



Financé par l'Union européenne

## Rapport final

BEN170311T Projet d'Appui au Renforcement des  
Institutions dans le Secteur Agricole au Bénin (ARISA-B)

## Table des matières

Table des matières.....	2
Liste des Tableaux.....	3
Liste des graphiques.....	3
Acronymes .....	4
Fiche d'intervention .....	9
Appréciation générale.....	10
<b>PARTIE 1 : Résultats atteints et enseignements tirés .....</b>	<b>11</b>
<b>1 Appréciation de la stratégie d'intervention .....</b>	<b>11</b>
1.1 Contexte.....	11
1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention .....	14
<b>2 Résultats atteints.....</b>	<b>17</b>
2.1 Matrice de monitoring .....	17
2.2 Analyse des résultats.....	39
<b>3 Durabilité .....</b>	<b>45</b>
<b>4 Enseignements .....</b>	<b>48</b>
4.1 Enseignements tirés .....	48
4.2 Recommandations .....	53
<b>PARTIE 2 : Synthèse du monitoring (opérationnel) .....</b>	<b>54</b>
<b>1 Suivi des décisions prises par les Comités de Pilotage et de suivi.....</b>	<b>54</b>
<b>2 Dépenses.....</b>	<b>59</b>
<b>3 Taux de décaissement de l'intervention .....</b>	<b>62</b>
<b>4 Personnel de l'intervention .....</b>	<b>63</b>
<b>5 Marchés publics .....</b>	<b>66</b>
<b>6 Conventions de Subsidés.....</b>	<b>71</b>
<b>7 Équipements.....</b>	<b>73</b>
<b>8 Cadre logique original tiré du DTF : .....</b>	<b>76</b>
<b>9 Matrice simplifiée de monitoring complète.....</b>	<b>78</b>
<b>10 Outils et produits .....</b>	<b>83</b>

## Liste des Tableaux

Tableau 1: fiche de l'intervention.....	9
Tableau 2 : appréciations générales du projet par les Managers.....	10
Tableau 3 : matrice de monitoring du projet.....	38
Tableau 4 : point des recommandations.....	53
Tableau 5 : suivi des recommandations (Comités de pilotage et de suivi) .....	59
Tableau 6 : décaissements de l'intervention.....	62
Tableau 7 : point des ressources humaines du projet.....	65
Tableau 8 : Point des marchés publics .....	70
Tableau 9 : point d'exécution des conventions de Subsidés .....	72
Tableau 10 : liste des équipements .....	75
Tableau 11 : cadre logique du Projet .....	77
Tableau 12: matrice simplifiée de monitoring du projet .....	82
Tableau 13 : liste des productions audiovisuelles .....	85
Tableau 14 : liste des autres ressources (articles de presse) .....	86
Tableau 15 : documentation du dispositif de monitoring.....	86
Tableau 17 : liste des guides/référentiels délivrés .....	87

## Liste des graphiques

Figure 1 : Processus d'amélioration du dialogue sectoriel .....	14
Figure 2 : Articulation entre les 2 dispositifs de l'appui complémentaire du PADDSSA .....	15
Figure 3 : niveau de compréhension et de partage des rôles et mandats .....	18
Figure 4 : fonctionnalité des CDÈS .....	20
Figure 5 : connaissance mutuelle des rôles et mandats (ATDA et DDAEP) .....	22
Figure 6 : niveau de satisfaction des OP par rapport aux services reçus.....	26
Figure 7 : dispositif de délivrance digitalisée du conseil agricole .....	28
Figure 8 : supports produits dans les services agricoles.....	29
Figure 9 : niveau d'utilisation du FADeC Agri.....	31
Figure 10 : vue partielle de participants à une session de reddition de comptes dans le secteur agricole .....	32
Figure 11 : niveau de satisfaction des OP participation au processus IC .....	33
Figure 12 : support PCDA délivré .....	34
Figure 13 : évolution capacités CNA .....	35
Figure 14 : évolution de la fonctionnalité des OP .....	37
Figure 15: actions RC réalisées .....	69

## Acronymes

<b>ABS</b>	: Association Bénin Soja
<b>ACAD</b>	: Association des Communes de l'Atacora et la Donga
<b>ACC</b>	: Appui Complémentaire Centralisé
<b>ACT</b>	: Appui Complémentaire Territorialisé
<b>ADECOB</b>	: Association pour le Développement des Communes du Borgou
<b>AGO</b>	: Assemblée Générale Ordinaire
<b>ANaCEP</b>	: Association Nationale des Coopératives et Entreprises Piscicoles
<b>ANaMA</b>	: Agence Nationale de la Mécanisation Agricole
<b>ANE</b>	: Acteurs Non Étatiques
<b>APIDA</b>	: Association pour la Promotion de l'Intercommunalité dans le Département de l'Alibori
<b>ARISA-B</b>	: Appui au Renforcement des Institutions dans le Secteur Agricole au Bénin
<b>ATDA</b>	: Agence Territoriale de Développement Agricole
<b>ATN</b>	: Assistant Technique National
<b>CA</b>	: Conseil Agricole
<b>CAB</b>	: Chambres d'Agriculture du Bénin
<b>CCeC</b>	: Chef Cellule Communale
<b>CCoS</b>	: Conseil Communal de Suivi
<b>CDèS</b>	: Conseil Départemental de Suivi
<b>CNA</b>	: Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin
<b>CNOS</b>	: Conseil National d'Orientation et de Suivi
<b>CONAFIL</b>	: Commission Nationale des Finances Locales
<b>CoPil</b>	: Comité de Pilotage
<b>COVID 19</b>	: Maladie à coronavirus 2019
<b>CS</b>	: Comité de Suivi
<b>CSC</b>	: Cahier Spécial de Charge

<b>C/SDLP</b>	: Chef Service Développement Local et Planification (Commune)
<b>CSFo</b>	: Chef Service Formation Opérationnelle
<b>CSOPA</b>	: Chef Service Organisations Professionnelles Agricoles
<b>C/ST</b>	: Chef Service Technique
<b>CSub</b>	: Convention de Subsidés
<b>CVA</b>	: Conducteur de Véhicules Administratifs
<b>DCAIFE</b>	: Direction du Conseil Agricole, des Innovations et de la Formation Entrepreneuriale
<b>DDAEP</b>	: Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
<b>DDC</b>	: Direction de la Coopération Suisse
<b>DEFIA</b>	: Développement de l'Entreprenariat dans la Filière Ananas
<b>DLROPEA</b>	: Direction de la Législation Rurale, de l'Appui aux Organisations Professionnelles et à l'Entreprenariat Agricole
<b>DPAF</b>	: Direction de la Planification de l'Administration et des Finances
<b>DPDH</b>	: Document de Planification Départementale Harmonisé
<b>DPP</b>	: Direction de la Programmation et de la Prospective
<b>DRCA</b>	: Direction de Renforcement de Capacités des Acteurs
<b>DSA</b>	: Direction des Statistiques Agricoles
<b>DSI</b>	: Direction des Systèmes d'Information
<b>DTA</b>	: Dossier Technique et Administratif
<b>DUE</b>	: Délégation de l'Union Européenne
<b>EMP</b>	: Évaluation à Mi-Parcours
<b>Enabel</b>	: Agence Belge de Développement
<b>ETR</b>	: End Turn Report (Évaluation finale)
<b>FADeC</b>	: Fonds d'Appui au développement Communal
<b>FNDA</b>	: Fonds National de Développement Agricole
<b>FUPRO</b>	: Fédération des Unions de Producteurs du Bénin
<b>GARD</b>	: Gestion Axée sur les Résultats de Développement

<b>GERME</b>	: Groupe d'Echange et de Recherche pour la promotion de la Mutualité et de la Micro Entreprise
<b>GIC</b>	: Groupement Intercommunal des Collines
<b>GIZ</b>	: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
<b>IAB</b>	: Interprofession Avicole du Bénin
<b>IFA</b>	: Interprofession de la Filière Anacarde ;
<b>IAS</b>	: Infrastructures Agricoles Structurantes
<b>IC</b>	: Investissement Communal
<b>INRAB</b>	: Institut National des Recherches Agricoles du Bénin
<b>LOA</b>	: Loi d'Orientation Agricole
<b>LOIP</b>	: Loi sur les Organisations InterProfessionnelles
<b>LOLF</b>	: Loi Organique relative à la Loi des Finances
<b>MAEP</b>	: Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
<b>MDGL</b>	: Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale
<b>MeO</b>	: Mise en œuvre
<b>MTR</b>	: Middle Turn Report (Évaluation à mi-parcours)
<b>ND</b>	: Non Disponible
<b>OIA</b>	: Organisation Interprofessionnelle Agricole
<b>OIP</b>	: Organisation Inter Professionnelle
<b>ONG</b>	: Organisation Non Gouvernementale
<b>OP</b>	: Organisation Paysanne
<b>OPA</b>	: Organisation Professionnelle Agricole
<b>PAAC</b>	: Programme Annuel d'Assistance Conseil
<b>PAC</b>	: Parcours d'Acquisition de Compétences
<b>PADDDSA</b>	: Programme d'Appui au Développement Durable du Secteur Agricole
<b>PAG</b>	: Programme d'Actions du Gouvernement
<b>PAORC</b>	: Programme d'Appui aux Organisations béninoises par le Renforcement des Compétences des ressources humaines

<b>PCDA</b>	: Plan Communal de Développement Agricole
<b>PCF</b>	: Plan de Campagne Filières
<b>PDA</b>	: Pôle de Développement Agricole
<b>PDAB</b>	: Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin
<b>PDAP</b>	: Plans de Développement Agricole de Pôle
<b>PNDF</b>	: Programme National de Développement des Filières
<b>PNIASAN</b>	: Plan National d'Investissements Agricoles et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
<b>PNOPPA</b>	: Plateforme Nationale des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles du Bénin
<b>PONADEC</b>	: Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration
<b>PPBS</b>	: Programmation – Planification – Budgétisation – Suivi
<b>PRC</b>	: Plan de Renforcement des Capacités
<b>PSDSA</b>	: Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole 2017-2025
<b>PSNF</b>	: Prestataires de Services Non-Financiers
<b>PTAB</b>	: Plan de Travail Annuel Budgétisé
<b>PTABH</b>	: Plans de Travail Annuel Budgétisés Harmonisés
<b>PTAH</b>	: Plan de Travail Annuel Harmonisé
<b>PTF</b>	: Partenaire Technique et Financier
<b>P2D</b>	: Plans de Déconcentration et de Décentralisation
<b>RC</b>	: Renforcement de Capacités
<b>R/EPZ</b>	: Responsable de l'Équipe Pluridisciplinaire de Zone
<b>RH</b>	: Ressources Humaines
<b>RTE</b>	: Référentiels Technico-Economiques
<b>SAN</b>	: Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
<b>SFD</b>	: Système Financier Décentralisé
<b>SG</b>	: Secrétaire Général
<b>SGM</b>	: Secrétaire Général du Ministère

<b>SIG</b>	:Système d'Information Géographique
<b>SIPI</b>	:Société d'Investissement et de Promotion de l'Industrie
<b>SNCA 2</b>	:Stratégie Nationale de Conseil Agricole 2ième génération
<b>SoNaMA</b>	:Société Nationale de la Mécanisation Agricole
<b>SP/CONAFIL</b>	:Secrétaire Permanent de la Commission Nationale des Finances Locales
<b>STP/CNOS</b>	:Secrétaire Technique Permanent du Conseil National d'Orientation et de Suivi
<b>UNPS</b>	:Union Nationale des Producteurs de Soja

## Fiche d'intervention

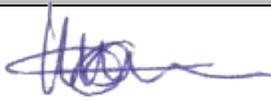
**Tableau 1: fiche de l'intervention**

Nom de l'intervention	ARISA-B
Code de l'intervention	BEN 170 311T
Localisation	Bohicon ; République du Bénin
Budget total de l'intervention	7 millions d'euros
Zone d'intervention	Ensemble du territoire national
Date de démarrage de l'intervention/Ouverture du comité de pilotage	22 octobre 2018
Date de fin de la convention spécifique	22 octobre 2022
Groupes cibles	Acteurs des institutions du secteur agricole au Bénin
Impact <sup>1</sup>	« Le renforcement des institutions du secteur agricole au Bénin »
Outcome	« Faciliter le processus de transition et d'opérationnalisation du partage de fonctions entre acteurs dans le contexte des réformes du secteur agricole au Bénin ».
Outputs	R1. Les dispositifs et conditions de dialogue sont renforcés pour la mise en œuvre de la politique sectorielle agricole au niveau territorial et pour une compréhension claire du rôle de chaque acteur dans la mise en œuvre
	R.2 Les mécanismes pérennes sont renforcés pour la fourniture de services clés en matière de développement agricole
	R.3 Les mécanismes pérennes sont renforcés pour la priorisation, la réalisation et la gestion des investissements agricoles structurants
	R.4 La représentativité, les capacités et la qualité du service fourni à leurs membres sont développées par les OPA et OIP
Période couverte par le rapport	2018 à 2022

<sup>1</sup> L'impact équivaut à l'objectif général, l'outcome à l'objectif spécifique et l'output au résultat

## Appréciation générale

**Tableau 1 : appréciations générales du projet par les Managers**

<b>Décrivez</b> votre appréciation générale de l'intervention (max. 200 mots) :	<b>Décrivez</b> votre appréciation générale de l'intervention (max. 200 mots) :
<p>L'intervention a été pleinement en phase avec les problèmes, les besoins et priorités des bénéficiaires dans le cadre de l'opérationnalisation des réformes du secteur agricole. Elle a fort bien répondu sur les deux (2) niveaux (déconcentré et décentralisé) aux attentes des acteurs et des institutions concernées.</p> <p>Plusieurs institutions ont témoigné que la réforme sur la territorialisation n'aurait pas pu connaître ses réussites actuelles sans l'accompagnement pour la maîtrise des rôles et mandats des différents acteurs et l'instauration d'un dialogue entre eux à travers les espaces de concertation qui ont été professionnalisés.</p> <p>L'approche contractuelle (Convention de Subsidés) mise en place avec certains acteurs a facilité leur responsabilisation dans le portage des actions contribuant ainsi à leur durabilité. L'efficacité de ces partenaires a été aussi renforcée grâce à la gestion de ces Conventions de Subsidés.</p> <p>Néanmoins, il reste important qu'une attention particulière continue d'être apportée aux actions de concertation entre les niveaux et les acteurs pour renforcer leur durabilité.</p>	<p>Beaucoup de questionnements et d'intenses réflexions, en équipe, au démarrage de cette intervention, pour définir des stratégies opérationnelles visant à répondre au mieux à l'ambition très grande de ce projet en termes de couverture géographique, du nombre de parties prenantes, des thématiques à couvrir et du timing imposé par le bailleur.</p> <p>Au regard des évaluations externes et des audits, nous sommes arrivés à des résultats probants et reconnus par toutes les parties. La durabilité de l'intervention a été notée B- par la mission ETR, soulignant que c'est un score remarquable. Cette performance résulte de la qualité et le professionnalisme dont a fait preuve l'ensemble du personnel (technique et de soutien) du projet, renforcé par la qualité du backstopping « théorie de changement » dont a bénéficié le projet sur toute sa durée. La présence des ATN facilitateur(trice)s dans les PDA, le double ancrage (appui institutionnel au service de l'opérationnel) et le lien constant entre les 02 niveaux de l'interventions (MAEP central et territoire) ont été des facteurs déterminants. L'intervention a su faire preuve de résilience et de flexibilité, face aux défis qui se sont présentés dont la pandémie du COVID 19.</p>
Fonctionnaire exécution nationale <sup>1</sup>	Fonctionnaire exécution ENABEL <sup>2</sup>
 <b>Joseph OUAKE</b>	 <b>Géry VAN NIEUWENHUYSEN</b>

<sup>1</sup> Nom et signature

<sup>2</sup> Nom et signature

## PARTIE 1 : Résultats atteints et enseignements tirés

### 1 Appréciation de la stratégie d'intervention

#### 1.1 Contexte

##### 1.1.1 Contexte général

ARISA-B a été mis en œuvre dans le cadre des réformes engagées dans le secteur agricole notamment la territorialisation des interventions et la mise en place d'un nouveau cadre institutionnel. Ces réformes recentrent les services de l'Etat dans leurs rôles régaliens (DDAEP) et contribuent à stimuler l'initiative privée à travers les ATDA qui assurent les fonctions d'animation et d'impulsion du développement des filières des territoires sous leur responsabilité. A cet effet, le contexte de mise en œuvre a été marqué essentiellement par :

- La mise en œuvre de la gestion en mode programme retenue dans le cadre de la Loi Organique portant Loi des Finances (LOLF) a induit, au cours de l'année, l'adaptation des outils de programmation et de planification. Dans le même sens, le MAEP a renforcé sa pratique de la gestion axée sur les résultats de développement (GARD) qui s'est traduite par une évaluation des performances organisationnelles des ATDA et de leur personnel.
- L'adoption par le Conseil des Ministres de la nouvelle Stratégie Nationale du Conseil Agricole (SNCA 2) qui met en exergue le rôle prépondérant du privé dans la délivrance du conseil agricole. A charge des ATDA d'identifier les prestataires en « conseil agricole » et de déléguer cet appui dans une démarche de « faire – faire ». Tandis que les DDAEP ont pour tâche de contrôler le respect des normes en matière de délivrance du conseil.

Dans le cadre de l'opérationnalisation de la Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration (PONADEC), le MAEP fait partie des ministères pilotes pour l'élaboration des Plans 2D (Déconcentration /Décentralisation).

**Sur le plan opérationnel**, le facteur marquant ayant influencé la mise œuvre du projet au cours de l'année concerne la pandémie du COVID 19. Depuis la fin du mois de février 2020, la propagation du COVID 19 ayant pris des proportions inquiétantes, a amené les autorités à divers niveaux à prendre des mesures restrictives. De ce fait, la plupart des activités du projet ont été impactées par cette crise entraînant des reports d'échéance de plusieurs d'entre-elles dont principalement un glissement d'une partie des activités programmées dans les phases B et C des PAC ainsi que certaines activités hors PAC sur l'année 2021.

La poursuite du processus d'opérationnalisation des Plans Nationaux de Développement des Filières (PNDF<sup>4</sup>) qui s'imposent progressivement comme un cadre structurant des interventions de promotion des filières dans les PDA.

### 1.1.2 Contexte Institutionnel

Au niveau sectoriel, le projet est resté ancré au secrétariat général du MAEP qui en co-préside le Comité de Suivi. Ce positionnement donne l'opportunité de travailler en étroite collaboration avec les directions techniques et les structures déconcentrées. Le projet est partie-prenante des réflexions opérationnelles relatives à la mise en œuvre des réformes au niveau territorial.

En outre le paysage institutionnel s'est enrichi de nouveaux acteurs à savoir les Interprofessions : Interprofession Karité du Bénin (IKB) et Interprofession Poisson d'Élevage du Bénin (IPEB), la Société Nationale de la Mécanisation Agricole (SoNaMA) (ex Agence Nationale de la Mécanisation Agricole ANaMA) et le haut-commissariat à la sédentarisation à côté de ceux déjà existants. Les ATDA poursuivent leur mission de promotion de filières et les DDAEP leur mission régaliennne de contrôle. Les communes exercent la maîtrise d'ouvrage en matière de réalisation et de gestion des investissements agricoles. Quant aux OPA/OIP, leur rôle est de plus en plus intégré dans les stratégies de développement. On note une professionnalisation qui contribue à leur crédibilité auprès des instances étatiques pour un co-portage des processus filières.

Toutefois, il faut signaler que dans le domaine de la décentralisation, la loi 2021-14 du 20 décembre 2021 portant code de l'Administration territoriale modifie les principaux organes politiques et administratifs des communes. La mise en place (courant 2022) des principales fonctions administratives (notamment secrétaire exécutif, responsables de la Planification et des Services techniques) impactera les principaux porteurs de fonction ayant fait l'objet de renforcement de capacités par le Projet. Le Projet restera attentif à la mise en œuvre desdites réformes.

Il est à noter qu'au cours de la période de mise en œuvre du Projet trois élections majeures dont les présidentielles de 2021 sont intervenues U au cours desquelles le Président sortant a été réélu. Un second Programme d'Action du Gouvernement (PAG2) a été élaboré Il a procédé à un remaniement et le Ministre de l'Agriculture a été reconduit ; toute chose qui participe à la stabilité du cadre institutionnel d'intervention de notre projet. Si, en raison de ces élections, le Projet avait élaboré une planification prudentielle, celles-ci n'ont pas eu un impact significatif sur le déroulement des activités.

---

<sup>4</sup> PNDF disponibles : Aquaculture, Œuf de table, Soja, Karité, Manioc, Maïs, Riz, Culture Maraichère, Anacarde, Ananas, Lait/Viande

### 1.1.3 Contextes des modalités d'exécution

Conformément à la convention de délégation, les modalités d'exécution sont celles d'Enabel.

Les contrats-cadres avec les organismes de formation facilitent le processus de renforcement de capacités des acteurs territoriaux évitant ainsi la reprise des procédures de sélection au cas par cas qui pourraient alourdir et retarder la mise en œuvre du Projet.

Les Conventions de Subsidies ont permis de responsabiliser certains acteurs non étatiques (CNA, IAB et FUPRO) dans une démarche de transfert de compétence et de redevabilité.

Les protocoles d'entente sont essentiellement portés en 2021 par les Associations de Communes<sup>5</sup>. Ils définissent les axes de collaboration et précisent les responsabilités de chaque acteur. Ce dispositif a facilité le portage des actions au profit des Communes dans une logique de fourniture de services clés par leurs associations qui se sont vues renforcées dans l'exercice de leur mandat en matière agricole. Cette modalité a facilité une bonne couverture territoriale des Communes et assure la durabilité potentielle de l'appui.

