

## Résumé opérationnel

### Enjeux et objectifs de la revue

La revue à mi-parcours est un exercice d'évaluation qui doit apporter des réponses aux questions « comment » et « pourquoi » et est indispensable à l'appréciation des résultats atteints et de l'ensemble du processus de mise en œuvre d'une intervention.

Elle a pour fonction :

- d'appuyer le pilotage et soutenir la prise de décision stratégique et opérationnelle
- de contribuer à l'apprentissage en expliquant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas et pourquoi et d'en tirer des leçons et proposer des recommandations
- de redevabilité envers le bailleur, aux partenaires et aux acteurs en appréciant les progrès et les résultats atteints

L'exercice doit permettre d'évaluer/mesurer la performance de l'intervention en se référant à un cadre, une grille d'évaluation ayant un caractère générique et dans lequel on retrouve : pertinence, efficience, efficacité, impact, durabilité.

Elle porte aussi sur l'analyse de points spécifiques (Volet Institutionnel et Volet Opérationnel) tels :

- L'impact des changements institutionnels dans le secteur de l'agriculture sur le PROFI,
- Synergie / partenariat entre acteurs à l'interne et à l'externe de la CTB,
- Impact du PROFI en termes de renforcement et de positionnement des OP au sein de leur filière spécifique et dans le dialogue entre acteurs du secteur agricole (public-privé),
- Le suivi évaluation : fonctionnalité, opérationnalité, outil de mesure et d'aide au pilotage,
- Place du Genre et de l'Environnement dans l'action du PROFI,
- Procédures et mécanismes de financement « FADEC agriculture » - FNDA.

Au-delà de cet exercice d'évaluation, la revue à mi-parcours a aussi pour enjeu de contribuer à la réflexion et de répondre aux attentes / aux questionnements du commanditaire sur le Volet Institutionnel et le Volet Opérationnel :

- Comment le programme va-t-il se repositionner face aux nouvelles institutions (DDEAP, ATDA) créées à l'issue des réformes institutionnelles en cours dans le secteur agricole ? ;
- L'intervention s'inscrit dans une approche de développement économique durable et inclusif : dans quelle mesure est-ce que le programme parvient à un impact significatif sur le plan du développement économique (notamment sur les 3 filières) ? et est-ce que cela permet en effet une croissance/génération de plus-value et revenus bien partagés (tant au niveau macro que micro) ?
- Cette mission d'évaluation à mi-parcours devra après une analyse bien structurée/étayée suffisamment précise, faire des recommandations/propositions concrètes pour un meilleur recentrage des interventions pour la suite du programme :

- Ajuster l'intervention actuelle pour en améliorer l'efficacité et impact, dans une perspective durable
  - Tirer des enseignements (en terme de ciblage, d'approches méthodologiques, de modalités de mise en œuvre et d'articulations, ...) qui peuvent servir pour l'avenir
  - Faire des propositions pour mieux orienter le prochain PIC dans le secteur agricole
  - Faire des propositions sur l'institutionnalisation et la pérennisation du dialogue sectoriel qui se met en place progressivement dans le cadre du PROFI, avec les ANE (CNAB, PNOPPA et PASCiB) ;
- Par rapport à l'avenir, le prochain programme devra-t-il se positionner sur la promotion du développement économique et la promotion des filières ?
  - Est-ce que l'approche d'appui (technique, financier, ...) à l'entrepreneuriat mise en œuvre est pertinente et adéquate par rapport à la typologie de l'entrepreneuriat au Bénin et à ses besoins d'accompagnement actuellement non satisfaits par le marché ?
  - L'articulation programmatique entre le VO et le VI est-elle optimale ?
  - Comment mettre désormais l'institutionnel au service de l'opérationnel ?
  - Quel est le meilleur ancrage institutionnel pour le CEF et le CdGOP dans l'Atacora-Donga
  - Est-ce que l'approche d'appui à l'investissement en infrastructures, en particulier sur les périmètres hydro-agricole est adaptée ?
  - Est-ce que les appuis/actions déployés sont suffisantes pour permettre un développement significatif des 3 filières ?
  - Est-ce que l'articulation entre VO et VI est optimale (y compris sur le plan programmatique) ?
  - Dans quelle mesure l'outil « subside » est-il adapté à la mise en œuvre du projet ? Quelles pourraient être les améliorations possibles afin de gagner en efficacité ?