S'agissant des appuis directs, ils sont étudiés en fonction notamment des demandes pour ne pas fermer la porte aux sollicitations des partenaires contribuant à renforcer les acquis et la durabilité de l'intervention.

### 1.1.4 Contexte HARMO

L'intervention est restée cohérente avec les politiques et stratégies nationales du secteur agricole. Elle a contribué à la mise en œuvre de l'axe 4 du Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA) relatif à l'amélioration équitable de la gouvernance du secteur agricole.

Le Plan National d'Investissements Agricoles et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN) découle du PSDSA et se présente comme le cadre de planification et de coordination stratégique du secteur de l'agriculture. C'est le plan opérationnel quinquennal budgétisé du PSDSA.

A cet effet, des relations de synergie et de complémentarité ont été établies et les actions pilotées avec d'autres projets/programmes autour des questions de promotion des filières agricoles, de CA (conseil agricole) et d'investissements agricoles structurants.

En collaboration avec DEFIA et dans une logique de désengagement, ARISA-B a appuyé (i) la mise en place d'un outil digitalisé de suivi du conseil agricole en apportant une expertise technique et méthodologique au processus, et (ii) la professionnalisation de l'interprofession Ananas à travers la mise en place des outils de fonctionnalité et de gouvernance des interprofessions.

Avec la GIZ, ARISA-B a contribué à la structuration des acteurs de la filière Soja. La GIZ a également contribué à l'élaboration du guide harmonisé d'émergence des clusters et une synergie a été développée avec elle pour la conception du guide de

---

<sup>5</sup> ACAD, ADECOB, APIDA, GIC

contrôle du conseil agricole. Il en est de même pour l'élaboration du Plan de Campagne de la Filière Karité.

En outre, ARISA-B a porté, en collaboration avec la coopération suisse (DDC), (i) le processus d'élaboration des Plans Communaux de Développement Agricole (PCDA) et (ii) le suivi du niveau d'utilisation du FADeC par les Communes.

Ces différentes synergies et complémentarités sont supervisées par les Directions Techniques et/ou Centrales du MAEP avec une forte implication de la Secrétaire Générale en personne.

## 1.2 Changements significatifs dans la stratégie d'intervention

La stratégie d'intervention n'a pas connu de changements significatifs même si l'articulation entre les deux dispositifs de l'appui complémentaire du PADDSSA n'a pas été aussi forte qu'envisagée. Cette situation est due au retard pris par l'Appui Complémentaire Centralisé (ACC<sup>6</sup>) notamment dans l'opérationnalisation d'outils de la chaîne PPBS et le changement de son équipe courant 2021.

La figure 1 illustre la manière dont les deux dispositifs se complètent pour contribuer à l'amélioration des performances et de la gouvernance du secteur agricole :

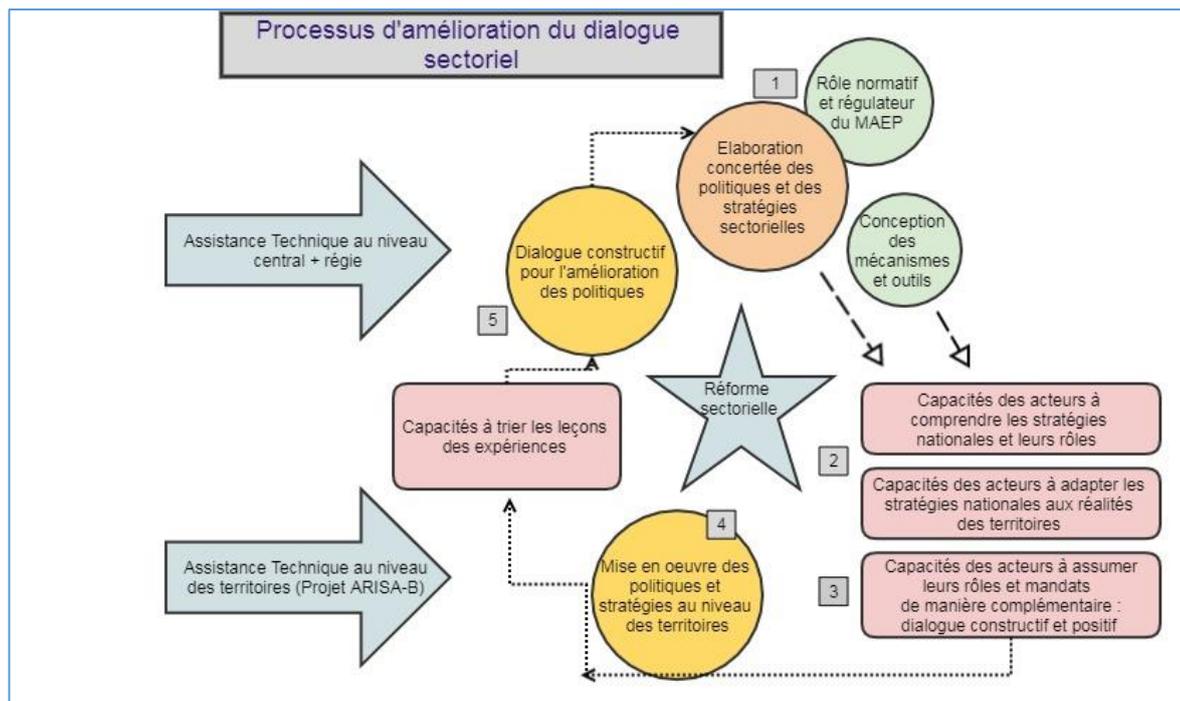


Figure 1 : Processus d'amélioration du dialogue sectoriel

<sup>6</sup> mis en œuvre par un bureau d'étude

- (1) Le niveau central (MAEP) élabore de manière concertée les politiques et les stratégies sectorielles. Il revient à ses Directions Techniques de concevoir les approches, outils et mécanismes de suivi pour ensuite assurer l'accompagnement du dispositif mis en place, dans une démarche de contrôle qualité qui relève de ses prérogatives ;
- (2) Les acteurs au niveau des territoires devront être informés de ces stratégies et les adapter à leurs réalités, au travers des différents plans prévus par le cadre législatif. Ils devront comprendre leurs rôles complémentaires dans la mise en œuvre de ces stratégies ;
- (3) Les acteurs au niveau des territoires devront souvent être renforcés dans leurs capacités à assumer ces rôles et mandats, ainsi que dans leurs capacités à animer le dialogue entre acteurs aux différents niveaux de territoire ;
- (4) La mise en œuvre de ces politiques, stratégies et mécanismes permettra de tester leurs pertinences et leur efficacité pour les bénéficiaires finaux au niveau des territoires (Produit induit) ;
- (5) Le processus de capitalisation et le dialogue constructif entre le niveau central et le niveau des territoires permettront d'alimenter les réflexions pour une amélioration continue des politiques, stratégies et mécanismes.

Les collaborations avec l'appui complémentaire centralisé ont porté essentiellement sur, d'une part, la conception des mécanismes et outils, et d'autre part, sur des échanges pour l'amélioration des politiques et des outils. Le schéma ci-dessous illustre le positionnement de l'Acc et de l'ACT (ARISA-B)

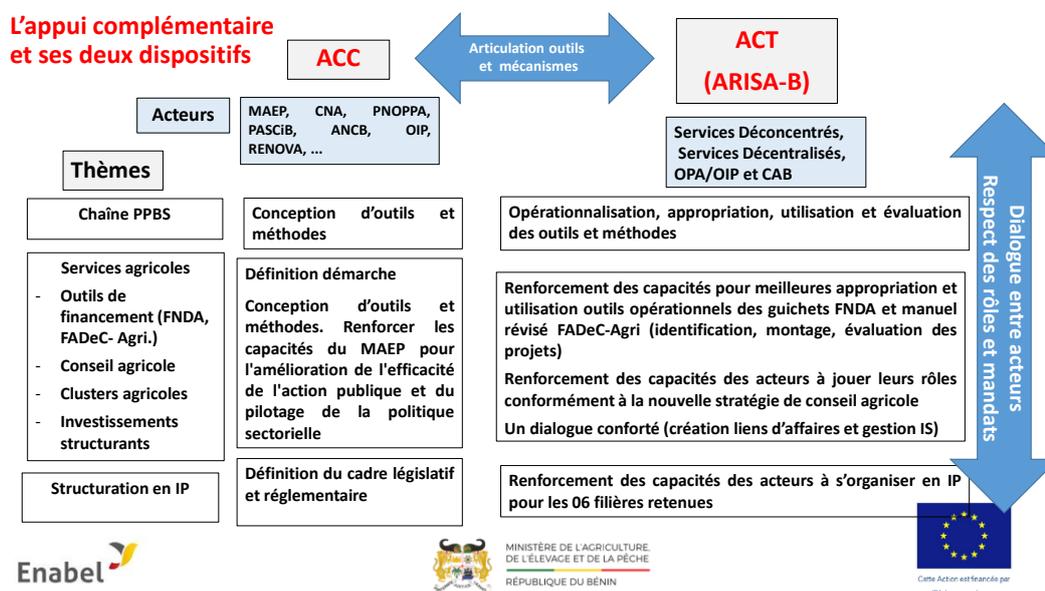


Figure 2 : Articulation entre les 2 dispositifs de l'appui complémentaire du PADDSA

Toutefois, la mise en œuvre du projet a nécessité deux adaptations budgétaires pour faire face aux situations conjoncturelles. Il s'agit de la demande de réallocation budgétaire et de l'utilisation de la ligne des imprévus.

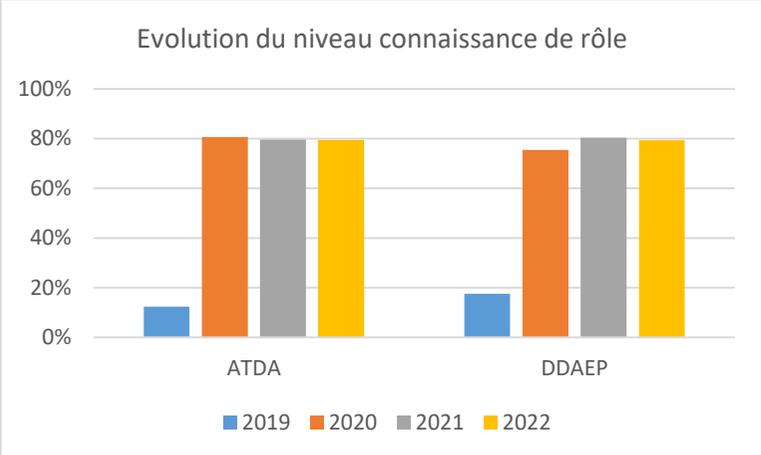
La réallocation budgétaire a permis d'affecter une partie des ressources de fonctionnement vers les activités pour renforcer la phase C (accompagnement en situation de travail des acteurs) des PAC. Quant à l'utilisation des imprévus, elle a permis de i) partager les outils et procédures liées à la gouvernance du secteur agricole avec les nouveaux organes mis en place suite à la réforme de l'administration territoriale ; et ii) éditer et diffuser certains outils (guides, manuels) dont l'élaboration a été appuyée par le Projet.

## 2 Résultats atteints

### 2.1 Matrice de monitoring

Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
<b>IMPACT :</b> « Le renforcement des acteurs et institutions du secteur agricole au Bénin »				
<b>OUTCOME :</b> « Faciliter le processus de transition et d'opérationnalisation du partage de fonctions entre acteurs dans le contexte des réformes du secteur agricole au Bénin ».				Comme mentionné dans le rapport ETR du projet : <i>« L'intervention de ARISA peut être considérée comme déterminante dans l'opérationnalisation et la viabilité des réformes dans le secteur agricole. Les effets de de l'intervention sont significatifs en termes d'appropriation et d'opérationnalisation du rôle des ATDA et DDAEP... Le projet a su faire collaborer une grande diversité d'acteurs qui, par le passé, se méconnaissaient, s'ignoraient, voire s'opposaient, autour de co-constructions très concrètes dans des espaces de dialogues / creusets pour, ensemble, dans le respect mutuel, mettre en place une politique de développement du secteur agricole basée sur une réforme profonde du système en rupture avec les habitudes d'un</i>

<sup>7</sup> Ces valeurs résultent d'une enquête terrain réalisée en août 2022

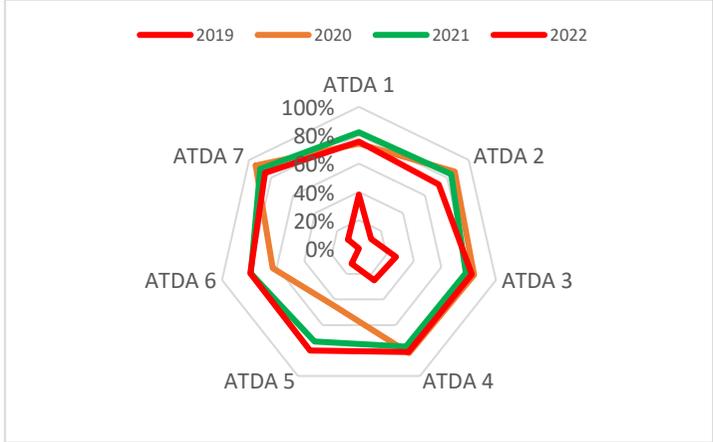
Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
				<i>passé récent dont subsistent encore des réflexes qui devraient s'estomper avec le temps et dans l'action. »</i>
<p>Niveau de compréhension du partage des rôles / fonctions entre acteurs du secteur agricole au niveau des territoires (nombre de conflits/confusion de rôle).</p>  <p>Evolution du niveau connaissance de rôle</p> <p>■ 2019 ■ 2020 ■ 2021 ■ 2022</p>	7	1	0	<p>En 2022, toutes les confusions identifiées au démarrage du projet et qui sont liées aux méconnaissances de rôles et mandats des acteurs ont été maîtrisées.</p> <p>Désormais, les mairies transfèrent de plus en plus la gestion des IC aux OP selon la logique du PPP ; les PDAP sont en cours d'élaboration conformément aux prescriptions du MAEP ; et la question liée à la vaccination du bétail est clarifiée entre les ATDA et DDAEP.</p> <p>Toutes ces actions résultent des efforts combinés au niveau des résultats 1 et 3 du projet, mettant l'accent sur l'apprentissage du « travailler ensemble ».</p>
Nombre de référentiels technico-économiques testés, appropriés par les acteurs et capitalisés au niveau des territoires.	ND	ND	ND	Les résultats 2 et 3 sont concernés par la mise en place des référentiels technico-économiques au niveau des territoires.

Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
				<p>Pendant la mise en œuvre du Projet, l'ACC avait prévu un appui financier à l'INRAB pour l'actualisation des RTE. Ce processus n'a pas abouti.</p> <p>Cependant, le Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB) a travaillé sur ce chantier. Plusieurs référentiels<sup>8</sup> sur les filières prioritaires et les filières phares des PDA ont été élaborés et sont en attente de validation auprès de la DCAIFE avant leur édition.</p>
Existence de cadres de dialogue fonctionnels associant les acteurs institutionnels au niveau des territoires.	64%	85%	91%	<p>Plusieurs cadres formels de dialogues ont été renforcés au niveau territorial. Il s'agit des CDÈS (niveau département), CCoS (niveau communal), ainsi que les revues de performance du secteur agricole animés par les DDAEP et les ATDA. La professionnalisation de ces instances se matérialisent entre autres par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une implication personnelle des Préfets de plus en plus grande et une participation plus active des OPA ;</li> <li>- Les choix de thématiques adaptés aux réalités de chaque département, pôle et aux attentes des OPA ;</li> </ul>

<sup>8</sup> RTE fromage amélioré soja, gari, huile de palme, lait stabilisé de soja, production de miel, production de porc, élevage de petits ruminants, embouche caprine et ovine, aliment clarias, production de clarias, lapins, jus d'ananas, amande d'anacarde, farine planifiable de manioc, jus de pomme d'anacarde, œufs de table, plants greffés d'anacarde, poulet de chair, purée de tomate

Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
<p>Fonctionnalité des CDès</p> <p>Figure 4 : fonctionnalité des CDès</p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les CCeC des ATDA qui valorisent leur rôle d'appui à l'organisation et animation des instances au niveau des communes ;</li> <li>- les OPA de plus en plus actives dans ces instances interpellant régulièrement et de plus en plus les acteurs étatiques (Préfets, DDAEP, ATDA, Mairies).</li> </ul> <p>Ces différents « instruments » ont permis d'obtenir des résultats probants pour la campagne 2021-2022 tel que mentionné dans le « Rapport de performance du section agricole – Gestion 2021 » du MAEP</p>
Qualité du système de programmation et de planification au niveau des territoires.	46%	65%	88%	<p>La qualité du système de programmation intègre les processus d'élaboration des <b>PTAB, PCF et DPDH</b> conformément à la gestion en mode programme.</p> <p>Au terme de l'appui du Projet, tous les <b>PTAB</b> (100 %) des acteurs (ATDA et DDAEP) sont élaborés conformément à la démarche éditée par le MAEP : respect de la gestion en mode programme ; concertation avec les faïtières des OP ; respect de la période d'élaboration.</p>

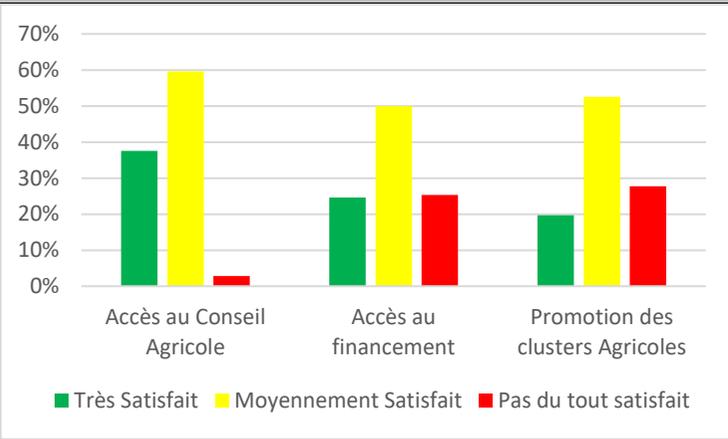
Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
				<p>L'essentiel des <b>PCF</b> (85 %) respecte la procédure : Séances préalable avec les projets ; séances préalables avec les ANE ; implication des OP dans la collecte de données même si cette dernière implication des OP reste à renforcer.</p> <p>En dehors du non-respect du délai d'élaboration (suite aux difficultés de mise en place des crédits délégués pour assurer la collecte de données), les <b>DPDH</b> (80%) obéissent à toutes les étapes : élaboration participative ; organisation des ateliers de validation ; intégration des planifications des projets ; intégration des planifications des ANE.</p>
<b>OUTPUT 1</b> : les dispositifs et conditions de dialogue sont renforcés pour la mise en œuvre de la politique sectorielle agricole au niveau territorial et pour une compréhension claire du rôle de chaque acteur dans la mise en œuvre				<p>La chaîne PPBS et le dialogue ont été renforcés au cours du pilotage du Projet. Les planifications sont mieux arrimées aussi bien aux orientations nationales qu'aux besoins des opérateurs qui participent à tout le processus PPBS.</p> <p>Les cadres de dialogue se professionnalisent. Ils sont inclusifs, abordent les thématiques d'intérêts des membres et les recommandations sont mieux suivies. Par ailleurs, les partenaires partagent et communiquent mieux avec les acteurs étatiques (DDAEP et ATDA) ainsi que les OPA.</p>
Niveau de connaissance des politiques sectorielles et du rôle des acteurs dans leur mise en œuvre au niveau des territoires (ind_01_R1/DTA)	17%	50%	80%	La connaissance mutuelle des rôles et mandats induite par la réforme par les porteurs de fonctions des ATDA et DDAEP notamment en ce qui concerne les services clés (la facilitation de la structuration des OPA, la délivrance du Conseil Agricole et l'accès au financement agricole) a servi de cadre d'analyse permettant de déterminer les gaps

Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
 <p><b>Figure 5 : connaissance mutuelle des rôles et mandats (ATDA et DDAEP)</b></p>				<p>en matière de connaissances des politiques sectorielles et du rôle de chaque acteur.</p> <p>Depuis le diagnostic de base jusqu'à la mise en œuvre de la phase C des PAC en passant par les projets de changement, le projet a « repositionné » chaque acteur dans son mandat, son rôle, sa fonction en définissant les limites de ceux-ci. Les passerelles nécessaires ont également été établies pour faciliter l'interaction entre les acteurs, notamment au travers des instances territoriales de dialogues.</p> <p>Le Projet a également accompagné ces acteurs dans la co-construction des outils d'opérationnalisation des réformes (dont le guide d'élaboration PCF). Les processus y afférents ont facilité la clarification du niveau de connaissance des politiques ainsi que les mandats des acteurs territoriaux en appui à la mise en œuvre de la réforme au niveau des territoires.</p>
<p>Pour chaque type d'acteurs (ATDA, communes, DDAEP), évolution du nombre de plans en cohérence avec les stratégies nationales et définition claire du rôle des acteurs (ind_o2_R1/DTA)</p>	61%	87%	92%	<p>La cohérence des plans avec les stratégies nationales est établie au travers leur arrimage aux objectifs de développement des filières.</p> <p>Les PTAB (90 %) et les DPDH (98 %) sont désormais arrimés à ces objectifs filières. On note une mutation vers des <b>Plans de Travail Annuels Budgétisés Harmonisés</b> <u>intégrant même ceux des OP</u>. Même s'il reste du « chemin à parcourir », les activités sont</p>

Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
				<p>priorisées en fonction des ressources et, une meilleure cohérence est établie entre les activités et la mission de chaque acteur.</p> <p>Au niveau des DPDH, les acteurs territoriaux du secteur agricole (y compris les Projets/Programmes) sont plus engagés à renseigner la matrice de planification.</p> <p>Quant aux Plans de Campagne Filières (83 %), ils sont désormais arrimés aux objectifs des OP (down to top) tout en gardant de vue les objectifs politiques.</p>
Qualité et cohérence des outils de planification, budgétisation et suivi adoptés entre acteurs publics et privés aux différents niveaux de territoire (ind_o3_R1/DTA)	35%	86%	88%	La qualité et cohérence des outils de planification, budgétisation et suivi fait référence à la qualité du système de programmation et de planification au niveau des territoires traitée au niveau de l'indicateur 3 de l'objectif spécifique ci-dessus.
Fonctionnalité des instances territoriales de planification et de suivi (ind_o4_R1/DTA)	66%	80%	100%	<p>La performance des instances territoriales de planification est à son niveau optimum. Toutes les instances concernées (revues de performances ATDA et DDAEP) tiennent les réunions prescrites dans les délais. Les ateliers de planification impliquent toutes les parties-prenantes, les outils de planification sont harmonisés, les moyens sont mutualisés et les recommandations font systématiquement l'objet d'un suivi.</p> <p>Parfois même, ces instances intègrent des sessions conjointes facilitant l'efficacité et l'efficience du processus de planification.</p>

Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
				Autrefois expérimentées par le Projet dans les pôles 6 et 7, les revues conjointes montent à l'échelle même dans les pôles où la configuration territoriale est plus complexe du fait que les DDAEP sont à cheval entre plusieurs ATDA. C'est le cas par exemple des ATDA 4 (3 DDAEP) et de l'ATDA 7 (4 DDAEP).
Capacités des DDAEP / ATDA dans leurs rôles respectifs de planification / suivi (PPBS) et de coordination disponibles (ind_05_R1/DTA)	29%	60%	80%	Les actions de renforcement de capacités, appuyées par la co-construction et la diffusion des outils de planification ont autonomisé les porteurs de fonction clés dans leur mandat de planification, de suivi et de coordination des interventions au niveau des territoires.  Outre la qualité des documents de planification qui ont connu une évolution significative, l'animation des instances de coordination (revues de performances) est professionnalisée avec l'implication des OP, <u>la préparation et la prise en compte des intérêts des acteurs</u> dans les dispositifs de pilotage (dont la planification et le suivi) du secteur agricole au niveau des territoires.
OUTPUT 2 : les mécanismes pérennes sont renforcés pour la fourniture de services clés en matière de développement agricole				L'environnement de fourniture de services clés a été clarifié et chaque acteur est mieux situé dans ses fonctions : les ATDA prévoient des ressources pour recruter les prestataires privés pour le conseil agricole ; les DDAEP disposent d'outils de contrôle du conseil agricole et leurs compétences sont renforcées à cet effet.