### **Contexte d'intervention de la mission**

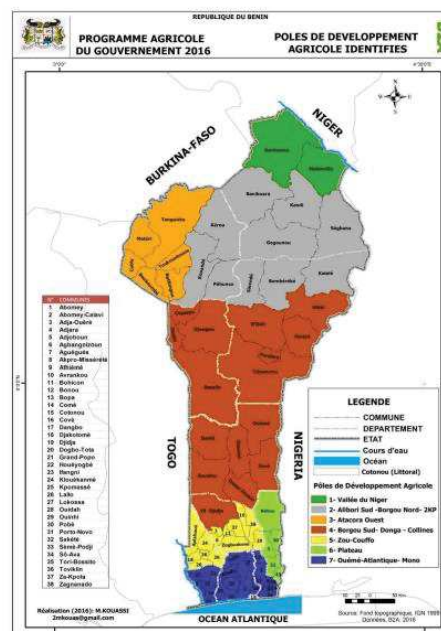
Le démarrage du PROFI début 2016 a été marqué notamment par des changements de personnalités locales suite aux élections communales/municipales qui se sont tenues en juillet 2015 et les élections présidentielles qui se sont déroulées sans problème majeur. Le nouveau Président élu, a engagé une série de réformes politiques, socio-économiques et administratives qui touchent le secteur agricole et par devers le PROFI qui devra donc adapter sa stratégie d'intervention aux nouvelles structures créées.

Le PSRSA sur lequel le PROFI a été conçu est arrivé à son terme en fin 2015. Son évaluation montre que globalement les cibles de 2015 n'ont pas été atteintes pour les filières végétales exception faite des produits maraichers et anacardiens. Une nouvelle stratégie du secteur horizon 2025 est en cours de validation : le **PSDSA (Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole)**. Il prévoit « *un secteur agricole béninois dynamique à l'horizon 2025, compétitif, attractif, résilient aux changements climatiques et créateur de richesses, répondant de façon équitable aux besoins de sécurité alimentaire et nutritionnelle de la population béninoise et aux besoins de développement économique et social de toutes les couches de la population du pays* ».

Le PSDSA s'articule autour de trois objectifs spécifiques et de cinq (05) axes stratégiques. Il est assorti d'un Programme National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN) qui constitue le cadre de planification et de coordination stratégique pour le secteur de l'agriculture durable et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Le développement du secteur agricole doit tenir compte des nouvelles orientations politiques du gouvernement à savoir le Plan d'Action Gouvernemental (PAG) qui prévoit entre autres pour le secteur :

- Un investissement massif autour des filières prioritaires (dont celle de l'anacarde, riz et maraichage) et la mise en œuvre de la stratégie de développement agricole autour de 7 pôles de développement ;
- La création de douze (12) Départements et de douze (12) Directions Départementales de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (DDAEP), dont la mission sera désormais orientée exclusivement sur le rôle régalien du Ministère au niveau déconcentré ;
- La création de sept (07) pôles de développement agricole (PDA) comme champs d'intervention, fondé sur la stratégie de territorialisation du développement agricole pour mieux valoriser les potentialités locales (Cf. annexe 2) ;
- La mise en place de sept (07) Agences territoriales de Développement Agricole (ATDA) dont la mission est de promouvoir les filières prioritaires identifiées pour chaque pôle de développement, agricole avec un rôle d'articulation et de contractualisation des différents acteurs de mise en œuvre en particulier les prestataires de service non financiers de promotion de filière et de conseil agricole au sens large.



Cette nouvelle recombinaison territoriale (DDAEP) affecte déjà les cadres de concertation et les structures d'analyse et de validation des microprojets PEA/PEA+ mis en place par le PROFI (CDAV, CRAV,...). La mise en œuvre du programme est aussi confrontée à des changements organisationnels et institutionnels qui sont en train de s'opérer dans la configuration du paysage des Organisations de Professionnelles Agricoles (OPA), Elle sera de même confrontée aux difficultés d'accès des acteurs aux semences améliorées et aux intrants spécifiques par la suppression des EPIC qui étaient en charge de ces fonctions. 2017 sera une année de « transition » dans la mise en place de nouvelles structures et de nouveaux acteurs notamment privés.

La revue à mi-parcours a été basée sur :

- **L'analyse documentaire** d'une abondante bibliographie reçue avant la mission puis complétée au cours de celle-ci ;
- des **analyses de la performance du projet** avec les responsables et responsables de l'UAC, UFR M/C, l'UFR A/D, l'UFAl et ensuite des entretiens individuels avec les responsables des volets et les techniciens en charge de chaque thématique ;

- **des entretiens** individuels avec des personnes ressources, de la Secrétaire Générale du MAEP à la productrice dans son champ ;
- des **visites de terrain** des réalisations sur le terrain (malheureusement le temps dévolu à ces actions a été trop court, même si les experts avaient déjà une connaissance de plusieurs actions) et des **focus groupes** avec les bénéficiaires au niveau des communautés, des OPA et de leurs faitières, des techniciens de l'administration (ancienne et nouvelle).

A la fin de la mission un atelier de restitution et de débat a été organisé au MAEP le (05/05/17) sous la présidence du Directeur de cabinet du Ministre du MAEP, de membres de la SMCL, de secrétaires généraux de Faitières, du représentant de l'Ambassade de Belgique, du représentant résident de la CTB, d'un expert du siège de la CTB en charge de l'appui à la préparation du prochain PIC volet agricole et négociation de la participation de la CTB à un programme agricole de l'UE, des cadres du PROFI (UAC, UFR M/C, UFR A/D, UFAI).

### **Les principaux constats dressés à propos des questions d'évaluation**

Un programme sur son volet opérationnel qui est, malgré des évolutions contextuelles tant au Bénin qu'en Belgique, pertinent car il répond correctement aux besoins des bénéficiaires à plusieurs niveaux et pour différents types d'acteurs. Il est en phase avec les priorités et politiques du Bénin ainsi que celles de la Belgique malgré les évolutions en cours. Par contre un programme qui malgré une logique d'intervention appropriée a du s'adapter à des contraintes liées aux nouvelles modalités de financement mises en place par la Belgique qui ont considérablement ralenti les décaissements et donc l'action terrain hypothéquant d'autant l'atteinte des résultats.

- Un programme qui a une démarche très participative, bien ancrée sur le terrain et qui a les moyens suffisants pour monter en puissance. Des bénéficiaires qui connaissent le programme, apprécient les actions actuellement en cours, acceptent ou intègrent/subissent les nouvelles règles du jeu mais ne comprennent pas ou ne maîtrisent pas toujours toutes les procédures mises en place pour un contrôle à priori. Bien que les équipes terrain aient réalisé un excellent travail et que de bonnes bases techniques aient été posées au cours de ces 16 mois du programme VO, l'action est entravée par des procédures qui grèvent l'efficacité de l'intervention. Il nous semble d'ores et déjà nécessaire d'envisager une prolongation si l'on veut correctement optimiser les investissements déjà consentis.
- Des équipes PROFI/VO de qualité, des bénéficiaires/partenaires qui s'adaptent et poursuivent les activités développées dans le cadre des projets précédents FAFA/FAIA. Des manuels, outils, ont été produits, mis à disposition des bénéficiaires, progressivement ils sont intégrés et utilisés par ceux-ci car appréciés par ces acteurs. Un accompagnement de proximité reste de mise et dans l'absolu avoir une réflexion sur le coût de ce soft d'accompagnement et de sa reproductibilité est nécessaire. Les objectifs fixés au volet VO ont de bonnes probabilités d'être atteints, notamment si le financier se met au service de l'action. On a une bonne efficacité de l'intervention.
- L'intervention connaît des retards eus égard aux nouvelles procédures financières souhaitées par le bailleur. Les équipes ont réalisé un bon travail préparatoire, une bonne phase d'inception même si plus longue que prévue car elle pensait pouvoir mieux valoriser les acquis des précédents projets. Parallèlement au cours de cette période, les équipes dans les régions ont pu en parallèle poursuivre les

dynamiques déjà engagées sur FAFA/FAIA qui conduisent à des résultats intéressants qui impactent positivement les bénéficiaires - De très bons résultats unanimement appréciés par tous ses acteurs.