Résultats / Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i> (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
				<p>Les OPA sont mieux outillées pour l'élaboration de plan d'affaire et leurs connaissances des opportunités de financement se sont accrues.</p> <p>Le renforcement des capacités des acteurs vis-à-vis des clusters « démystifie des a priori tenaces » et les clusters émergent comme outils de promotion des filières agricoles.</p>
Niveau de performance des ATDA en regard de leurs rôles et fonctions en matière de facilitation pour l'accès aux services et promotion des filières (Ind_01_R2/DTA)	47%	75%	85%	<p>La satisfaction des OPA, par rapport aux services reçus : accès au conseil agricole (96 %) et accès au financement (73 %) témoigne de l'évolution des performances des ATDA en la matière.</p> <p>Dans les ATDA, les porteurs de fonctions clés ont acquis des outils et connaissances qui leur permettent d'améliorer la qualité des appréciations et analyses des plans d'affaires émanant des OPA et soumis aux différentes institutions de financement dont le FNDA. Les cadres de concertation rassemblent autour de la même table les demandeurs (OPA) et les fournisseurs de services financiers (SFD et Banques). Permettant ainsi à chaque partie-prenante d'avoir des informations nécessaires sur le développement des filières et les opportunités de financement y afférentes.</p> <p>En matière de conseil agricole, la co-construction des outils (guide et référentiel) a permis de clarifier les rôles de chaque acteur. Ces</p>

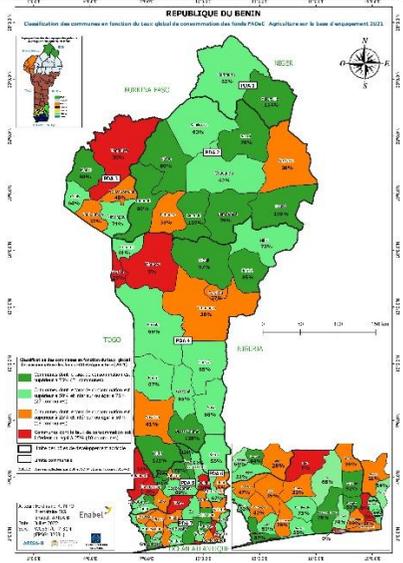
Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
 <p><b>Figure 6 : niveau de satisfaction des OP par rapport aux services reçus</b></p>				<p>progrès se concrétisent par une opérationnalisation progressive de la SNCA 2.</p>
<p>Nombre d'actions pilotes mises en œuvre pour la mise en place de mécanismes de financement de l'agriculture au niveau des pôles (Ind_o2_R2/DTA)</p>	3	8	10	<p>Sept actions pilotes portées par le projet au niveau des territoires portant ainsi à 10 le nombre d'actions MeO. Elles concernent :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- L'appui au FNDA pour le partage et les échanges sur les rôles et mandats des acteurs intervenant le long des processus d'instruction des dossiers de financement afin de renforcer la collaboration ;</li> <li>2- Les actions de communications (à l'endroit des institutions de financement dont les prestataires de services non financiers) sur les opportunités qu'offrent les filières ;</li> </ol>

Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
				<p>3- L'appui à l'élaboration des fiches technico-économiques d'analyse de la rentabilité financière des filières ;</p> <p>4- Le coaching des acteurs des ATDA sur la rédaction et l'analyse des plans d'affaires ;</p> <p>5- Le renforcement des cadres des ATDA pour orienter les porteurs de projets vers les institutions de financement en fonction du type de projet porté ;</p> <p>6- Le lobbying pour la désignation de points focaux financement au niveau des ATDA.</p> <p>7- La facilitation des relations d'affaires entre acteurs d'une même filière dans une approche Cluster.</p> <p>Ces actions ont contribué à un meilleur accès au financement au profit des filières agricoles (116 dossiers financés au guichet 3 FNDA en 2021 contre 40 en 2020).</p>
<p>Nombre d'actions pilotes en matière de conseil agricole mises en œuvre et capitalisées au niveau des pôles (ind_03_R2/DTA)</p>	3	7	6	<p>Le projet a porté six actions pilotes dont :</p> <p>1- L'appui au MAEP pour l'internalisation SNCA 2 auprès de toutes les parties-prenantes dans les territoires ;</p> <p>2- La co-construction du guide de contrôle du dispositif du conseil agricole ;</p> <p>3- La co-construction d'un référentiel de contrôle de la qualité du conseil agricole délivré ;</p>

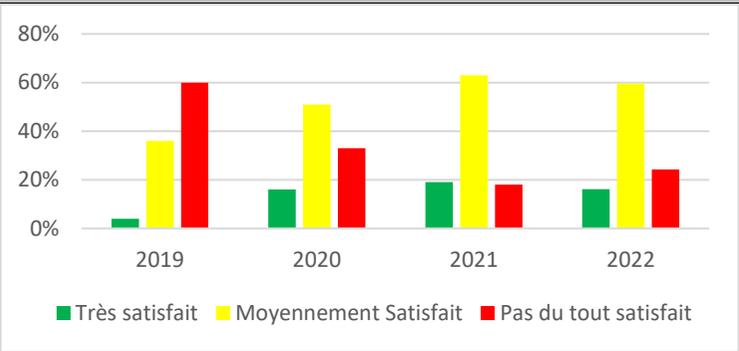
Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
 <p><b>Figure 7 : dispositif de délivrance digitalisée du conseil agricole</b></p>				<p>4- Le renforcement de capacités des parties-prenantes (TS, CCeC, R/EPZ) sur leurs rôles et mandats dans la mise en œuvre du Conseil agricole ;</p> <p>5- L'internalisation du guide et du référentiel du conseil agricole auprès des acteurs territoriaux (DDAEP et ATDA ; y compris les prestataires privés) ;</p> <p>6- l'appui à la digitalisation du conseil agricole dans le PDA<sub>3</sub> avec GERME ONGs, un prestataire agréé du conseil agricole.</p> <p>Grâce à ces actions, on note une mise en œuvre progressive du Conseil agricole conformément aux directives de la réforme : 109 PSNF sont agréés et certaines ATDA commencent à prévoir des budgets dans leurs PTAB pour la délivrance du conseil agricole par les prestataires.</p>
<p>Nombre d'actions pilotes en matière de clusters mises en place et capitalisées au niveau des pôles. (Ind_04_R2/DTA)</p>	1	4	6	<p>Pour un meilleur ancrage de cet outil au niveau du territoire, le Projet a porté six actions pilotes sur les trois initialement prévus. Il s'agit de :</p> <p>1- L'appui aux acteurs (ATDA, DDAEP et Communes) pour la cartographie des dynamiques cluster existantes sur leur ressort territorial ;</p> <p>2- L'accompagnement du MAEP pour la co-construction, avec les parties-prenantes du guide harmonisé sur l'émergence des clusters agricoles ;</p>

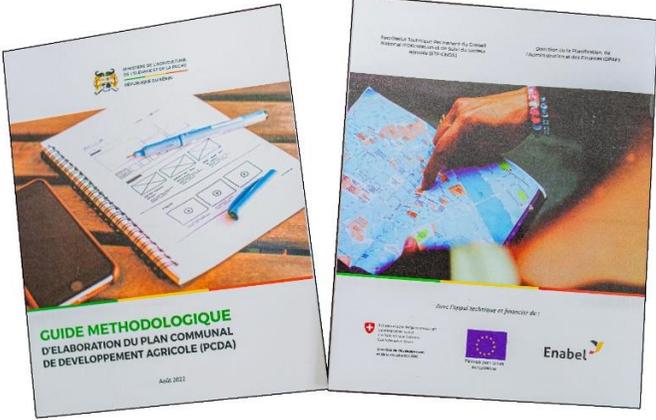
Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
 <p><b>Figure 8 : supports produits dans les services agricoles</b></p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>3- L'accompagnement des acteurs des clusters pour la mise en place de contrats d'affaires pour sécuriser les rapports d'affaires (07 contrats signés entre les vendeurs et acheteurs de noix palmistes) ;</li> <li>4- La mise en place d'une plateforme digitale sécurisée (Edjo) de gestion transparente d'un cluster agricole (cluster mettant en relation des acteurs des PDA 2 ; 3 et 4).</li> <li>5- L'élaboration, la validation et la diffusion de la plaquette sur l'animation des clusters ;</li> <li>6- Le renforcement en situation de travail (Phase C) des promoteurs à travers des visites d'échanges entre opérateurs.</li> </ul> <p>De plus en plus, l'approche clustering est mieux cernée (appréhendue) par les acteurs aussi bien étatiques que privés. On observe une certaine « démystification » du processus d'émergence et d'accompagnement des clusters qui est la plupart du temps associé à une « machine lourde, complexe et budgétivore ».</p>
<p>OUTPUT 3 : les mécanismes pérennes sont renforcés pour la priorisation, la réalisation et la gestion des investissements agricoles structurants</p>				<p>La gouvernance du secteur agricole au niveau communal a connu une amélioration significative se traduisant par l'amélioration de l'utilisation des ressources FADeC. Les élus rendent compte de leur gestion aux mandants et les services déconcentrés accompagnent mieux les communes dans la mise en œuvre du plan 2D du MAEP.</p>

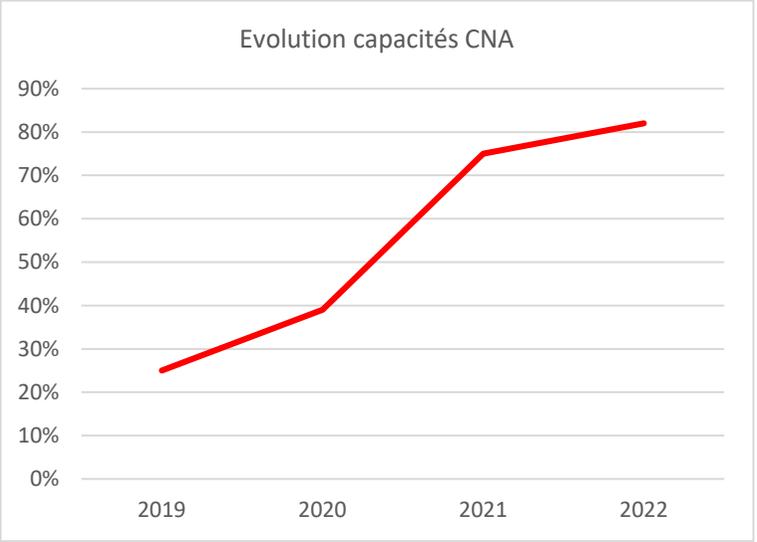
Résultats / Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i> (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
				Enfin, les OPA sont recentrées dans leur rôle de force de proposition d'investissements agricoles dont elles participent désormais à la gestion durable.
Capacités des communes et associations de communes à assumer leurs rôles et mandats pour le développement agricole (ind_01_R3/DTA)	40%	80%	49%	<p>En 2022, 49 % des porteurs de fonction au niveau des communes ont les capacités nécessaires pour assumer leurs mandats. Ce taux est largement en dessous de la valeur cible (80%) en raison de la mise en œuvre de la réforme de l'administration territoriale consacrée par la loi N° 2021-14 du 20 décembre 2021 portant code de l'administration territoriale en République du Bénin.</p> <p>Suite à l'opérationnalisation de cette loi <b>au cours de l'année 2022</b>, les porteurs de fonction SG, C/SDLP et C/ST ont été remplacés par de nouveaux personnels (SE ; RDLP ; RAAF et RST) n'ayant pas bénéficié des actions de renforcement de capacités du Projet.</p> <p>Cette réforme vient mettre en exergue le risque lié à la perte du savoir suite aux redéploiements du personnel.</p> <p>Toutefois, la ligne « imprévus » a été activée et ces acteurs ont bénéficié d'une session d'information et de partage sur les outils ayant fait l'objet de renforcement de capacités. Ces sessions ont été animées par les membres des noyaux de formateurs renforcés tout au long de l'appui du projet. Au-delà de ces séances, ces acteurs ont tous reçu une clef USB compilant les outils suivants, leur permettant d'exploiter ces connaissances :</p>

Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
 <p><b>Figure 9 : niveau d'utilisation du FADeC Agri</b></p>				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistance Conseil aux Communes</li> <li>- Entretien durable des IAS</li> <li>- FADeC Agriculture</li> <li>- Guide d'élaboration des PCDA</li> <li>- Reddition des comptes</li> <li>- SIG</li> </ul>
Capacités des ATDA et DDAEP à assumer leurs rôles d'accompagnement / orientation des communes (ind_o2_R3/DTA)	0%	100%	100%	La cible de 100 % réalisée se rapporte aux territoires pilotes couverts par cet appui. Il s'agit des départements des Collines, du Couffo, du Zou et du Plateau. Désormais, dans ces départements les services déconcentrés en charge du secteur agricole (ATDA et DDAEP) délivrent une assistance-conseil conforme aux besoins des Communes dans le secteur agricole.

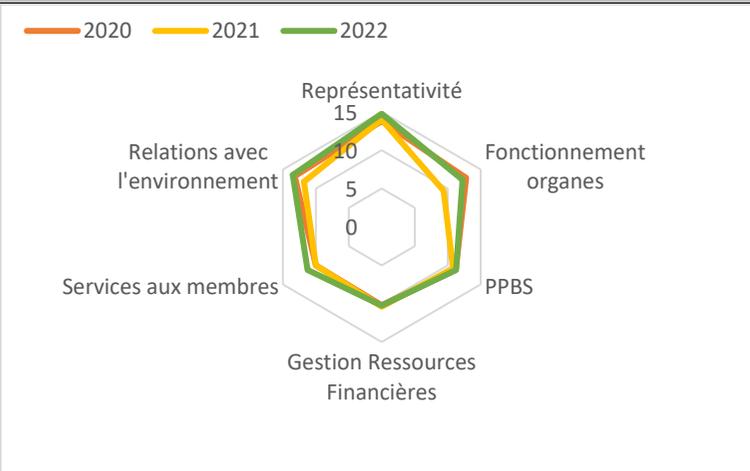
Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
 <p><b>Figure 10 : vue partielle de participants à une session de reddition de comptes dans le secteur agricole</b></p>				<p>En plus des actions de renforcement de capacités, ce changement a été rendu possible par l'animation effective des marchés d'assistance-conseil aux communes (phase C des appuis). Il s'agit de réunir les services déconcentrés (détenteurs de l'offre) et les communes (détenteurs de la demande) permettant ainsi de retenir, de commun accord, les actions d'assistance-conseil à inscrire soit dans les Programmes Annuels d'Assistance Conseil aux Communes (PAAC) soit dans les Plans de Travail Annuels Budgétisés des ATDA et DDAEP.</p>
<p>Taux de satisfaction des opérateurs sur la qualité du processus de concertation entre acteurs, notamment pour le choix et la réalisation d'IC (ind_o3_R3/DTA)</p>	33%	75%	76%	<p>La cible de 75 % a été atteinte avec une réalisation de 76 %. La satisfaction des opérateurs se traduit dans les communes par :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une prise en compte systématique des besoins des OPA dans les projets d'investissement agricole ainsi que ;</li> <li>- la représentation systématique des OPA lors du processus d'identification et de priorisation des idées de projets d'investissement par les municipalités ;</li> <li>- La forte implication des CCeC dans le processus de montage des dossiers de financement des communes au</li> </ul>

Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
 <p>Figure 11 : niveau de satisfaction des OP participation au processus IC</p>				<p>FADEC agriculture et dans l'appui à la maîtrise d'ouvrage communale des équipements financés.</p> <p>Par ailleurs, on note désormais l'engouement des élus à tenir des sessions publiques de redditions de comptes sur le secteur agricole qui participent à la satisfaction des OPA/OIA.</p>
<p>Nombre de référentiels (par type d'infrastructures) testés et appropriés par les acteurs au niveau département pour la mise en place d'investissements structurants (ind_04_R3/DTA)</p>	ND	ND	ND	<p>Sa mesure n'a pas été possible car il n'existe pas formellement, au niveau national, auprès de la Direction du Génie Rural, de référentiel par type d'infrastructure agricole. Toutefois, dans le cadre de la phase C des PAC, le projet a accompagné des visites décharges d'expériences sur la réalisation durable des travaux conformément aux normes usuelles.</p>
<p>Niveau de prise en compte de « problématiques clés » dans les IC : foncier, changement climatique, SAN, genre et jeunes (ind_05_R3/DTA)</p>	49%	83%	82%	<p>82 % des IC intègrent les thématiques environnement et genre. Ce résultat est dû à l'appropriation des outils de planification et de réalisation des investissements agricoles conformément aux prescriptions en la matière. Cette cible aurait pu être dépassée si les dotations des communes étaient arrivées plus tôt dans l'année (au lieu</p>

Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
 <p data-bbox="264 979 712 1011"><b>Figure 12 : support PCDA délivré</b></p>				<p data-bbox="1256 507 2076 571">de novembre 2022) permettant ainsi de prendre en compte l'analyse de nouvelles réalisations communales.</p> <p data-bbox="1256 600 2018 632">En ce qui concerne le genre, on note un net progrès (95 %) dû à :</p> <p data-bbox="1256 655 2076 756">(i) un plus grand effectif de femmes exploitant les sites aménagés ; et (ii) la pratique de plus en plus courante de délégation de la gestion des investissements aux groupements de femmes par les communes.</p>
<p data-bbox="107 1171 1238 1235">OUTPUT 4 : la représentativité, les capacités et la qualité du service fourni à leurs membres sont développées par les OPA et OIP</p>				<p data-bbox="1256 1040 2076 1171">Le dialogue entre les OP et leurs faitières est renforcées. Celles-ci se professionnalisent et rendent de meilleurs services à leurs membres. Elles s'autonomisent de plus en plus avec la mobilisation de ressources internes pour promouvoir leur secteur.</p> <p data-bbox="1256 1200 2076 1369">On assiste à l'émergence des interprofessions pour mieux porter la problématique de promotion des filières. Les élus sont renforcés dans leur rôle de management et de proposition pendant que les cadres techniques s'occupent de la gestion au quotidien de leur faitière et de l'accompagnement des structures membres.</p>

Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires										
<p>Capacités de la Chambre d'agriculture à exercer son rôle d'instance de dialogue (ind_o1_R4/DTA)</p>  <p>Evolution capacités CNA</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Année</th> <th>Valeur (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2019</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>75%</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>82%</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>Figure 13 : évolution capacités CNA</b></p>	Année	Valeur (%)	2019	25%	2020	40%	2021	75%	2022	82%	25%	60%	82%	<p>Cet indicateur est apprécié par le niveau de compétences des porteurs de fonction au sein de la CNA en matière de préparation, d'organisation et d'animation des instances de dialogue.</p> <p>En 2022, 82 % des porteurs de fonction de la CNA (SG, CP, CSFO, CSOPA et 06 SE) disposent des aptitudes et compétences nécessaires pour bien animer les instances / espaces de dialogue et de concertation au profit des faïtières nationales d'OPA et des Interprofessions.</p> <p>Cette performance traduit l'efficacité des sessions de renforcement de capacités et des actions d'accompagnement et de coaching. Il est à noter que la CNA affecte depuis 2021 des ressources sur fonds propres à l'organisation d'au moins deux concertations annuelles avec les faïtières nationales d'OPA et les OIA.</p> <p>Par ailleurs, le développement de cette compétence a permis à la CNA de gagner en crédibilité auprès des PTF ; ce qui lui a valu la signature et la mise en œuvre d'un partenariat tripartite DDC-PNOPPA-CNA pour l'organisation des concertations avec les faïtières nationales d'OPA et les OIA sur des sujets d'intérêt commun en vue de la formulation d'avis aux pouvoirs publics.</p>
Année	Valeur (%)													
2019	25%													
2020	40%													
2021	75%													
2022	82%													

Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
Niveau de fonctionnalité des interprofessions existantes (ind_o2_R4/DTA)	Moyen	Très bon	Bon	<p>Il s'agit de mesurer la performance des interprofessions d'anacarde et d'aviculture en matière de gouvernance, fonctionnement et développement de services à leurs membres sur la base.</p> <p>En 2022, le niveau moyen de performance des deux interprofessions est bon. Des efforts restent à faire surtout en matière de délivrance de services de qualité à leurs membres qui constitue l'axe sur lequel elles ont moins performé.</p> <p>Par ailleurs, la nouvelle dynamique insufflée sur la filière anacarde avec l'avènement de la SIPI du groupe ARISE en 2021 et l'interdiction future de l'exportation de la noix brute à partir de 2024 crée une désorganisation au sein la filière et fragilise énormément cette Interprofession ; ce qui a joué sur ses performances.</p> <p>Il est important que les autorités ministérielles (Agriculture et Industrie) réfléchissent aux mesures appropriées et créent les conditions idoines pour une cohabitation saine et équitable entre l'IFA et la SIPI.</p>
Niveau de fonctionnalité des OPA dans les chaînes de valeur (ind_o3_R4/DTA)	Faible	Bon	Bon	<p>A l'instar des interprofessions, cet indicateur renseigne sur la performance des faitières nationales des OPA des filières Karité, Anacarde, Soja, Pisciculture en matière de gouvernance, fonctionnement et services adaptés aux membres.</p>

Résultats / Indicateurs	Valeur de la Baseline (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
 <p><b>Figure 14 : évolution de la fonctionnalité des OP</b></p>				<p>En 2022, le niveau moyen de performance de ces faitières est bon, correspondant à la cible finale.</p> <p>Ce progrès est la résultante des efforts du projet apportés directement aux faitières mais aussi aux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mesures d'amélioration de la représentativité et de la gouvernance prises par le MAEP et</li> <li>- de l'accompagnement de la DLROPEA (prise d'arrêtés sur la représentativité et la gouvernance des OPA filières, mise en place et fonctionnement du Registre digitalisé des OPA).</li> </ul>
Qualité et efficacité du plaidoyer des OIP (ind_o4_R4/DTA)	0	3	3	<p>C'est le nombre de plaidoyers réalisés par les interprofessions ayant déclenché une prise de décision positives.</p> <p>En 2022, trois actions ont eu des réactions positives. Il s'agit de :</p> <p>(i) un plaidoyer de l'IAB sur la crise des matières premières ayant abouti à un mémorandum signé entre l'IAB et les fournisseurs de matières premières notamment SHB et FLUDOR sur les tourteaux</p>

Résultats / Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i> (2019)	Cible finale (2022)	Valeur finale obtenue (2022) <sup>7</sup>	Commentaires
				(ii) plaidoyer de IFA sur la gestion de la filière Anacarde donnant lieu à l'élaboration conjointe avec l'INRAB d'un plan de gestion triennal de la filière (iii) plaidoyer des OPA, des OIA et de la CNA sur la prise de textes de loi (LOA et LOIP) ayant abouti à la prise d'une loi d'orientation agricole.

**Tableau 3 : matrice de monitoring du projet**

## 2.2 Analyse des résultats

### 2.2.1 Dans quelle mesure l'intervention contribuera-t-elle à l'impact9 (impact potentiel) ?

Comme le mentionne le rapport ETR : « l'intervention de ARISA-B peut être considérée comme déterminante dans l'opérationnalisation et la viabilité des réformes dans le secteur agricole tant au niveau territorial que central. Les effets de son intervention sont significatifs en termes d'appropriation et d'opérationnalisation du rôle des ATDA et DDAEP. L'opérationnalisation des CDèS, CCoS, concertations diverses avec une approche harmonisée entre ATDA et DDAEP, et une participation beaucoup plus active des OPA/OIA, est à mettre à l'actif de l'intervention, même si de nombreuses actions de consolidation sont encore nécessaires en termes de capacités (surtout des OPA) et de pérennisation financière. Les apports du projet au niveau communal sont de plus en plus perceptibles en termes de gouvernance et de coordination des actions du secteur agricole. Les actions de renforcement de capacité au profit des acteurs communaux ont eu comme impact une amélioration du niveau d'utilisation des fonds FADeC... le projet au-delà son action de formation des RH sur des fonctions, a su faire collaborer une grande diversité d'acteurs autour de co-constructions très concrètes dans des espaces de dialogues / creusets pour ensemble, dans le respect mutuel, mettre en place une politique de développement du secteur agricole. »

Le rapport de performance du secteur agricole gestion 2021 du MAEP<sup>10</sup> met en avant ces différents instruments<sup>11</sup> de dialogue/concertation/coordination et leur contribution (« dans une certaine mesure ») à l'obtention de résultats probants pour la campagne 2021-2022 ». Le résultat 04 du projet mettait l'accent sur les capacités et la qualité des services fournis à leurs membres des OPA/OIP au niveau de 06 filières (maïs, anacarde, soja, karité, aviculture/œufs de table et pêche/pisciculture). D'une manière générale, des résultats positifs sont mentionnés dans ce rapport pour ces filières à l'exception de la pêche/pisciculture où la production a juté respectivement de 18 % et 12,6 %.

### 2.2.2 Dans quelle mesure l'outcome a-t-il été atteint ? Expliquez

Les effets du projet sont significatifs envers tous les acteurs. Ainsi selon l'ETR : « ... Les évolutions positives observées sur le terrain, au niveau de tous les acteurs concernés, qui ont bénéficié d'un PAC couplé à la mise en place d'un processus de dialogue au sein d'espaces thématiques de concertation (Privé-Public) ont permis de **faciliter le processus de transition et d'opérationnalisation du partage de fonctions entre acteurs**, mais aussi de renforcer toutes les institutions (Privé-Public) du secteur agricole contribuant à améliorer sa performance tant sur le plan quantitatif que qualitatif... Il a reposé sur : i) une bonne maîtrise des outils et mécanismes par

<sup>9</sup> Terminologie : Impact = Objectif général ; Outcome = Objectif spécifique ; Outputs = Résultats attendus

<sup>10</sup> Le rapport 2022 n'est pas encore disponible

<sup>11</sup> DPDH, cadres de concertation, CDèS, CCoS, FNDA, FADeC-Agriculture, ...

*ses ATN, ii) la mobilisation des techniciens et des fonds afin qu'ils approchent les réalités du terrain en leur donnant la possibilité de présenter leurs outils et mécanismes, iii) une large diffusion de ces produits et des opportunités qui sont offertes, iv) l'animation des espaces ad hoc pour que les différentes parties prenantes coconstruisent des dossiers et v) assurer le suivi des investissements pour rendre compte ».*

### **2.2.3 Dans quelle mesure des outputs ont-ils été atteints ? Expliquez**

Au terme de la mise en œuvre du projet, tous les outputs ont connu une évolution conséquente reconnue par toutes les évaluations.

Au niveau de la chaîne PPBS, les documents de planification sont désormais portés par les acteurs à divers niveaux et on note une dynamique d'harmonisation de ces. Ainsi, les PCF sont axés sur les préoccupations des producteurs. Ils sont élaborés à travers la collecte de données du bas vers le haut (down to top) plutôt que la déclinaison systématique des objectifs venant du sommet (top down). Les PTAB intègrent de plus en plus les planifications des OPA devenant par voie de conséquence des PTABH (Plans de Travail Annuel Budgétisés Harmonisés). Il en est de même pour les DPDH qui prennent en compte les réalisations des différentes interventions dans les départements, y compris les projets/programmes et les OPA.

En outre, le suivi du secteur agricole se professionnalise avec une préparation préalable des séances et une meilleure animation des cadres de suivi que sont le CDÈS, le CCoS, les revues.

Dans le domaine des services, l'accès au financement devient une réalité pour les producteurs qui, à travers l'appui des ATDA, disposent de plans d'affaires mieux construits permettant de renforcer la confiance des structures de financement. Les actions de communication autour du FNDA contribuent à un meilleur accès à ses services, le nombre de projets financés augmentant. Suite au lobbying du projet, la désignation des DRCA comme interlocuteurs des structures de financement constitue un pas important de confiance entre les promoteurs et les institutions de finance.

L'accès au conseil agricole (CA) commence à respecter la logique de la réforme par le recrutement de prestataires privés par les ATDA. Même si cela reste insuffisant, les ATDA budgétisent progressivement des ressources pour financer le CA. Par ailleurs, l'appui à l'élaboration du guide de suivi et le référentiel de contrôle des normes du CA associé à la diffusion de la SNCA 2 et aux actions de renforcement de capacités contribuent à l'atteinte de ce résultat.

Au niveau des ATDA, les Clusters sont en train de monter en puissance comme outil de promotion des filières. La synergie développée avec la GIZ sur la co-construction du guide d'émergence des clusters, les appuis apportés en situation réelle aux dynamiques de clusters dont les visites d'échanges ont permis de démystifier les clusters au niveau des territoires. On note une confiance grandissante entre agrégateurs et agrégés.

Au niveau des Communes, les OPA sont désormais des partenaires privilégiés des mairies dans le processus d'identification, de réalisation et de gestion durable des investissements.

Elles participent activement à la définition des projets ainsi qu'à leur gestion. Les CCeC sont replacés dans leur rôle de conseiller technique des maires dans cette dynamique.

La redevabilité dans le secteur agricole est aussi un acquis en ce sens que les élus se sont appropriés la démarche de reddition de comptes dans le secteur agricole. Ils organisent des sessions publiques ; y compris dans les communes à statut particulier (cas de Parakou).

En matière de collaboration inter-institutionnelle, les relations entre services déconcentrés du MAEP et les communes se sont fluidifiées à travers l'animation effective du marché d'assistance conseil qui favorise la rencontre entre l'offre (des services déconcentrés) et la demande (des communes).

Toutes ces actions facilitent la gouvernance du secteur agricole par les communes qui utilisent mieux les ressources mises à leur disposition, notamment le FADeC Agriculture.

La professionnalisation des OP au travers la délivrance de meilleurs services à leurs membres se poursuit. La fonctionnalité et la gouvernance des OP s'améliore. La digitalisation du registre des OPA, tenu au niveau de la DLROPEA et des DDAEP, participe à cet élan.

La Chambre Nationale d'Agriculture s'est renforcée dans son rôle d'instance de dialogue et d'interpellation des pouvoirs publics. On note une émergence des interprofessions comme outils de la promotion des filières. Ces interprofessions participent activement au processus de décision concernant leurs filières. Leurs services techniques sont renforcés en ressources humaines et les élus comprennent mieux leurs rôles. Ils tiennent leurs sessions conformément aux textes qui les régissent et s'inscrivent dans les dynamiques portées par les ATDA pour la promotion des filières.

#### **2.2.4 Dans quelle mesure des outputs ont-ils contribué à l'atteinte de l'outcome ?**

Comme le témoigne le rapport d'évaluation finale : *« De grands changements s'opèrent dans l'organisation du secteur agricole avec un objectif commun connu et reconnu par tous défini dans le cadre de la politique sectorielle agricole. **Chaque acteur maîtrise mieux son mandat et ses fonctions, il y a une meilleure connaissance du rôle de chaque institution dans l'écosystème filière et l'impact est flagrant sur certaines filières qui, en peu de temps, ont très positivement évolué à l'image de la filière aviculture, karité, huile de palme ou soja où la diversité des acteurs s'accordent sur des objectifs et les moyens à mobiliser. Sur les autres filières les dynamiques sont aussi en cours mais à des vitesses de construction différentes chacune ayant ses difficultés à surmonter.** »*

Les différents outputs ont permis de réaliser des PAC avec de très bons résultats, reconnus unanimement par tous les acteurs. La production de guide et les démarches de co-construction ont été très impactantes. Les dynamiques de changements, avec le positionnement des facilitateurs dans chaque pôle, ont été prépondérantes dans l'atteinte de l'outcome. Le rapport ETR et de la dernière mission de backstopping détaillent ces aspects.

### **2.2.5 Appréciez les principaux facteurs d'influence. Quels ont été les enjeux majeurs rencontrés ? Comment l'intervention les a-t-elle pris en compte ?<sup>12</sup>**

En termes d'enjeux majeurs, le leitmotiv suivant les résume : « se réunir est un début ; se concerter est un progrès ; travailler ensemble est la réussite ». Il a guidé les actions et méthodes du projet.

Le démarrage du projet coïncide avec la période d'installation des nouvelles structures de la réforme. De ce fait, les acteurs s'observaient sans réellement connaître les limites des mandats des uns et des autres, dans un climat parfois de méfiance, de doute voire de conflits.

Le premier enjeu était d'abord de fédérer les acteurs de la réforme (ATDA, DDAEP, Communes, OPA/OIA et CAB) autour des orientations de la réforme, ensuite de tracer un cadre dans lequel chaque acteur joue pleinement son rôle et enfin d'instaurer un climat de confiance durable.

Pour fédérer les acteurs, le projet a, en permanence, mis l'accent sur le dialogue tout en veillant à ne pas se substituer aux acteurs. Ainsi, depuis le diagnostic, les acteurs sont mixés entre eux pour identifier leurs gaps. Ils ont participé au processus d'élaboration des plans de renforcements de capacités en échangeant sur leurs rôles et responsabilités, toute chose qui a permis d'avoir des actions acceptées de tous.

En ce qui concerne les actions des différents PTF et les projets/programmes, l'intervention a, dès son démarrage, fait une cartographie des synergies possibles. Ceci a facilité la collaboration, avec parfois une mutualisation de ressources.

Le projet s'est aussi évertué à impliquer les Directions Centrales et Techniques des Ministères concernés à toutes les étapes de son pilotage, renforçant ainsi la collaboration avec les services déconcentrés et décentralisés.

Enfin, le projet est resté flexible quant aux échanges avec chaque acteur au regard de ses nouveaux besoins tout en mettant en avant le « faire-faire ».

### **2.2.6 Appréciez les résultats inattendus, tant positifs que négatifs**

L'environnement institutionnel « accorde un regard » sur les questions de prise en charge lors des différents regroupements. Dès le démarrage du projet, il ne fallait pas en faire un enjeu où les pertes motivent la participation des acteurs aux sessions et ateliers. Il a donc été institué une prise en charge des acteurs étatiques par leurs structures respectives. Et comme a pu le constater l'ETR, « ...l'intérêt des cadres des DDAEP et des ATDA pour les activités du projet ARISA-B fait qu'ils préfinancent parfois leurs participations aux séances de formations et de suivi des acteurs sur le terrain ; quitte à se faire rembourser ou non leurs pertes et frais de voyage plus

---

<sup>12</sup> Ne mentionnez que les éléments non compris dans le point 1.1 (Contexte), le cas échéant.

*tard (en cas de retard d'affectation du budget de l'Etat). C'est un changement de paradigme à encourager au sein des services agricoles. »*

Par ailleurs, la mise en place d'une « ingénierie de formation », en charge d'appuyer les différents prestataires des PAC dans une démarche qualité en matière de pédagogie, n'était pas au départ forcément appréciée des organismes de formation estimant être suffisamment outillés dans leurs domaines. Ce choix s'est avéré pertinent parce qu'il a permis d'harmoniser les différents supports élaborés par les prestataires et d'apporter une plus-value en matière de délivrance de formations adaptées aux apprenants.

Comme résultats inattendus on a pu observer i) des enseignants très appréciés par les bénéficiaires des formations, ii) en post formation des groupes WhatsApp thématiques qui se sont créés et de par les liens établis avec les formateurs lors des sessions, une insertion de ceux-ci dans ces groupes qui assurent, si besoin et à titre bénévole, une fonction de Hot Line très appréciée, iii) la montée en puissance des organismes de formation dont le contrôle de qualité a amené certains cabinets à revisiter leur production à leur frais et en se référant à de nouvelles normes.

Au niveau des communes, 2 expériences de réalisation de PCDA ont été co-produites avec tous les acteurs du secteur (public et privé). Sur l'un des PCDA, il s'est avéré que les résultats obtenus ne sont pas en adéquation avec les filières phares du Pôle de Développement Agricole. Les travaux auraient pu en rester à ce stade d'une simple constatation. Toutefois les élus locaux autour de leur maire et les acteurs des filières locales portent aujourd'hui ce plan auprès des autorités administratives supérieures (ATDA et Préfecture) pour faire valoir des changements d'orientations et avoir des appuis spécifiques qui soient liées à leur réalité de terrain.

Les différents espaces de concertation créés ou redynamisés ont été d'une grande utilité pour reconstituer le dialogue entre le secteur Privé et Public. Ces espaces ont été soutenus (dans une première phase) directement ou indirectement par le projet voir d'autres bailleurs. L'histoire a montré que dès lors que l'appui extérieur se retirait, la dynamique de ces espaces périssait. Plusieurs entités (ATDA, DDAEP, Communes) inscrivent des ressources dans leur PTAB pour l'animation de ces cadres. Il en est de même au niveau de certaines OPA/OIA.

### **2.2.7 Appréciez l'intégration des thèmes transversaux dans la stratégie d'intervention**

Le genre, l'environnement, la digitalisation sont les thématiques transversales. Même si le design du projet (institutionnel) ne permet pas d'agir directement sur celles-ci, des dynamiques ont été mises en place pour les prendre en considération.

Les dimensions genre et environnement n'ont pas une forte visibilité pour cette intervention concentrée sur des outils et mécanismes institutionnels avec une emprise limitée sur les actions de développement des filières sur le terrain. Cependant, ces axes sont pris en compte systématiquement dans le contenu des parcours d'acquisition de compétences.

La participation des femmes aux différents modules (17%) reflète les réalités des différentes structures (porteurs de fonctions). Il est à noter que le projet a assuré la présence de « nounous » pour la garde des enfants en bas âge durant les sessions, facilitant ainsi la participation des femmes. D'autre part, 02 vidéos sur la disparité (homme/femme) de l'accès aux activités agricoles (pisciculture à Natitingou, financement dans la filière manioc) ont été réalisées.

Les outils de digitalisation sont au cœur des modules d'apprentissage consacrés au management. De manière générale, les outils les plus appréciés par les acteurs sont les outils communs de communication (WhatsApp, google meet, teams, etc.) ainsi que des plateformes ergonomiques pour le partage et la collecte d'information.

Le projet pilote avec l'ONG GERME et l'ATDA 3 et, celui de l'ATDA 5 pour la digitalisation du conseil agricole et la digitalisation du suivi des prestataires du conseil agricole pourraient constituer des actions phares en la matière.

Enfin, le SIG devient progressivement un outil d'aide à la réflexion. Plusieurs cartes (itératives) ont été éditées et partagées avec les acteurs des pôles dont les ATDA et certaines OPA faitières filières lors notamment de la tenue des « cadres de concertation filières » organisés par les ATDA. La majeure partie des acteurs montrent un intérêt pour ces cartes (surtout ATDA 07 et ACAD), mais ont encore des difficultés à percevoir cet outil comme un « outil d'aide à la décision ».

### **2.2.8 Dans quelle mesure le M&E, les activités de backstopping et/ou les audits ont-ils contribué à l'atteinte des résultats ? Comment les recommandations ont-elles été prises en considération ?**

Le projet a pris en compte les recommandations des différentes missions M&E, notamment celle de la MTR qui proposait une inflexion marquée de l'intervention envers les ANE qui ont ainsi gagné en crédibilité et en force de négociation envers les acteurs publiques.

L'expertise externe mobilisée au travers « CAP International » intervenu au cours de 4 missions de backstopping, outre le regard et la technicité qu'elle a apportés à l'équipe, au projet et à ses bénéficiaires, a surtout par la mise en œuvre de processus basés sur la Théorie du Changement permis de créer du lien entre l'institutionnel et l'opérationnel.

Une autre « innovation » introduite avec succès par cette expertise est l'identification et le portage des « projets de changement » à l'échelle territoriale par les acteurs nationaux (AE et ANE). Ces projets, mis en place, suivi et appuyés par les ATN Facilitateurs ont été des leviers pour l'ancrage de certains outils et démarches au niveau des territoires.

## 3 Durabilité

### 3.1.1 Quelle est la viabilité économique et financière des résultats de l'intervention ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

Comme le précise l'ETR : « En ce qui concerne la durabilité des changements, des instruments et outils de bonnes pratiques ont été mis en place au sein de la « chaîne de commandement » du MAEP. Ils sont inscrits dans les procédures du Ministère à l'instar des revues périodiques MAEP/ATDA/DDAEP. Toutefois force est de reconnaître, que même si les outils produits qui sont en partie les résultats de ARISA-B, leur opérationnalisation dépend de deux facteurs primordiaux que sont la disponibilité et la qualité des ressources financières et humaines. Ces deux piliers sont des points de fragilité sur lesquels il faut rester attentif. Si des ajustements ne sont pas envisagés au niveau de la politique nationale pour améliorer ces deux points à brève échéance, on risque fort de voir s'affaiblir le système mis en place d'autant que les filières ne sont pas encore suffisamment professionnalisées (sauf exception) pour assumer seules certaines fonctions dont notamment la continuité des espaces de concertation à un niveau de fonctionnement adéquat pour garantir la participation des acteurs non étatiques...

Prenant la mesure de l'importance du dialogue multi-acteurs dans la coordination, les ATDA commencent par budgétiser l'animation des espaces de coordination.

Les ATDA et DDAEP ont mis à disposition leurs personnels sur fonds propres et, les communes et préfectures concernées ont inscrit dans leur PTAB des lignes budgétaires pour permettre la poursuite des dynamiques et résultats déjà obtenus »

### 3.1.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et perdurera-t-elle au terme de l'assistance externe ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?

« Le projet au-delà son action de formation des RH sur des fonctions, a su faire collaborer une grande diversité d'acteurs qui, par le passé, se méconnaissaient, s'ignoraient, voir s'opposaient, autour de co-constructions très concrètes dans des espaces de dialogues / creusets pour, ensemble, dans le respect mutuel, mettre en place un politique de développement du secteur agricole basée sur une réforme profonde du système en rupture avec les habitudes d'un passé récent dont subsiste encore des réflexes qui devraient s'estomper avec le temps et dans l'action.

**En cela le projet a contribué fortement au niveau territorial, mais en lien avec les instances du niveau central, à la viabilité des réformes.** Restons cependant pragmatiques, malgré tous ces efforts, il faudra rester vigilant au

*maintien du cap qui a été défini, ce qui sous-entend que de nouvelles réformes ne viennent perturber les effets, dynamiques et constructions engagés et pour cela le secteur agricole a maintenant besoin d'une période de stabilité pour exprimer pleinement son potentiel grâce au concours de tous ses acteurs (Privé et Public). »*

### **3.1.3 Quels ont été le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?**

Tout au long de l'intervention, l'appui politique et les interactions ont été excellents. D'une part en raison de l'implication de l'ATN co-manager possédant une remarquable connaissance et maîtrise de tous les circuits institutionnels nationaux, couplée à l'entretien de relations particulièrement étroites avec les personnes qui assument ces fonctions décisionnelles.

D'autre part, les directions techniques et centrales du MAEP ont été impliquées dans une grande majorité d'action dès le démarrage du projet et sur sa durée. Ceci notamment au niveau des PAC (validation des modules et suivi des sessions) et lors de la co-construction de différents outils.

Le projet a essayé aussi de répondre à des demandes de ces différents acteurs, comme ce fut à titre d'exemples : i) l'appui au MAEP dans l'élaboration d'un outil d'évaluation des performances des ATDA et DDAEP ou, ii) la construction avec la DLROPEA et les OP d'un registre digitalisé des OPA.

*« Cependant, le Ministère et ses démembrements malgré toute leur implication et volonté rencontreront des difficultés à assurer totalement les bénéfices et les outcomes de l'intervention après sa clôture notamment sur : i) la disponibilité des ressources financières en termes de quantité et surtout de mise à disposition dans le temps (en janvier et non en avril) et, ii) les Ressources Humaines d'un très bon niveau au sein des structures de l'Etat, qui peuvent prétendre à une rémunération 2 ou 3 fois supérieure dans le secteur de la coopération ou le privé. Si des ajustements ne sont pas envisagés pour améliorer ces deux points, on risque fort de voir s'affaiblir le système mis en place. »*

### **3.1.4 Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle positivement contribué à la capacité institutionnelle et de gestion ? Quels sont les risques potentiels ? Quelles sont les mesures prises ?**

*« Intentionnellement ou non, le renforcement des capacités peut provoquer un glissement des rôles et des responsabilités. Cela peut perturber les intérêts acquis et les structures de pouvoir établies...ce qu'il ressort des entretiens et analyse, ce sont les changements de postures que chaque type ou famille d'acteurs a ou est en cours progressivement d'adopter au-delà de l'acquisition de savoirs, de connaissances techniques qui est une base reconnue unanimement :*

- *Savoir qui est qui et qui fait quoi, ce qu'il peut et est en droit de faire ou pas et cela pour chaque fonction ;*
- *Mieux connaître et comprendre non seulement son rôle, mais son métier et savoir l'intégrer dans un processus ;*
- *Comprendre que l'on ne fonctionne pas seul, mais au sein et avec une équipe ;*
- *Comprendre et admettre que l'on ne peut pas construire seul et surtout pour un tiers, mais que l'on doit mettre ses savoirs à disposition pour coconstruire avec un même objectif ;*
- *Admettre que l'autre peut avoir un point de vue différent, être en mesure de l'accepter et trouver des compromis ;*
- *Admettre quel que soit sa position que l'on doit établir un dialogue sur un même pied d'égalité si l'on veut construire un avenir profitable à tout un chacun ;*
- *Accepter que de nouveaux équilibres, que les rapports de force évoluent*  
...

*Le projet a su très habilement et avec efficacité accompagner les acteurs formés sur ce chemin complexe du changement et lors des entretiens de nombreux témoignages confirment ces changements, non seulement dans le discours, mais aussi dans les faits par la mise en place de règles qui confortent ces évolutions.*

*Par contre, et c'est souvent le cas dans le renforcement de capacités, on accompagne des Ressources Humaines et des Institutions sur un parcours de changement mais qui repose en grande partie sur l'implication d'Hommes et de Femmes qui eux-mêmes peuvent être amenés à évoluer, à changer de poste. Lorsque ces changements sont ponctuels, le collectif absorbe sans difficulté ces modifications, mais lorsqu'ils sont soudain et massif ce qui a été le cas récemment de la réforme des communes avec des changements massifs de personnes, cela peut induire des fractures dans les dynamiques engagées et des retours en arrière. L'efficacité du dispositif se trouve alors mise à mal.*

*Intrinsèquement le bilan est fort positif, mais fragile même si le projet a constitué des pools de compétences en principes en mesure de poursuivre le renforcement des capacités des nouveaux acteurs, il reste contraint à des questions d'ordre logistique et financière. »*

## 4 Enseignements

### 4.1 Enseignements tirés

#### ➤ *Au niveau du projet, l'équipe et de son design*

- L'équipe du projet a su valoriser à bon escient tous les acquis des deux projets passés financés et mis en œuvre par Enabel à savoir : PROFI-VI (appui institutionnel au MAEP) et PAORC (renforcement de capacités et compétences), ce qui a permis de démarrer le projet sur d'excellentes bases ;
- Même si le projet a dû faire des recrutements de RH selon les règles établies et des TdR précis, on note qu'une grande majorité des RH est issue de projets antérieurs. On a là une excellente valorisation de RH qui œuvrent avec Enabel depuis de nombreuses années et connaissent bien ses interventions au niveau opérationnel et qui a su opérer sa mutation vers l'institutionnel de sorte que l'on a maintenant à disposition des RH polyvalentes et fonctionnelles. C'est une stratégie à poursuivre et ancrer dans la gestion des RH d'une structure ;
- Un design très opérationnel reconnu par tous les acteurs, qui repose sur trois piliers : i) un pool de compétences thématiques de très bons niveaux, ii) des Facilitateurs/trices Pôles qui sont des acteurs de proximité dans les territoires et s'inscrivent sur toute la durée de l'intervention et iii) le recours à des compétences nationales sur marché et de l'expertise de grande qualité en backstopping. On a là un bel exemple organisationnel que l'on devrait reproduire pour de nouvelles interventions de cette envergure ;
- Le recours essentiellement à de la compétence nationale pour les formations avec une entité transversale qui a largement contribué à produire une expertise de haut niveau par la mise en place d'une Assurance-Qualité. C'est une démarche qui devrait être adoptée pour tout appui conséquent en formation, mais pas uniquement.

**Leçon 1 :** La réussite d'un projet/programme repose en grande partie sur la qualité de ses ressources humaines, que l'on doit valoriser en interne (au sein d'une institution), autant que faire se peut, si elles ont des capacités évolutives et adaptatives pour être à court terme en adéquation avec les TdR des postes à pourvoir. Ce qui ne veut pas dire qu'il ne faut pas s'ouvrir à la nouveauté. Elle repose aussi sur la valorisation des expériences passées dans le domaine concerné et pas nécessairement dans le pays où a lieu l'intervention. Un design de projet adapté aux objectifs poursuivis par l'intervention sur plusieurs plans, qui allie compétences (internes et externes) et inscription territoriale (du local au national) est source de réflexions pour d'autres projets. Le recours à des missions techniques internationales, ciblées, hors structure Enabel sont des apports qu'il faut inscrire dans les projets pour contribuer à l'innovation et à l'évolution des engagements de coopération.

----- 0 -----

➤ ***Au niveau de l'implication et interaction entre les niveaux et les appuis techniques***

On note une très forte implication du niveau central du MAEP et notamment de Madame la Secrétaire Générale dans le suivi de ce projet. Elle a notamment sollicité les structures déconcentrées du Ministère de prévoir l'intégration de lignes de financement spécifiques dans leur PTAB pour financer la participation de leurs agents aux formations ; ce qu'elles ont fait (mesure de durabilité). De telles démarches et mesures devraient être valorisées et encouragées.

La mission ETR au cours de ces entretiens avec l'ACC et ARISA-B a noté que le montage de l'appui complémentaire de ces 02 dispositifs avait des méthodes et procédures d'actions fort différentes. L'ACC fonctionne avec un petit pool d'experts au Bénin complété par un large portefeuille d'expertise missions internationales et nationales qui vient répondre ponctuellement à des demandes exprimées par le MAEP. Pour sa part ARISA-B est un projet avec une très forte équipe qui développe une démarche PAC en trois phases et une démarche TOC sur l'ensemble du territoire. Cet état de fait n'a pas favorisé les synergies d'action voir a ralenti l'action de ARISA-B car les projets ne fonctionnent pas selon la même logique et à la même vitesse. Une réflexion doit être menée afin de mieux harmoniser les montages et les procédures. Avec du recul n'aurait-il pas été plus efficient d'avoir un seul acteur pour manager les deux interventions ?

***Leçon n°2*** : des appuis institutionnels (mais pas seulement) à différents niveaux (national et territorial) par des structures spécifiques dont les logiques d'intervention sont différentes, les modalités de fonctionnement distinctes, des procédures de décaissement dissemblables, même s'il existe une volonté des entités de collaborer, de créer du partenariat, de la complémentarité, ne peuvent que très rarement être efficaces. L'expérience de PROFI – VI & VO a justement mis en lumière la nécessité pour être efficaces et efficientes de constituer un ensemble homogène qui évolue en complémentarité et à la même vitesse ou pour le moins en étroite synergie. Enabel doit développer et pousser sa réflexion lorsqu'elle s'inscrit dans ce type de montage qui associe comme exécutant une agence de coopération bilatérale et un bureau d'étude. Quels en sont les avantages et surtout les risques ?

----- 0 -----

➤ ***Au niveau de la démarche :***

- Un Parcours d'Acquisition de Compétences qui a été déroulé sur la base d'un diagnostic coconstruit avec tous les acteurs concernés et qui a été internalisé. Cette phase a permis de faire se rencontrer et débattre des acteurs qui ne se côtoyaient pas nécessairement ou peu. Ont ainsi été posées les bases d'une collaboration d'égal à égal dans le respect de son vis-à-vis et la compréhension de l'interdépendance (Privé /Public) ;

- Une « innovation » a été introduite avec succès par la mise en œuvre d'une démarche basée sur la théorie du changement avec un backstopping de grande qualité. Tout projet, autant que peut se faire, devrait insérer dans son intervention une telle démarche :
- S'aventurer sur le chemin du changement tel que le projet ARISA-B l'a fait, doit s'inscrire dans le temps et « donner du temps au temps » pour insérer durablement ceux-ci dans les habitudes. Un tel projet devrait se concevoir sur un pas de temps *effectif* d'au moins 60 mois.
- Par ailleurs le projet a ciblé, à juste titre, des porteurs de fonctions, mais ce ne sont pas des ordinateurs, mais des Hommes et des Femmes dont la volatilité peut remettre en question l'appui apporté. Il semblerait de bon aloi tout au moins au niveau du secteur administratif que les voies et moyens soient mis en œuvre pour stabiliser ces acteurs formés.
- Une démarche qui repose essentiellement sur 2 piliers, le secteur Privé et le Public. Le projet a accompagné les acteurs de ces 2 secteurs. Ils ont bénéficié des appuis formatifs de ARISA-B avec un soutien plus particulier pour le secteur privé (recommandé par la MTR) qui, pour certaines filières, ont encore de grandes marges de manœuvre, de progression à produire pour débattre en connaissance de cause avec le secteur public. L'arrêt prématuré du projet risque de créer sur certaines filières ou maillons des gaps préjudiciables à leur montée en puissance et aux dynamiques engagées. Une réflexion devrait être opérée, prenant en compte le contexte national et international, pour poursuivre un tel accompagnement qui sera très profitable au développement entrepreneurial, à la création de richesse et d'emplois dans ce secteur.

**Leçon n°3** : toute réforme est porteuse de changements à de nombreux niveaux. Pour les accompagner, plusieurs démarches peuvent être choisies. Celle favorisée repose, à juste titre, sur le renforcement des capacités des ressources humaines. Dès lors que l'on aborde une réforme avec cette entrée, on doit s'inscrire sur un pas de temps suffisamment long (au moins 60 mois), avec des ressources humaines bénéficiaires majoritairement stabilisées, pour ancrer les changements et leurs effets dans les habitudes notamment lorsque l'on touche l'interdépendance et la nécessaire connectivité des sphères du privé et du public dans un secteur aussi sensible que l'agriculture à la fois source de profits, créateur d'emplois et aussi instrument de la souveraineté alimentaire et nutritionnelle du pays.

----- 0 -----

➤ ***Au niveau de la production de connaissance de la communication/diffusion et de la digitalisation***

- Un travail très conséquent sur ces thématiques de capitalisation et diffusion des savoirs a été réalisé tout au long de la vie du projet avec de nombreuses publications écrites souvent accompagnées de capsules vidéo pour les illustrer et depuis des vidéos pour du e-learning. Devant les succès

de ces productions plébiscitées par tous les bénéficiaires, on ne peut qu'encourager toute intervention de développement à intégrer cette démarche dans l'accompagnement et la valorisation de ces actions.

- Les outils digitaux de conseil agricole et de formation développés en langues nationales (cluster riz Natitingou) constituent un véritable outil de communication à destination du plus grand nombre et qui permettrait de réduire des coûts de ces services. Ils méritent une attention particulière en vue de leur développement et diffusion.
- De même l'outil comptable digital « EDJO » développé au sein des 5 CePEA (clusters riz) favorise la transparence dans la gestion et permettra certainement à court et moyen termes de développer la cohésion interne de ce « Cluster-Holding » et la confiance de ses partenaires notamment financiers. Il serait judicieux d'accompagner cet outil, le faire monter en puissance et l'utiliser pour un passage à l'échelle dans les autres clusters.
- La transformation de données numériques en outils de décision accessible au plus grand nombre à l'image de ce que produit l'outil SIG doit être généralisé, car son impact est indéniable notamment dans et pour les débats qui conduisent à des choix concertés p.e. d'investissements qu'ils soient spécifiques à une filière ou structurant pour l'agriculture au niveau territorial.

**Leçon n°4** : La production de connaissance et sa diffusion ont toujours été une préoccupation des projets d'Enabel. La digitalisation de ces productions, de ces processus, de ces expériences a déjà commencé à booster le secteur agricole au Bénin et en Afrique et contribue à la sécurité alimentaire, la production de richesse et la création d'emplois. La transformation digitale peut et doit aider l'agriculture africaine à jouer le rôle clé qui lui revient dans une meilleure protection et utilisation durable des ressources naturelles. C'est un pilier à amplement investir dans toutes les interventions et ARISA-B est un bon exemple de la diversité des actions qui peuvent être engagées dans ce secteur qu'il faut valoriser encore plus que ce qu'il est actuellement.

----- 0 -----

➤ ***Effets indirects du projet sur les comportements des fonctionnaires/contractuels de l'Etat***

- L'intérêt des cadres des DDAEP et des ATDA pour les activités du projet ARISA-B fait qu'ils préfinancent parfois leurs participations aux séances de formations et de suivi des acteurs sur le terrain ; quitte à se faire rembourser ou non leurs perdiems et frais de voyage plus tard (en cas de retard d'affectation du budget de l'Etat). C'est un changement de paradigme à encourager au sein des services agricoles.
- Les activités de renforcements en compétences des institutions sont très appréciées par tous les acteurs publics et privés. Cependant force est de constater que les moyens disponibles ne sont pas encore à la hauteur des

besoins. L'appui budgétaire sectoriel agricole de l'UE, aurait / devrait être mieux ciblé pour combler ce déficit.

***Leçon n°5*** : Lorsque les cadres du secteur public font des efforts pour contribuer au changement, ils doivent être encouragés. Un suivi de leur performance, qui doit comprendre leur attitude (positive ou négative) vis-à-vis des changements auxquels ils contribuent, doit être mis en exergue et « récompensé » sous différentes formes très encadrées. Même si un tel système est de la responsabilité des pouvoirs publics, il devrait pouvoir bénéficier des appuis budgétaires consentis par les PTF. C'est une reconnaissance du repositionnement des services de l'Etat et des cadres qui mettent en œuvre les réformes et les changements induits.

## 4.2 Recommandations

Au regard des différentes approches développées par le Projet, l'équipe de Projet a identifié six recommandations consignées dans le tableau 4 ci-dessous.

<b>Recommandation</b>	<b>Source</b>	<b>Public cible</b>
Consacrer (les ressources au maximum du possible) pour « former / sensibiliser » les nouveaux cadres des communes sur les outils/méthodes d'identification, de priorisation et de réalisation des IAS en employant les noyaux de formateurs existants, sous l'égide des associations des communes (APIDA, ADECOB, GIC, ACAD).	Rapport ETR	<b>MAEP</b> <b>MDGL</b>
Echanger avec la DDC et la GIZ, dans le cadre de la synergie et complémentarité d'actions, pour qu'elles orientent leurs appuis sur la consolidation des acquis de ARISA-B (par exemple : sur l'utilisation du guide d'élaboration des PCDA et pour la réactualisation des PCDA de 2 <sup>ème</sup> génération dans des communes en lien avec les appuis de la DDC, etc.).	Rapport ETR	<b>Enabel</b> <b>MAEP</b> <b>MDGL</b>
Systématiser les revues conjointes sur base du protocole établi entre l'ATDA pôle o6 et la DDAEP Plateau	Rapport ETR	<b>MAEP</b>
Veiller à l'inscription d'une ligne budgétaire dans les PTAB des ATDA, DDAEP et Communes pour l'organisation des espaces de dialogues/concertation/co-construction et la participation de représentant d'OPA/OIP	Rapport ETR	<b>MAEP</b> <b>Préfecture</b>
Valoriser l'expérience cluster (guide et plateforme EDJO) développée avec l'appui du projet au niveau des programmes Enabel	Rapport ETR	<b>Enabel</b>
Il est important que les autorités ministérielles (Agriculture et Industrie) réfléchissent aux mesures appropriées et créent les conditions idoines pour une cohabitation saine et équitable entre l'IFA et la SIPI.	Rapport final ARISA	<b>MAEP et</b> <b>CNA</b>

**Tableau 4 : point des recommandations**

## PARTIE 2 : Synthèse du monitoring (opérationnel)

### 1 Suivi des décisions prises par les Comités de Pilotage et de suivi

N°	Décision				Action			Suivi	
	Décision	Période d'identification	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	État d'avancement	Statut
1	Faire ressortir dans le rapport les « liens organiques » entre l'ACT et l'ACC. Mettre davantage en exergue, les liens de synergie et de complémentarité entre les deux dispositifs de l'Appui Complémentaire du PADDISA dans le cadre de la mise en œuvre de certaines activités notamment la chaîne PPBS.	13 FEVRIER 2020	Cpte rendu	CS	Les rapports semestriels 2019 ont été partagés entre les deux appuis. Les planifications 2020 ; 2021 et 2022 ont été partagées, les synergies développées et mises en œuvre.	ARISA-B	Durée du projet	Réalisé	Achevé

N°	Décision				Action			Suivi	
	Décision	Période d'identification	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	État d'avancement	Statut
2	L'Unité de Gestion et de Coordination devrait mieux valoriser son rapport en : mettant en annexe tous les produits obtenus (ex : cartographie des interventions dans les Pôles ; les Arrêtés pris dans le cadre de l'amélioration de gouvernance et du fonctionnement des OPA).	13 FEVRIER 2020	Cpte rendu	CS	Ces produits ont été mis en annexe des rapports transmis aux membres du Comité de Suivi.	ARISA-B	09/03/2020	Réalisé	Achevé
3	Présenter les Taux d'Exécution Physique et Financière par rapport à l'année 2019 puis sur la durée du projet afin de permettre aux membres du Comité de Pilotage de mieux apprécier le niveau de mise en œuvre.	13 FEVRIER 2020	Cpte rendu	CS	Les taux ont été intégrés dans les rapports semestriels et annuel	ARISA-B	09/03/2020	Réalisé	Achevé
4	L'ACC et l'ACT devraient partager leurs rapports d'activités périodiques	13 FEVRIER 2020	Cpte rendu	CS	ARISA-B a transmis son rapport à l'ACC le 19 février 2020.	ARISA-B	09/03/2020	Réalisé	Achevé
5	Veiller à une harmonisation des présentations desdits rapports au Comité de Pilotage	13 FEVRIER 2020	Cpte rendu	CS	Des séances de travail ont été tenues avec l'ACC et le MAEP en mars et décembre 2020	ARISA-B	25/03/2020	Les présentations ont été harmonisées au cours des sessions	Achevé

N°	Décision				Action			Suivi	
	Décision	Période d'identification	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	État d'avancement	Statut
					pour harmoniser les rapports			suivantes sous la supervision de UG-CPUE	
6	Revoir la partie narrative introduisant la planification 2020 et l'enrichir en y intégrant les acquis 2019 en termes d'activités engagées et qui mériteraient d'être consolidées en 2020 ;	13 FEVRIER 2020	Cpte rendu	CS	La partie narrative a été enrichie et intégrée aux rapports transmis aux membres du Comité de Suivi.	ARISA-B	09/03/2020	Réalisé	Achevé
7	Développer une stratégie d'appropriation des PRC par les acteurs porteurs des actions de renforcement de capacités (ATDA, DDAEP, Communes, OPA, OIP, CAB) afin de faciliter leur mise en œuvre ;	13 FEVRIER 2020	Cpte rendu	CS	Échanges avec les différents partenaires afin qu'ils intègrent dans leurs PTAB, les actions et ressources pour la mise en œuvre des PRC.	ARISA-B	Durée du projet	Des correspondances signées de la SGM ont instruit les acteurs (ATDA et DDAEP) qui ont régulièrement pris en charge leur personnel.	Achevé

N°	Décision				Action			Suivi	
	Décision	Période d'identification	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	État d'avancement	Statut
7	Développer avec l'ACC, une synergie et une complémentarité dans la mise en œuvre des appuis à l'élaboration des plans de communication et de sites web au profit du MAEP (DPP, STP/CNOS, DSA, FNDA) et des ATDA/DDAEP ;	13 FEVRIER 2020	Cpte rendu	CS	Des concertations ont été menées avec l'ACC pour la synergie et la complémentarité au niveau des plans de communication.  Plusieurs documents ARISA dont les PRC ont alimenté le site Web du MAEP	ARISA-B	31/12/2020	Désormais, les ATDA coconstruisent leur plan de communication avec l'appui de la DSI.	Achevé.
8	Organiser sous le portage du maître d'œuvre (SGM/MAEP), des séances de concertation périodiques entre l'ACC et l'ACT pour une mise en œuvre cohérente de l'appui complémentaire	13 FEVRIER 2020	Cpte rendu	CS	-	MAEP	31/03/2020	Le SGM a renforcé les concertations périodiques jusqu'à la capitalisation du PADDSA.	Achevé

N°	Décision				Action			Suivi	
	Décision	Période d'identification	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	État d'avancement	Statut
9	Appuyer les acteurs de la filière soja pour favoriser la mise en place d'une interprofession	08-déc-20	Cpte rendu	CoPil	Appui à la formalisation d'une interprofession Soja (convention de subsides FUPRO + Actions de renforcement de capacités du personnel et des élus ABS et UNPS).	ARISA-B	Févr-21	La filière Soja est l'une des six filières retenues dans le cadre du résultat 4 de ARISA-B. Des actions ont abouti à l'adhésion de toutes les parties prenantes à une interprofession. Il ne reste que sa formalisation officielle.	En cours (reste la formalisation de l'interprofession)
10	Rendre plus visibles les activités du programme à travers la mise en œuvre des plans de communication	08-déc-20	Cpte rendu	CoPil	Pour ARISA, des actions de son plan de communication ont été réalisées depuis 2019 et jusqu'à la clôture du projet.	AT/ACC ARISA DUE	Permanent	Les produits de communication sont publiés sur le site du MAEP.	Achevée

N°	Décision				Action			Suivi	
	Décision	Période d'identification	Source	Acteur	Action(s)	Resp.	Date limite	État d'avancement	Statut
11	Les membres du Comité de Suivi apprécient l'opportunité d'un réaménagement budgétaire permettant de renforcer la phase C des PAC et l'engagement des OPA/OIP dans les processus de dialogue	30/11/2021	Cpte rendu	CS	Elaborer une proposition d'avenant budgétaire.	ARISA-B	Décembre 2021	Avenant validé par la DUE le 23 décembre 2021	Achevée
12	Parfaire l'analyse sur l'évolution des taux de consommation du FADEC Agriculture	30/11/2021	Cpte rendu	CS	Echanger avec la DPAF/MAEP et le SP/CONAFIL sur l'analyse des taux	ARISA-B	Avril 2022	Les outils d'analyse se fondent sur les orientations nationales.	Achevée

**Tableau 5 : suivi des recommandations (Comités de pilotage et de suivi)**

## 2 Dépenses



Date CS: 23/10/2018  
Date de fin CS: 23/10/2022  
NI:FED/2018/399-219

		Modalité	Budget	Dépenses jusqu'au 31/12/2021	Dépenses 01/01/2022 - 08/03/2023	Total Dépenses au 08/03/2023	Engagements	Dépenses + engagements	Solde	Taux d'exécution
<b>A - Faciliter le processus de transition et dopérationnalisation du partage de fonctions entre acteurs dans le contexte des réformes du secteur agricole au Bénin.</b>										
<b>A_01 - Les dispositifs et conditions de dialogue sont renforcés pour la mise en œuvre de la politique sectorielle au niveau territorial et pour une compréhension claire du rôle de chaque acteur dans la mise en œuvre</b>										
A_01_01	Réaliser un diagnostic succinct	REGIE	6 366	6 365,70	0,01	6 365,71	0,00	6 365,71	0,29	100,0%
A_01_02	Renforcer l'appropriation de la politique sectorielle par les acteurs	REGIE	100 597	93 985,75	0,00	93 985,75	0,00	93 985,75	6 611,25	93,4%
A_01_03	Renforcer les capacités de programmation , de mise en œuvre des stratégies et de coordination continue des actio	REGIE	360 029	283 878,42	79 515,19	363 393,61	0,00	363 393,61	-3 364,61	100,9%
A_01_04	Renforcer les capacités de suivi de la mise en œuvre et dévaluation des actions	REGIE	217 982	93 688,73	80 093,87	173 782,60	0,00	173 782,60	44 199,40	79,7%
A_01_05	Suivi et appui à la mise en œuvre des activités du R1	REGIE	13 778	9 499,10	5 898,95	15 398,05	0,00	15 398,05	-1 620,05	111,8%
<b>Total A_01</b>			<b>698 752</b>	<b>487 417,70</b>	<b>165 508,02</b>	<b>652 925,72</b>	<b>0,00</b>	<b>652 925,72</b>	<b>45 826,28</b>	<b>93,4%</b>
<b>A_02 - Les mécanismes pérennes sont renforcés pour la fourniture de services clé en matière de développement agricole</b>										
A_02_01	Diagnostic succinct de la situation	REGIE	18 000	17 999,75	0,00	17 999,75	0,00	17 999,75	0,25	100,0%
A_02_02	Renforcer les mécanismes pérennes de financement	REGIE	385 987	326 289,01	83 928,95	410 217,96	0,00	410 217,96	-24 230,96	106,3%
A_02_03	Renforcer les capacités des acteurs pour définir et mettre en place des services d'appui-conseil	REGIE	247 502	134 775,02	95 569,02	230 344,04	0,00	230 344,04	17 157,96	93,1%
A_02_04	Appuyer les dynamiques qui facilitent l'émergence de clusters dans les chaînes de valeur	REGIE	164 291	127 310,51	36 092,82	163 403,33	0,00	163 403,33	887,67	99,5%
A_02_05	Suivi et appui à la mise en œuvre des activités du R2	REGIE	16 326	12 730,70	2 046,10	14 776,80	0,00	14 776,80	1 549,20	90,5%
<b>Total A_02</b>			<b>832 106</b>	<b>619 104,99</b>	<b>217 636,89</b>	<b>836 741,88</b>	<b>0,00</b>	<b>836 741,88</b>	<b>-4 635,88</b>	<b>100,6%</b>
<b>A_03 - Les mécanismes pérennes sont renforcés pour la priorisation, la réalisation et la gestion des investissements structurants</b>										
A_03_01	Diagnostic succinct de la situation	REGIE	11 809	11 809,04	0,00	11 809,04	0,00	11 809,04	-0,04	100,0%
A_03_02	Renforcer la qualité du processus pour l'identification et la sélection des investissements structurants agricoles les p	REGIE	249 870	203 326,73	63 502,79	266 829,52	0,00	266 829,52	-16 959,52	106,8%
A_03_03	Accompagner la maîtrise d'ouvrage pour les investissements structurants	REGIE	89 154	70 027,53	21 829,86	91 857,39	0,00	91 857,39	-2 703,39	103,0%
A_03_04	Renforcer les mécanismes de gestion durable des investissements structurants , gestion et entretien des investis	REGIE	148 757	76 929,88	68 437,13	145 367,01	0,00	145 367,01	3 389,99	97,7%
A_03_05	Suivi et appui à la mise en œuvre des activités du R3	REGIE	12 544	9 007,53	4 217,35	13 224,88	0,00	13 224,88	-680,88	105,4%
<b>Total A_03</b>			<b>512 134</b>	<b>371 100,71</b>	<b>157 987,13</b>	<b>529 087,84</b>	<b>0,00</b>	<b>529 087,84</b>	<b>-16 953,84</b>	<b>103,3%</b>
<b>A_04 - La représentativité, les capacités et la qualité du service fourni à ses membres sont développées par OPA et OIP</b>										
A_04_01	Diagnostic de la situation en matière de structuration des familles d'acteurs et interprofessions	REGIE	23 000	22 999,32	0,00	22 999,32	0,00	22 999,32	0,68	100,0%
A_04_02	RC de la Chambre nationale d'agriculture	REGIE	125 687	103 704,65	22 138,73	125 843,38	0,00	125 843,38	-156,38	100,1%
A_04_03	Actions en appui à la structuration des familles d'acteurs	REGIE	310 060	236 522,19	102 716,37	339 238,56	0,00	339 238,56	-29 178,56	109,4%
A_04_04	Accompagnement de la professionnalisation des IP existantes	REGIE	270 845	202 711,55	99 405,34	302 116,89	0,00	302 116,89	-31 271,89	111,5%
A_04_05	Suivi et appui à la mise en œuvre des activités du R4	REGIE	11 267	8 389,03	2 935,54	11 324,57	0,00	11 324,57	-57,57	100,5%
<b>Total A_04</b>			<b>740 859</b>	<b>574 326,74</b>	<b>227 195,98</b>	<b>801 522,72</b>	<b>0,00</b>	<b>801 522,72</b>	<b>-60 663,72</b>	<b>108,2%</b>
<b>A_05 - Assistance Technique</b>										
A_05_01	Assistance technique spécifique	REGIE	1 187 016	824 472,05	335 377,66	1 159 849,71	0,00	1 159 849,71	27 166,29	97,7%
A_05_02	Expertise transversale	REGIE	192 905	133 098,39	56 198,88	189 297,27	0,00	189 297,27	3 607,73	98,1%
<b>Total A_05</b>			<b>1 379 921</b>	<b>957 570,44</b>	<b>391 576,54</b>	<b>1 349 146,98</b>	<b>0,00</b>	<b>1 349 146,98</b>	<b>30 774,02</b>	<b>97,8%</b>
<b>Total A</b>			<b>4 163 772</b>	<b>3 009 520,58</b>	<b>1 159 904,56</b>	<b>4 169 425,14</b>	<b>0</b>	<b>4 169 425,14</b>	<b>-5 653,14</b>	<b>100,1%</b>
<b>X - Reserve</b>										
<b>X_01 - Reserve</b>										
X_01_01	Reserve	REGIE	64 690	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	64 690,00	0,0%
<b>Total X_01</b>			<b>64 690</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>64 690,00</b>	<b>0,0%</b>
<b>Total X</b>			<b>64 690</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>64 690,00</b>	<b>0,0%</b>

**Z - General means**

<b>Z_01 - Frais de Personnel</b>										
Z_01_01	Assistance technique internationale coordination	REGIE	628 007	428 317,70	181 487,72	609 805,42	12 356,94	622 162,36	5 844,64	99,1%
Z_01_02	Assistance technique nationale coordination	REGIE	184 372	118 326,03	58 956,67	177 282,70	17 929,20	195 211,90	-10 839,90	105,9%
Z_01_03	Equipe finance et administration	REGIE	307 844	206 282,20	88 975,19	295 257,39	2 100,00	297 357,39	10 486,61	96,6%
Z_01_04	Autres frais de personnel	REGIE	388 234	230 066,67	170 618,92	400 685,59	7 733,00	408 418,59	-20 184,59	105,2%
<b>Total Z_01</b>			<b>1 508 457</b>	<b>982 992,60</b>	<b>500 038,50</b>	<b>1 483 031,10</b>	<b>40 119,14</b>	<b>1 523 150,24</b>	<b>-14 693,24</b>	<b>101,0%</b>
<b>Z_02 - Investissement</b>										
Z_02_01	Véhicules automobiles	REGIE	209 700	209 700,08	-5 335,72	204 364,36	0,00	204 364,36	5 335,64	97,5%
Z_02_02	Motos	REGIE	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
Z_02_03	Equipement bureau	REGIE	19 665	19 665,46	0,00	19 665,46	0,00	19 665,46	-0,46	100,0%
Z_02_04	Equipement IT	REGIE	44 901	41 663,83	0,00	41 663,83	0,00	41 663,83	3 237,17	92,8%
Z_02_05	Aménagements du bureau (dont Groupe à Bohicon)	REGIE	31 734	31 733,68	0,00	31 733,68	2 500,00	34 233,68	-2 499,68	107,9%
<b>Total Z_02</b>			<b>306 000</b>	<b>302 763,05</b>	<b>-5 335,72</b>	<b>297 427,33</b>	<b>2 500,00</b>	<b>299 927,33</b>	<b>6 072,67</b>	<b>98,0%</b>
<b>Z_03 - Frais de fonctionnement</b>										
Z_03_01	Frais de fonctionnement des véhicules	REGIE	100 420	81 688,31	18 633,99	100 322,30	1 020,00	101 342,30	-922,30	100,9%
Z_03_02	Télécommunications et connexions	REGIE	43 395	32 551,51	13 206,43	45 757,94	748,57	46 506,51	-3 111,51	107,2%
Z_03_03	Fournitures de bureau	REGIE	28 789	23 279,15	4 582,87	27 862,02	978,26	28 840,28	-51,28	100,2%
Z_03_04	Missions (suivi-supervision-et hors Activité) dont 07 facilitateurs	REGIE	49 746	45 218,16	9 720,73	54 938,89	700,00	55 638,89	-5 892,89	111,8%
Z_03_05	Autres frais de fonctionnement et location bureau Bohicon	REGIE	77 309	69 454,48	18 864,15	88 318,63	634,00	88 952,63	-11 643,63	115,1%
Z_03_06	Frais de communication	REGIE	18 056	12 122,33	5 109,52	17 231,85	1 372,00	18 603,85	-547,85	103,0%
<b>Total Z_03</b>			<b>317 715</b>	<b>264 313,94</b>	<b>70 117,69</b>	<b>334 431,63</b>	<b>5 452,83</b>	<b>339 884,46</b>	<b>-22 169,46</b>	<b>107,0%</b>
<b>Z_04 - Audit, Suivi et Evaluation</b>										
Z_04_01	Evaluation externe	REGIE	112 507	63 026,62	48 331,05	111 357,67	20 055,60	131 413,27	-18 906,27	116,8%
Z_04_02	Suivi (Estimation)	REGIE	35 031	34 000,62	0,00	34 000,62		34 000,62	1 030,38	97,1%
Z_04_03	Audit	REGIE	33 884	16 868,60	13 334,50	30 203,10	13 835,00	44 038,10	-10 154,10	130,0%
<b>Total Z_04</b>			<b>181 422</b>	<b>113 895,84</b>	<b>61 665,55</b>	<b>175 561,39</b>	<b>33 890,60</b>	<b>209 451,99</b>	<b>-28 029,99</b>	<b>115,5%</b>
<b>Z_99 - HQ managed lines, only to be used by HQ!</b>										
Z_99_98	Conversion rate adjustment REG	REGIE	0	216,00	0,84	216,84	0,00	216,84	-216,84	0,0%
<b>Total Z_99</b>			<b>0</b>	<b>216,00</b>	<b>0,84</b>	<b>216,84</b>	<b>0,00</b>	<b>216,84</b>	<b>-216,84</b>	<b>0,0%</b>
<b>Total Z</b>			<b>2 313 594</b>	<b>1 664 181,43</b>	<b>626 486,86</b>	<b>2 290 668,29</b>	<b>81 962,57</b>	<b>2 372 630,86</b>	<b>-59 036,86</b>	<b>102,6%</b>
<b>Total coûts directs BEN170311T</b>			<b>6 542 056</b>	<b>4 673 702,01</b>	<b>1 786 391,42</b>	<b>6 460 093,43</b>	<b>81 962,57</b>	<b>6 542 056,00</b>	<b>0,00</b>	<b>100,0%</b>
Total Régie			6 542 056	4 673 702,01	1 786 391,42	6 460 093,43	81 962,57	6 542 056,00	0,00	100,0%
Total Cogestion			0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0%
<b>Total coûts indirects Enabel - rémunération</b>			<b>457 944</b>	<b>327 159,14</b>	<b>125 047,40</b>	<b>452 206,54</b>	<b>5 737,38</b>	<b>457 943,92</b>	<b>0,08</b>	<b>100,0%</b>
<b>Total coûts BEN170311T</b>			<b>7 000 000</b>	<b>5 000 861,15</b>	<b>1 911 438,82</b>	<b>6 912 299,97</b>	<b>87 699,95</b>	<b>6 999 999,92</b>	<b>0,08</b>	<b>100,0%</b>
<b>N° facture - Extrait n°</b>										
19018000103 - 143180000			2 120 000,00							
19020000044 - 143200000			1 451 067,00							
19021000023 - 143210000			1 579 274,00							
xxxxxxxxxx - 1432200001			1 644 865,00							
xxxxxxxxxx - 1432200001			140 104,00							
xxxxxxxxxx - 1432200003			64 690,00							
Total avances reçues			7 000 000,00							
Solde avances reçues			87 700,03							
% utilisation avances										98,7%

### 3 Taux de décaissement de l'intervention

Au 08 mars 2023, le taux d'exécution financière du Projet est 99 % pour un taux d'exécution physique évalué à 100 %.

L'exécution financière ne prend pas en compte les moyens généraux : Coût RH du personnel administratif chargé des activités de clôture, quelques frais de fonctionnement de bureau, les coûts de l'audit final.

	Budget Projet (Euros)	Réalisation totale au 08/03/23	TEF 08/03/23	TEP 08/03/23
Résultat 1	698 752	652 926	93%	100%
Résultat 2	832 106	836 742	101%	100%
Résultat 3	538 724	529 088	98%	100%
Résultat 4	778 959	801 523	103%	100%
Résultat 5	1 379 921	1 349 147	98%	100%
Moyens généraux	2 313 594	2 290 668	99%	100%
Imprévu	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>6 542 056</b>	<b>6 460 093</b>	<b>99%</b>	<b>100%</b>

Tableau 6 : décaissements de l'intervention

## 4 Personnel de l'intervention

Personnel (titre et nom)	Genre (H/F)	Durée de recrutement (dates début et fin)	
Personnel national mis à disposition par le pays partenaire : néant	-	-	
<b>Personnel d'appui, recruté localement par Enabel</b>			
Co-Manager : Joseph OUAKE	M	Début Contrat	01/01/2019
		Fin Contrat	31/03/2023
ATN/R1 : Justin EDAH	M	Début Contrat	15/04/2019
		Fin Contrat	31/01/2022
ATN/R2 : Pamphile D. ADANDOTOKPA	M	Début Contrat	01/04/2019
		Fin Contrat	30/11/2022
ATN/R3 : Kiton Justin TCHANIGA	M	Début Contrat	01/04/2019
		Fin Contrat	31/01/2023
ATN/R4 : Romuald QUENUM	M	Début Contrat	01/04/2019
		Fin Contrat	31/01/2023
ATN/RC : Yannick KOUAKANOU	M	Début Contrat	01/04/2019
		Fin Contrat	31/12/2019
ATN/RC : Edouard YOKOSSI	M	Début Contrat	14/04/2020
		Fin Contrat	31/01/2023
ATN/SE : Mashoudou ASHANTI	M	Début Contrat	15/04/2019
		Fin Contrat	28/02/2023
ATN/FP1 : Marc-Olivier ZOHOUNGBOGBO	M	Début Contrat	15/04/2019
		Fin Contrat	30/06/2022
ATN/FP2 : Cyr A. Andoche ZODEHOUGAN	M	Début Contrat	15/04/2019
		Fin Contrat	22/10/2022
ATN/FP3 : Issaou KARIM	M	Début Contrat	15/04/2019
		Fin Contrat	22/10/2022

Personnel (titre et nom)	Genre (H/F)	Durée de recrutement (dates début et fin)	
		Début Contrat	Fin Contrat
ATN/FP4 : Honorat EMONGOU	M	Début Contrat	01/04/2019
		Fin Contrat	22/10/2022
ATN/FP5 : Etienne ZINHA	M	Début Contrat	01/04/2019
		Fin Contrat	22/10/2022
ATN/FP6 : Pélagie HOUNGAVOU	F	Début Contrat	15/04/2019
		Fin Contrat	22/10/2022
ATN/FP7 : ADIDEHOU Yao Antoine	M	Début Contrat	01/04/2019
		Fin Contrat	31/01/2023
CG : René MISSOHOU	M	Début Contrat	01/01/2019
		Fin Contrat	31/12/2020
CG : Nicaise ADIMI	M	Début Contrat	01/01/2021
		Fin Contrat	30/04/2023
Acheteur Public : Euloge DAGA	M	Début Contrat	09/12/2019
		Fin Contrat	31/12/2020
Logisticien : Roméo M. AJAVON	M	Début Contrat	01/02/2021
		Fin Contrat	31/01/2023
Comptable : Achille d'ALEMEIDA	M	Début Contrat	01/01/2019
		Fin Contrat	31/01/2023
Secrétaire comptable : Mariette OGOU KOFFI	F	Début Contrat	01/01/2019
		Fin Contrat	31/01/2023
CVA UGC1 : Victor DAGNITO	M	Début Contrat	01/01/2019
		Fin Contrat	30/04/2023
CVA UGC 2 : Waliou TIDJANI	M	Début Contrat	01/01/2019
		Fin Contrat	31/01/2023
CVA ATN/FP1 : Germain OWOLABI	M	Début Contrat	01/07/2019
		Fin Contrat	30/06/2022

Personnel (titre et nom)	Genre (H/F)	Durée de recrutement (dates début et fin)	
		Début Contrat	Fin Contrat
CVA ATN/FP2 : Flavien GLELE	M	Début Contrat	17/06/2019
		Fin Contrat	22/10/2022
CVA ATN/FP3 : Gaëtan MECHEDE	M	Début Contrat	17/06/2019
		Fin Contrat	22/10/2022
CVA ATN/FP4 : Abel ASSOGBA	M	Début Contrat	17/06/2019
		Fin Contrat	22/10/2022
CVA ATN/FP5 : Basille KINNOU	M	Début Contrat	17/06/2019
		Fin Contrat	22/10/2022
CVA ATN/FP6 : Sylvestre AKPASSONOU	M	Début Contrat	17/06/2019
		Fin Contrat	22/10/2022
CVA ATN/FP6 : Rabiou KADIRY	M	Début Contrat	01/01/2022
		Fin Contrat	31/10/2022
CVA ATN/FP7 : Raïmi ALEDJI	M	Début Contrat	17/06/2019
		Fin Contrat	23/12/2021
Personnel de formation, recruté localement :	-	-	-
Personnel international (hors Enabel) :	-	-	-
<i>Experts internationaux (Enabel) :</i>			
Géry Van NIEUWENHUYSEN	M	Début Contrat	01/01/2019
		Fin Contrat	14/02/2023

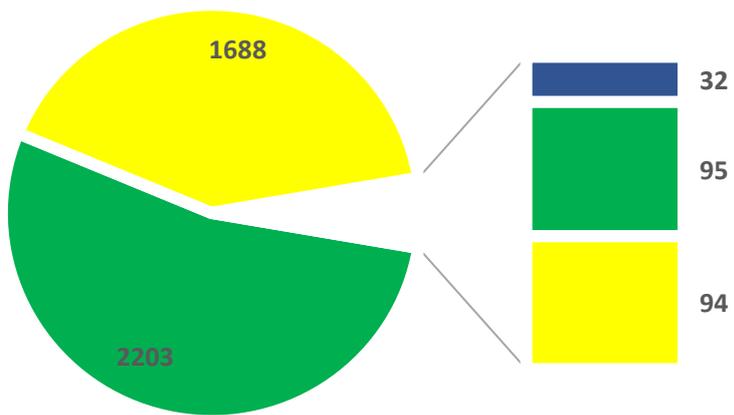
**Tableau 7 : point des ressources humaines du projet**

## 5 Marchés publics

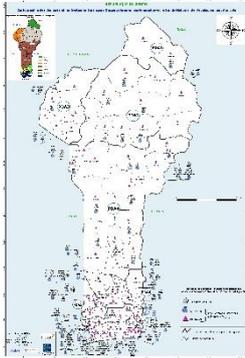
Intitulé du marché	Point d'exécution
<p>BEN 586 : Renforcement des mécanismes de programmation, de coordination, de suivi-évaluation et de capitalisation des interventions au profit des acteurs territoriaux, conformément à leurs rôles et mandats</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration de six modules de formation comportant chacun un descriptif de la formation, le guide du formateur et le manuel des apprenants ;</li> <li>- Animation de six sessions de renforcement de capacités au profit de 229 apprenants (phase B) ;</li> <li>- Réalisation de 18 actions phase C pour 257 acteurs.</li> </ul> <p>Le marché est clôturé le 31 août 2022 et l'ensemble des prestations réalisées et validées ont fait l'objet de rapports.</p>
<p>BEN 587_lot 01 : approches et méthodes d'identification et de priorisation des investissements agricoles structurants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration de deux modules de formation comportant chacun un descriptif de la formation, le guide du formateur et le manuel des apprenants ;</li> <li>- Animation de sept sessions de renforcement de capacités au profit de 247 apprenants (phase B) ;</li> <li>- Réalisation de 13 actions phase C pour 115 acteurs.</li> </ul> <p>Le marché est clôturé le 31 août 2022 et l'ensemble des prestations réalisées et validées ont fait l'objet de rapports.</p>
<p>BEN 587 lot 02 : exercice de la maîtrise d'ouvrage communale, méthodes et techniques en matière de suivi de la réalisation et de la gestion durable des Investissements Agricoles Structurants.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration de deux modules de formation comportant chacun un descriptif de la formation, le guide du formateur et le manuel des apprenants ;</li> <li>- Animation de sept sessions de renforcement de capacités au profit de 97 apprenants (phase B) ;</li> <li>- Réalisation de 05 actions phase C pour 105 acteurs.</li> </ul> <p>Le marché est clôturé le 31 août 2022 et l'ensemble des prestations réalisées et validées ont fait l'objet de rapports disponibles conformément aux clauses contractuelles.</p>
<p>BEN 589 : Assistance opérationnelle dans la fourniture de services-clés relatifs au conseil agricole, au financement et à l'émergence des clusters au profit des acteurs des pôles de développement agricole</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration de trois modules de formation comportant chacun un descriptif de la formation, le guide du formateur et le manuel des apprenants ;</li> <li>- Animation de 10 sessions de renforcement de capacités au profit de 277 apprenants (phase B) ;</li> <li>- Réalisation de 16 actions phase C pour 686 acteurs.</li> </ul> <p>Le marché est clôturé le 31 août 2022 et l'ensemble des prestations réalisées et validées ont fait l'objet de rapports disponibles conformément aux clauses contractuelles.</p>

Intitulé du marché	Point d'exécution
<p>BEN 590 : Accompagnement des acteurs non étatiques et privés des filières agricoles pour le développement institutionnel des organisations professionnelles et interprofessionnelles agricoles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration de six modules de formation comportant chacun un descriptif de la formation, le guide du formateur et le manuel des apprenants ;</li> <li>- Animation de 16 sessions de renforcement de capacités au profit de 362 apprenants (phase B) ;</li> <li>- Réalisation de 20 actions phase C pour 215 acteurs.</li> </ul> <p>Le marché est clôturé le 31 août 2022 et l'ensemble des prestations réalisées et validées ont fait l'objet de rapports disponibles conformément aux clauses contractuelles.</p>
<p>BEN 593 lot 1 : Expertise d'« élaboration, suivi et évaluation des PRC »</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration de deux modules de formation comportant chacun un descriptif de la formation, le guide du formateur et le manuel des apprenants ;</li> <li>- Animation de 03 sessions de renforcement de capacités au profit de 68 apprenants (phase B) ;</li> <li>- Réalisation de 03 actions phase C pour 10 acteurs.</li> </ul> <p>Le marché est clôturé au premier semestre 2022 et l'ensemble des prestations réalisées et validées ont fait l'objet de rapports disponibles conformément aux clauses contractuelles.</p>
<p>BEN 593 lot 2 : Expertise d'« ingénierie de formation à la mise en œuvre des PAC pour les quatre résultats »</p>	<p>Il s'agit de l'expertise pour l'assurance-qualité des outils et processus. A cet effet, l'élaboration de tous modules de formation comportant chacun un descriptif de la formation, le guide du formateur et le manuel des apprenants ; l'animation de toutes les sessions de renforcement ; la mise en œuvre des actions de la phase C et tous les livrables des prestataires ont fait l'objet d'une assurance-qualité.</p> <p>Le marché est clôturé le 30 septembre 2022 et l'ensemble des prestations réalisées ont fait l'objet de rapports disponibles conformément aux clauses contractuelles.</p>
<p>BEN 598 : méthodes et techniques de concertation et de dialogue entre différentes familles d'acteurs des filières et entre elles et les acteurs publics</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration de cinq modules de formation comportant chacun un descriptif de la formation, le guide du formateur et le manuel des apprenants ;</li> <li>- Animation de 07 sessions de renforcement de capacités au profit de 204 apprenants (phase B) ;</li> <li>- Réalisation de 05 actions phase C pour 61 acteurs.</li> </ul> <p>Le marché est clôturé le 31 août 2022 et l'ensemble des prestations réalisées et validées ont fait l'objet de rapports disponibles conformément aux clauses contractuelles.</p>

Intitulé du marché	Point d'exécution
<p>BEN : 602 : Renforcement du dispositif de dialogue et de concertation des acteurs chargés de la mise en œuvre de la politique sectorielle agricole au niveau des territoires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration de deux modules de formation comportant chacun un descriptif de la formation, le guide du formateur et le manuel des apprenants ;</li> <li>- Animation de 07 sessions de renforcement de capacités au profit de 151 apprenants (phase B) ;</li> <li>- Réalisation de 11 actions phase C pour 131 acteurs.</li> </ul> <p>Le marché est clôturé le 31 août 2022 et l'ensemble des prestations réalisées et validées ont fait l'objet de rapports disponibles conformément aux clauses contractuelles.</p>
<p>BEN : 604 : Accompagnement des cadres dirigeants des structures déconcentrées du MAEP en management des services publics et de gestion du changement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration de quatre modules de formation comportant chacun un descriptif de la formation, le guide du formateur et le manuel des apprenants ;</li> <li>- Animation de 28 sessions de renforcement de capacités au profit de 390 apprenants (phase B) ;</li> <li>- Réalisation de 03 actions phase C pour 108 acteurs.</li> </ul> <p>Le marché est clôturé le 31 août 2022 et l'ensemble des prestations réalisées et validées ont fait l'objet de rapports disponibles conformément aux clauses contractuelles.</p>

Intitulé du marché	Point d'exécution						
<p><b>Au total, pour l'ensemble des CSC repris ci-dessus, ce sont :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 32 modules déroulés (de bout en bout) ;</li> <li>- 95 sessions de renforcement de capacités (phase B) pour 2 203 bénéficiaires ;</li> <li>- 94 actions d'assistance opérationnelle (phase C) pour 1 688 bénéficiaires.</li> </ul>							
<p style="text-align: center;">Synthèse des actions renforcement de capacités des acteurs</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: blue;"></td> <td>32</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: green;"></td> <td>95</td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; background-color: yellow;"></td> <td>94</td> </tr> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 30%;">▪ Nombre de modules</li> <li style="width: 30%;">▪ Nbre sessions phase B</li> <li style="width: 30%;">▪ nombre de bénéficiaires phase</li> <li style="width: 30%;">▪ Nbre actions phase C</li> <li style="width: 30%;">▪ Bénéficiaires Phase C</li> </ul>			32		95		94
	32						
	95						
	94						

**Figure 15: actions RC réalisées**

<p>BEN170311T-10020 : implémentation du SIG comme outil d'aide à la décision au profit des acteurs territoriaux du secteur</p>		<p>Une dynamique SIG a été mise en place tant au niveau du projet que de ses partenaires (ATDA et DDAEP).</p> <p>A titre illustratif, la carte ci-contre positionne les banques et SFD partenaires du FNDA.</p> <p>La mission s'est terminée le 22 octobre 2022</p>
<p>BEN170311T-10021 : Assistance méthodologique sur les démarches et outils d'évaluation des changements institutionnels au profit des acteurs territoriaux</p>	<p>Un total de quatre missions de backstopping a été réalisé. Elles ont permis d'implémenter l'approche Toc (théorie du changement) durant tout le processus de mise en œuvre du Projet à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une analyse des indicateurs du projet sur la base des changements des processus, outils et méthodes ;</li> </ul>	

Intitulé du marché	Point d'exécution
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le renforcement de capacités de l'équipe de projets sur le changement institutionnel ;</li> <li>- L'identification et la mise en œuvre des projets de changement au niveau des territoires ;</li> <li>- L'animation de sessions préparatoires d'évaluations (à mi-parcours et final) sur la base des indicateurs de progrès.</li> </ul> <p>Le marché est clôturé le 31 septembre 2022.</p>
<p>BEN170311T-10024 : Elaboration d'outils d'évaluation des performances individuelles du personnel des Agences Territoriales de Développement Agricoles</p>	<p>La prestation a été exécutée au cours du premier trimestre 2022. Elle a permis de rendre disponibles les outils d'évaluation des performances individuelles du personnel des Agences Territoriales de Développement Agricoles ; clôturant de ce fait la prestation.</p> <p>Le marché a été clôturé le 31 mars 2022.</p>
<p>BEN170311T-10026 : Capitalisation des modules de formation d'ARISA-B à travers leur numérisation au format e-learning.</p>	<p>Le marché public a été annulé. La prestation sera faite en appui direct avec des organismes de communication.</p>

**Tableau 8 : Point des marchés publics**

## 6 Conventions de Subsidés

Convention de subside	Point d'exécution
<p>Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin (CNA)</p>	<p>Une convention de Subsidés a été signée le 23 octobre 2020 avec la chambre pour renforcer ses capacités organo-fonctionnelles dans son rôle d'animation des cadres de concertation au sein des territoires en vue de l'émergence des interprofessions fonctionnelles.</p> <p>D'un montant de 52.737 Euros, elle a été exécutée sur 22 mois et a permis à la CNA, entre autres :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. D'animer les espaces / instances de dialogue et de concertation entre les familles d'acteurs des filières prioritaires autour des préoccupations des acteurs en vue de la formulation d'avis vis-à-vis des pouvoirs publics à prendre en compte dans l'ajustement des politiques sectorielles</li> <li>2. D'améliorer la formulation des avis à l'endroit des pouvoirs publics sur la base des préoccupations des acteurs agricoles.</li> <li>3. De capitaliser et de diffuser les bonnes pratiques de dialogue et de concertation.</li> </ol> <p>La mise en œuvre de cette convention a contribué à un repositionnement de la CNAB et de ses démembrements territoriaux au regard des attentes des OPA, OIA et Faïtières.</p> <p>L'audit de la convention a été réalisé et la clôture administrative est faite le 31 août 2022 avec l'archivage de toutes les pièces.</p>
<p>Interprofession Avicole du Bénin (IAB)</p>	<p>Le 30 novembre 2020, une Convention de Subsidés a été signée avec l'IAB avec pour objectif de renforcer l'IAB dans la fourniture de services adaptés et de qualité aux familles d'acteurs de la filière avicole et contribuer à la professionnalisation de l'interprofession.</p> <p>D'un montant de 107.934 Euros, la convention a été exécutée sur une durée de vingt mois et a permis à l'interprofession, entre autres, de :</p>

Convention de subside	Point d'exécution
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rendre fonctionnel, en son sein et avec les pouvoirs publics, un mécanisme de concertation et de dialogue sur des sujets d'intérêts communs de la filière ;</li> <li>2. Améliorer et rendre des services adaptés à ses membres ;</li> <li>3. Renforcer la gouvernance, la visibilité et l'autonomie de l'Interprofession Avicole à travers des mécanismes de mobilisation de ressources internes.</li> </ol> <p>L'audit de la convention a été réalisé et la clôture administrative est faite le 31 août 2022 avec l'archivage de toutes les pièces.</p>
<p>Fédération des Unions de Producteurs de Bénin (FUPRO)</p>	<p>Signée le 15 avril 2021 pour un montant de 87 166 euros, la convention de subsides est passée avec la FUPRO sur la structuration des familles d'acteurs de la filière Soja. Ainsi, les textes du maillon commercialisation sont validés l'ensemble des parties prenantes (ATDA 4 en tant que chef de file de la filière, DLROPEA, acteurs organisés ou non des maillons concernés et PTFs d'appui) ont défini de manière consensuelle des schémas de structuration des maillons transformation et commercialisation.</p> <p>L'interprofession de la filière Soja vient donc finaliser le processus de structuration de la filière qui, désormais, fournira de meilleurs services à ses membres pour la promotion de cette filière au niveau national.</p> <p>L'audit de la convention a été réalisé et la clôture administrative est faite le 31 août 2022 avec l'archivage de toutes les pièces.</p>

**Tableau 9 : point d'exécution des conventions de Subsides**

## 7 Équipements

Type d'équipement	Quantité	Coût en Euro		Date de livraison		Remarques
		Budgété	Réel	Budgété	Réel	
Climatiseur de 2 CV	2	1 700	1 652	15-avr-19	14-févr-19	
Climatiseur de 1 CV	5	2 500	2 555	15-avr-19	14-févr-19	
Climatiseur de 1,5 CV	4	3 000	2 456	15-avr-19	14-févr-19	
Climatiseur de 3 CV	1	1 000	964	15-avr-19	14-févr-19	
Fauteuil directeur ergonomique	13	8 918	2 775	15-avr-19	02-avr-19	
Coffre-fort avec code large	1	380	366	15-avr-19	02-avr-19	
Copieur IR2530i CANON multi-fonction	1	7 600	4 291	15-avr-19	09-avr-19	
Imprimante blanc noir HP LaserJet Pro M402dne	9	5 490	2 964	15-avr-19	09-avr-19	
Bureau ordinaire en bois local +Retour de bureau + Caisson	13	6 500	4 003	30-avr-19	03-mai-19	
Armoire de rangement en bois local	11	3 300	2 096	30-avr-19	03-mai-19	
Groupe électrogène 30 KVA ENERGY	1	17 000	15 500	29-août-19	29-août-19	
Baie de brassage 19 pouces 12U - Tablette rack	1	320	320	15-avr-19	29-mars-19	
OPTIPLEX DELL 7060 mini Tower XTCO SN°1ZNBLV2	1	589	589	15-avr-19	01-mars-19	
Ordinateur portable Dell Latitude 5490 XTCP SN/2V2QNF2	13	7 002	7 002	15-avr-19	04-mars-19	

Type d'équipement	Quantité	Coût en Euro		Date de livraison		Remarques
		Budgété	Réel	Budgété	Réel	
Ordinateur portable Dell Latitude 5590 XCTO	4	2 271	2 271	15-avr-19	04-mars-19	
Ordinateur portable Dell Latitude 5490 XTCP SN/3D8QNF2	1	850	850	15-avr-19	04-mars-19	
Scanner Scansnap iX500 1X FUJITSU	2	1 505	1 505	31-août-19	21-août-19	
Vidéoprojecteur Epson EB-W41	2	623	623	15-avr-19	05-mars-19	
Disque dur NAS 3.5" 8 Tb ReD	7	1 508	1 508	15-avr-19	05-mars-19	
Synology NAS Ds1517 + 5 Baies Serverbarebone	1	670	670	15-avr-19	05-mars-19	
Onduleur Eaton 5PX 2200VA	1	800	782	15-avr-19	05-mars-19	
Onduleur Eaton Ellipse PRO 1200	8	2 000	1 730	15-avr-19	05-mars-19	
Véhicule TOYOTA FORTUNER BR 7315 ATRB	1	25 000	25 632	15-avr-19	07-févr-19	
Véhicule TOYOTA FORTUNER BR 7322 ATRB	1	25 000	25 632	15-avr-19	07-févr-19	
Véhicule TOYOTA HILUX BR 7318 ATRB	1	25 000	21 212	15-avr-19	07-févr-19	
Véhicule TOYOTA HILUX BR 7324 ATRB	1	25 000	21 212	15-avr-19	07-févr-19	
Véhicule TOYOTA HILUX BR 7325 ATRB	1	25 000	21 212	15-avr-19	07-févr-19	
Véhicule TOYOTA HILUX BR 7326 ATRB	1	25 000	21 212	15-avr-19	07-févr-19	
Véhicule TOYOTA HILUX BR 7327 ATRB	1	25 000	21 212	15-avr-19	07-févr-19	

Type d'équipement	Quantité	Coût en Euro		Date de livraison		Remarques
		Budgété	Réel	Budgété	Réel	
Véhicule TOYOTA HILUX BR 7328 ATRB	1	25 000	21 212	15-avr-19	07-févr-19	
Véhicule TOYOTA HILUX BR 7329 ATRB	1	25 000	21 212	15-avr-19	07-févr-19	
Climatiseur 1CV.....	2	1 200	1 176	28-févr-20	28-févr-20	
Ordinateur portable HP ProBook 450 G7	1	1 500	1 376	30-oct-20	30-oct-20	
Ordinateur portable HP ProBook 450 G7	4	4 000	3 900	30-nov-20	20-nov-20	
Imprimante jet d'encre couleur	1	1 650	1 650	30-nov-20	20-nov-20	
Ecran HP 24	1	260	260	30-nov-20	20-nov-20	
Bureau ordinaire en bois local +Retour de bureau+Caisson	1	350	308	30-nov-20	20-nov-20	
Vidéoprojecteur Acer X 118 H	3	1 349	1 349	30-nov-20	23-nov-20	
Fauteuil Ergonomique en toile RIMOVA	1	338	338	31-déc-20	21-déc-20	
Fauteuil Ergonomique en toile RIMOVA	1	479	479	30-juin-21	17-juin-21	
Tableau zopp d'animation métaplan pliable	4	4 000	3 627	30-sept-21	22-sept-21	
Imprimantes laserjet blanc/noir HP 404DN	2	762	762	25-juin-21	25-juin-21	

**Tableau 10 : liste des équipements**

## 8 Cadre logique original tiré du DTF :

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<p>OS : Faciliter le processus de transition et d'opérationnalisation du partage de fonctions entre acteurs dans le contexte des réformes sectorielles</p>	<p>Niveau de compréhension du partage des rôles /fonctions entre acteurs du secteur agricole au niveau des territoires.            Nombre de référentiels technico-économiques testés, appropriés par les acteurs et capitalisés au niveau des territoires,            Existence de cadres de dialogue fonctionnels associant les acteurs institutionnels au niveau des territoires            Qualité du système de programmation et de planification au niveau des territoires.</p>	<p>Questionnaires d'évaluation au terme des séances d'information et enquêtes périodiques auprès d'un panel d'utilisateurs des services publics.            Suivi des Plans d'action opérationnels et par filière            Documents communaux : PDC, PAI, schémas territoriaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodes, démarche, outils et moyens définis et mis à disposition par services centraux et améliorés avec contribution des acteurs déconcentrés.</li> <li>- Existence et performance de structures et moyens disponibles pour travailler</li> <li>- Moyens permettant de financer et de tester es actions sont mises en place</li> </ul>
<p>R1 : Les dispositifs et conditions de dialogue sont renforcés pour la mise en œuvre de la politique sectorielle agricole au niveau territorial et pour une compréhension claire du rôle de chaque acteur dans la mise en œuvre</p>	<p>Niveau de connaissance des politiques sectorielles et du rôle des acteurs dans leur mise en œuvre au niveau des territoires.            Pour chaque type d'acteurs (ADTA, communes, DDAEP), évolution du nombre de plans en cohérence avec les stratégies nationales et définition claire du rôle des acteurs.            Qualité et cohérence des outils de planification, budgétisation et suivi adoptés entre acteurs publics et privés aux différents niveaux de territoire.            Fonctionnalité des instances territoriales de planification et de suivi            Capacités des DDAEP / ATDA dans leurs rôles respectifs de planification /suivi (PPBS) et de coordination disponibles</p>	<p>Document du cadre programmatique du secteur agricole            Documents de planification-budgétisation en cascade et PV des instances de concertation au niveau pôle,            Évaluations réalisées à l'issue des séances d'information            PV des revues trimestrielles et rapport de performance            Documents de planification et budgétisation au niveau communal, départemental et pôle            PV des instances de coordination niveau pôle et département, y compris suivi des Plans d'action            Information statistique et de suivi-évaluation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Harmonisation des instances de coordination et pilotage sectoriel</li> <li>- Audit organisationnel et P2D disponibles pour clarifier missions des services déconcentrés et les liens fonctionnels avec directions centrales</li> <li>- Moyens pour l'accompagnement des services centraux aux déconcentrés</li> <li>- Moyens pour expérimenter services.</li> </ul>

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
R2 : Les mécanismes pérennes sont renforcés pour la fourniture de services clés en matière de développement agricole	Niveau de performance des ATDA en regard de leurs rôles et fonctions en matière de facilitation pour l'accès aux services et promotion des filières Nombre d'actions pilotes mises en œuvre pour la mise en place de mécanismes de financement de l'agriculture au niveau des pôles Nombre d'actions pilotes en matière de conseil agricole mises en œuvre et capitalisées au niveau des pôles Nombre d'actions pilotes en matière de clusters mises en place et capitalisées au niveau des pôles.	Suivi des contrats de performance liant les ATDA et le MAEP Rapports d'avancement des Plans de Développement Agricole et des plans filières pour les trois thématiques abordées. Enquêtes auprès des bénéficiaires Rapports de capitalisation issus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyens disponibles pour faciliter la concertation au niveau pôle ou cluster</li> <li>- Moyens disponibles pour réaliser test</li> <li>- Capacité des acteurs à équilibrer préoccupation globale avec besoin local</li> <li>- Clarification d'instances responsables et stratégie d'intervention sur Foncier et Sécurité Alimentaire</li> </ul>
R3 : Les mécanismes pérennes sont renforcés pour la priorisation, la réalisation et la gestion des investissements agricoles structurants	Capacités des communes et associations de communes à assumer leurs rôles et mandats pour le développement agricole Capacités des ATDA et DDAEP à assumer leurs rôles d'accompagnement / orientation des communes Taux de satisfaction des opérateurs sur la qualité du processus de concertation entre acteurs, notamment pour le choix et la réalisation d'IC Nombre de référentiels (par type d'infrastructures) testés et appropriés par les acteurs au niveau département pour la mise en place d'investissements structurants. Niveau de prise en compte de « problématiques Clé » dans IC : foncier, changement climatique, SAN, genre et jeunes	Auto-évaluation des acteurs dans le cadre des cadres de dialogue Enquêtes de satisfaction auprès des associations de communes au niveau départemental. Enquêtes auprès des usagers (OPA et opérateurs privés) de services publics PDC/ SDAT PV des CDAV, archives communales ou du FADeC agriculture Projets d'Investissements intercommunaux Inventaire des actions intégrées aux plans filières et PDC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement des élus (rendre la commune un partenaire incontournable du développement agricole)</li> <li>- Capacité à remonter expérience « locale » en politique / mécanisme</li> <li>- Capacité à relier le renforcement de capacité des communes aux actions de promotion des filières d'intervention</li> </ul>
R4 : La représentativité, les capacités et la qualité du service fourni à leurs membres sont développées par les OPA et OIP	Capacités de la Chambre d'agriculture à exercer son rôle d'instance de dialogue Niveau de fonctionnalité des interprofessions existantes. Niveau de fonctionnalité des OPA dans chaînes de valeur Qualité et efficacité du plaidoyer des OIP	Bilan de compétences et enquêtes auprès des membres de la chambre. Rapports des OIP existantes sur l'état d'avancement des plans d'action. Services proposés par OP /OIP à leurs membres Suivi d'indices composites : % ressources propres, implication des femmes dans les organes,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoption de la loi sur les OIP</li> <li>- Rôle proactif de l'état de soutien des OIP pour la fourniture de services</li> <li>- Capacité des acteurs publics à écouter et prendre en compte les demandes émanant des OIP pour l'amélioration de la compétitivité des filières.</li> </ul>

**Tableau 11 : cadre logique du Projet**

## 9 Matrice simplifiée de monitoring complète

Code	Indicateurs DTA	Niveau de désagrégation	Unité mesure	Baseline 2018	Baseline (actualisée) 2019	Cible 2020	Réali. 2020	Cible 2021	Réali. 2021	Cible 2022	Réali. 2022
<b>indo1OS</b>	Niveau de compréhension du partage des rôles / fonctions entre acteurs du secteur agricole au niveau des territoires.	Conflits liés au processus de planification, aux services clés et au processus de réalisation et gestion des IC	Nbre	7	7	4	6	4	3	1	0
<b>indo2OS</b>	Nombre de référentiels technico-économiques testés, appropriés par les acteurs et capitalisés au niveau des territoires	Nombre de référentiels technico-économiques liés aux IAS appropriés par les acteurs	Nbre	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
		Nombre de référentiels technico-économiques liés à la promotion des filières appropriés par les acteurs	Nbre	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
<b>indo3OS</b>	Existence de cadres de dialogue fonctionnels associant les acteurs institutionnels au niveau des territoires	Niveau moyen de fonctionnement des cadres (nombre de réunions/nombre prévues)	%	67%	70%	75%	82%	80%	84%	90%	100%
		Taux moyen de participation (nombre de								85%	89%

Code	Indicateurs DTA	Niveau de désagrégation	Unité mesure	Baseline 2018	Baseline (actualisée) 2019	Cible 2020	Réali. 2020	Cible 2021	Réali. 2021	Cible 2022	Réali. 2022
		participants/nombre prévus)									
		Taux de mise en œuvre des recommandations issues des réunions		58%	58%	65%	67%	70%	79%	80%	72%
		Moyenne de fonctionnalité des cadres de dialogue		62%	64%	70%	75%	75%	82%	85%	87%
<b>indo4OS</b>	Qualité du système de programmation et de planification au niveau des territoires	Processus PCF	Taux	35%	35%	50%	65%	85%	75%	90%	85%
		Processus DPDH				50%	65%	70%	65%	80%	80%
		Processus PTAB				50%	72%	82%	80%	85%	100%
		Moyenne				50,00%	67%	79%	73%	85%	88%
<b>Ind1R1</b>	Niveau de connaissance des politiques sectorielles et du rôle des acteurs dans leur mise en œuvre au niveau des territoires.	niveau de connaissance des politiques	Taux	17%	17%	30%	77%	35%	80%	50%	80%
<b>Ind2R1</b>	Pour chaque type d'acteurs (ATDA, communes, DDAEP), évolution du nombre de plans en cohérence avec les stratégies nationales et définition claire du rôle des acteurs	PCF	%	0%	60%	80%	75%	90%	92%	100%	100%
		DPDH		73%	73%	73%	92%	73%	92%	80%	92%
		PTAB		32%	49%	60%	73%	73%	82%	80%	83%
		Moyenne		35%	61%	71%	80%	79%	89%	87%	92%

Code	Indicateurs DTA	Niveau de désagrégation	Unité mesure	Baseline 2018	Baseline (actualisée) 2019	Cible 2020	Réali. 2020	Cible 2021	Réali. 2021	Cible 2022	Réali. 2022
Ind3R1	Qualité et cohérence des outils de planification, budgétisation et suivi adoptés entre acteurs publics et privés aux différents niveaux de territoire.	Nombres de PTAB conformes à la méthodologie	%	42%	42%	71%	60%	60%	75%	90%	100%
		Nombre de PCF conformes à la méthodologie		0%	32%	50%	75%	70%	65%	75%	85%
		Nombres de DPDH conformes à la méthodologie		0%	0	50%	65%	65%	80%	90%	80%
		Moyenne		14%	37%	57%	67%	65%	73%	85%	88%
Ind4R1	Fonctionnalité des instances territoriales de planification et de suivi	ATDA (Processus PCF)	Taux	64%	64%	70%	87%	80%	68%	80%	
		DDAEP (revue et processus DPDH)		68%	68%	75%	81%	80%	85%	80%	
		Moyenne		66%	66%	73%	84%	80%	77%	80%	
Ind5R1	Capacités des DDAEP / ATDA dans leurs rôles respectifs de planification / suivi (PPBS) et de coordination disponibles	Compétence Moyenne des Acteurs	Taux	29%	29%	35%	39%	50%	75%	60%	80%
Ind1R2	Niveau de performance des ATDA en regard de leurs rôles et fonctions en matière de facilitation pour l'accès aux services et promotion des filières	Accès aux services de financement	%	75%	75%	80%	52%	85%	61%	90%	73%
		Appuis-conseils agricoles		19%	19%	25%	64%	40%	88%	60%	96%
		Moyenne		47%	47%	53%	58%	63%	75%	75%	85%
Ind2R2	Nombre d'actions pilotes mises en œuvre pour la mise en place de mécanismes de financement de	PDA	Nbre	3	3	6	6	7	9	8	10

Code	Indicateurs DTA	Niveau de désagrégation	Unité mesure	Baseline 2018	Baseline (actualisée) 2019	Cible 2020	Réali. 2020	Cible 2021	Réali. 2021	Cible 2022	Réali. 2022
	l'agriculture au niveau des pôles										
Ind3R2	Nombre d'actions pilotes en matière de conseil agricole mises en œuvre et capitalisées au niveau des pôles	PDA	Nbre	2	3	5	5	6	7	7	9
Ind4R2	Nombre d'actions pilotes en matière de clusters mises en place et capitalisées au niveau des pôles	PDA	Nbre	2	1	2	2	3	5	4	7
<b>Ind1R3</b>	Capacités des communes et associations de communes à assumer leurs rôles et mandats pour le développement agricole	Niveau de gap des acteurs porteurs de fonctions	%	40%	40%	45%	53%	60%	63%	80%	49%
<b>Ind2R3</b>	Capacités des ATDA et DDAEP à assumer leurs rôles d'accompagnement / orientation des communes	Nombre de Plans Annuels d'Assistance-Appui Conseil Validés sur nombre de plans élaborés	%	0%	0%	50%	0%	50%		100%	44%
		Nombre d'actions d'Assistance/Appui sur nombre d'actions retenues dans le PAAC.	%	0%	0%	50%	0%	0%		50%	

Code	Indicateurs DTA	Niveau de désagrégation	Unité mesure	Baseline 2018	Baseline (actualisée) 2019	Cible 2020	Réali. 2020	Cible 2021	Réali. 2021	Cible 2022	Réali. 2022
<b>Ind3R3</b>	Taux de satisfaction des opérateurs sur la qualité du processus de concertation entre acteurs, notamment pour le choix et la réalisation d'IC	Niveau moyen de satisfaction (ATDA ; DDAEP ; OPA et Préfecture)	Taux	0%	33%	45%	65%	50%	82%	75%	76%
<b>Ind4R3</b>	Nombre de référentiels (par type d'infrastructures) testés et appropriés par les acteurs au niveau département pour la mise en place d'investissements structurants	Nombre de référentiels liés aux infrastructures appropriés	Nbre	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
<b>Ind5R3</b>	Niveau de prise en compte de « problématiques clé » dans IC : foncier, changement climatique, SAN, genre et jeunes	Actions liées à l'environnement	%	45%	45%	70%	70%	80%	75%	85%	69%
		Actions liées au genre		52%	52%	64%	64%	75%	78%	80%	95%
		Moyenne		49%	49%	67%	67%	78%	77%	83%	82%
<b>Ind1R4</b>	Capacités de la Chambre d'agriculture à exercer son rôle d'instance de dialogue	Niveau de gap des acteurs porteurs de fonctions	%	25%	25%	30%	39%	45%	75%	60%	82%
<b>Ind2R4</b>	Niveau de fonctionnalité des interprofessions existantes	IFA	Niveau	Faible	Faible	Moyen	Bon	Bon	Bon	Bon	Bon
		IAB		Moyen	Moyen	Bon	Bon	Très Bon	Bon	Très Bon	Bon
<b>Ind3R4</b>	Niveau de fonctionnalité des OPA dans chaînes de valeur	Moyenne de fonctionnalité des OPA	Niveau	Faible	Faible	Moyen	Bon	Moyen	Bon	Bon	3
<b>Ind4R4</b>	Qualité et efficacité du plaidoyer des OIP	Nombre de plaidoyers	Nbre	1	0	1	1	3	2	3	82%

**Tableau 12: matrice simplifiée de monitoring du projet**

## 10 Outils et produits

- Publications (scientifiques)

Un article scientifique a été publié par le Projet à la Revue scientifique thématique semestrielle « Environnement et Dynamique des Sociétés » N° 006 Août 2022. Il est intitulé « Appropriation des réformes du secteur agricole au Bénin de 2016 A 2021 ».



EDS06 TAP 09.pdf

- Matériel audiovisuel

Point des matériels audiovisuels réalisés par ARISA-B (35 supports). En dehors des reportages de la télévision nationale, tous les supports sont publiés sur le Share point de Enabel Bénin

N°	Titre	Durée
<b>Reportages de la télévision nationale</b>		
1	Formation des acteurs territoriaux du secteur agricole (DDAEP et ATDA : DG et DT) des pôles 5 ; 6 et 7 sur les outils et méthodes de digitalisation pour optimiser le temps de travail	01 min
2	Session publique de reddition de comptes dans le secteur agricole dans les communes de Pobè ; Adja-Ouèrè et Ifangni	01 min
3	Session publique de reddition de comptes dans le secteur agricole dans la Commune de Parakou	01 min
<b>Supports de capitalisation audiovisuelle</b>		
1	ARISA-B : quel impact ? les acteurs du secteur agricole se prononcent.	25min05'
2	Digitalisation du registre des Organisations Professionnelles Agricoles au Bénin	4min30'
3	Amélioration des instances territoriales de dialogue : implication des OPA dans les Conseils Communaux d'orientation du Secteur agricole (CCoS).	4min14'
4	Genre et agriculture : vers la levée des barrières à l'implication des femmes dans le secteur agricole	8min12'
<b>Capsules/vidéos e-learning sur la thématique des outils d'entretien et de gestion des investissements agricoles structurants</b>		
1	Introduction aux outils d'entretien et de gestion durable des investissements agricoles structurants (IAS)	3min 27'
2	Définition & mise en place du mode de gestion du service public (partie 1)	11min 46'

N°	Titre	Durée
3	Définition & mise en place du mode de gestion du service public (partie 2)	05min 13'
4	Plan de recollement : Notion & Importance	06min 18'
5	Notion d'entretien et de maintenance & différents types d'entretien	05min 59'
6	Planning/Feuilles de route d'entretien et de maintenance des IAS	04min 34'
7	Résumé de 5 min sur les outils d'entretien et de gestion durable des investissements agricoles structurants (IAS)	04min 57'
<b>Capsules vidéo e-learning sur la thématique de l'animation d'un marché d'assistance conseil aux communes dans le secteur agricole</b>		
1	Introduction à l'animation d'un marché d'assistance conseil aux communes dans le secteur agricole	03min 03'
2	Définition de quelques concepts & préparation de l'animation du marché de l'offre et de la demande d'assistance conseil aux communes (partie 1)	08min 20'
3	Définition de quelques concepts & préparation de l'animation du marché de l'offre et de la demande d'assistance conseil aux communes (partie 2)	05min 12'
4	Méthodologie d'animation du marché de la demande et de l'offre d'ACC	04min 51'
5	Technique de formulation d'activités d'ACC	03min 37'
6	Résumé de 2 min sur l'animation d'un marché d'assistance conseil aux communes dans le secteur agricole	01min 38'
7	Introduction au fonctionnement et à la gouvernance des organisations professionnelles agricoles (OPA)	02min 32'
8	Notion d'organisation et caractéristiques (partie 1)	09min 14'
9	Notion d'organisation et caractéristiques (partie 2)	05min 45'
10	Valeurs, principes et règles de bonne gouvernance d'une OPA (partie 1)	07min 58'
11	Valeurs, principes et règles de bonne gouvernance d'une OPA (partie 2)	05min 51'
12	Notion de changement, conséquences & implications pour le leader (partie 1)	06min 37'
13	Notion de changement, conséquences & implications pour le leader (partie 2)	05min 23'
14	Processus de prise de décision et conditions de succès de la décision de groupe (partie 1)	06min 47'
15	Processus de prise de décision et conditions de succès de la décision de groupe (partie 2)	06min 20'
16	Résumé de 5 min sur le fonctionnement et la gouvernance des organisations professionnelles agricoles (OPA) au Bénin.	05min 31'

N°	Titre	Durée
<b>Autres vidéos réalisées dans le cadre du projet</b>		
1	Accès aux services financier des femmes transformatrices de Manioc dans le plateau	16min 18'
2	Clusters agricoles... Que retenir ?	11min 46'
3	Visite d'échange Germe (1)	01min 19'
4	Visite d'échange Germe (2)	02min 03'
5	Visite d'échange Germe (3)	01min 10'

**Tableau 13 : liste des productions audiovisuelles**

- Autres ressources : articles de presse

N°	Titre	Liens pour accéder
1	Amélioration des performances au MAEP : Enabel forme sur des outils digitaux de management (la Nation numéro 7685 du 25 février 2021 ; page 11)	 Journal la Nation 7685 du 25022021 P
2	Emergence d'une interprofession au Bénin : la validation du projet de brochure en débat (Matin Libre numéro 1995 ; page 5)	 Pige presse activité ARISA B du 14 Jul 22

**Tableau 14 : liste des autres ressources (articles de presse)**

- Approche/système M&E

Concomitamment à l'étude sur les Plans de renforcement de capacités, le Projet a commandité l'étude Baseline qui a permis de mettre en place le cadre de suivi des indicateurs. Ce cadre, appuyé par la mission de backstopping sur les indicateurs, a servi de base de collecte de données et d'analyse des progrès du Projet.

Les outils et processus mis en place tiennent compte du type d'indicateur à renseigner (qualitatif ou quantitatif). Les modalités et les périodicités de collecte de données ont été retenues ainsi que les publics cibles.

Le suivi rigoureux a permis de renseigner le cadre de progrès du Projet.

N°	Titre	Liens pour accéder
1	Rapport de l'étude Baseline	 Rapport_Baseline_AR ISA-B_09_08_2019_M
2	Rapport de la mission de backstopping sur les indicateurs du projet (approche « changement »).	 NOTE TECHNIQUE CADRE LOGIQUE ARI!

**Tableau 15 : documentation du dispositif de monitoring**

- Méthodologies : guides/référentiels

En vue de l'implémentation des réformes au niveau des territoires, le projet a, à travers la co-construction, accompagné la mise en place de certains outils/référentiels qui suivent :

N°	Titre	Liens pour accéder
1	Guide d'élaboration des PCF	 Démarche actualisée d'elaboration PCF vali

N°	Titre	Liens pour accéder
2	Guide de contrôle du conseil agricole	 Guide du contrôle du dispositif VF.pdf
3	Référentiel des normes du conseil agricole	 Référentiel normes CA Vf.pdf
4	Guide d'émergence des clusters agricoles	 Guide d'Appui à la mise en place et à l'an
5	Plaquette sur la mise en place et l'animation des clusters agricoles	 Plaquette cluster VF.pdf
6	Guide d'élaboration du Plan Communal de Développement Agricole	 GUIDE_ELABORATION_PCDA.pdf
7	Guide de structuration des OP	 GUIDE STRUCTURATION 202
8	Brochure sur l'émergence d'une interprofession.	 BROCHURE SUR L'ÉMERGENCE DES O

**Tableau 16 : liste des guides/référentiels délivrés**