- Les coopératives, Unions, Fédérations sont des entités fragiles. Elles doivent se développer, monter en puissance, se diversifier et leur viabilité économique et financière n'est pas assurée. Par contre des instances filières qui se positionnent de plus en plus franchement sur les créneaux de l'appui technique aux différents maillons des filières et sur celui de la défense des intérêts des acteurs de ceux-ci. Des communes bi polaire avec pour certaines des maires très bon gestionnaire et porteur d'une vision du développement de leur territoire, mais aussi des maires très politiques et qui peinent à rationaliser leurs investissements. Un ancrage institutionnel qui évolue, dont la mise en place des nouvelles instances demandera du temps, car il faudra qu'elles définissent clairement ses rôles, fonctions et son opérationnalisation. Le programme s'appuie sur une équipe de professionnels qui s'inscrivent parfaitement dans le paysage social, répondant à la demande des bénéficiaires et porteur de changements raisonnés. On a à ce stade des probabilités raisonnables d'obtenir des bénéfices sur le long terme.
- Le programme a été très attentif à prendre en compte de manière adéquate les intérêts sexospécifique. Concrètement le programme dans ses procédures de financement favorise les activités des femmes, aux niveaux des organisations filières les femmes sont très présentes, parfois majoritaires au niveau des instances CA et BE, au niveau des suivi évaluations très scrupuleusement les indicateurs sont renseignés de façon sexospécifique. Même s'il reste encore beaucoup à faire, on note une émergence et/ou la consolidation de femmes leaders très encourageante.
- La formulation du PROFI a pris en considération toutes les recommandations sur l'environnement de la mission finale de FAFA/FAIA. Une mission spécifique qui a mis en évidence d'autres problèmes et point d'attention. Elle a permis de proposer un certain nombre de recommandations fort pertinentes que le PROFI a intégré dans sa démarche. Une bonne attention a été accordée à la dimension de l'environnement lors de la planification de l'intervention. Le programme encourage et appui toutes les initiatives de bonnes pratiques environnementales. On s'attachera à plus et mieux intégrer l'arbre dans le paysage, dans les Systèmes Techniques de Productions.

## **Les principales conclusions**

### **• Concernant le Volet Institutionnel**

Le volet institutionnel du Programme PROFI, a pour ambition d'apporter des solutions durables en matière d'amélioration de l'administration du secteur, ce qui passe par une action à 3 niveaux : niveau central du MAEP, appui aux 6 CARDER qui en sont la déclinaison régionale, et appui pour le renforcement des capacités des principaux interlocuteurs au niveau national qui doivent être associés aux grandes décisions concernant tant la définition des politiques agricoles que leur mise en application.

Cette action d'appui institutionnel qui a pris la suite d'un projet AIMAEP reconnu pour ses résultats institutionnels effectifs, a produit dès ce stade les résultats appréciés et visibles.

À mi-parcours, cette intervention apparaît comme :

- Pertinente, tant au niveau global que pour chacun des résultats et les activités menées ;

- conduite de façon efficiente, dans un contexte où les besoins financiers sont nombreux et importants, ceci grâce à une approche méthodique et rigoureuse, avec une vision d'appropriation ;
- menée de façon globalement efficace, pour les 3 résultats : Renforcement niveau central, au niveau régional et renforcement des partenaires représentant les acteurs non étatiques. Naturellement, toutes les activités n'ont pas produit l'ensemble des outputs escomptés. Certains volets sont bien avancés, d'autres le sont moins. Les causes de cette situation ne sont pas directement imputables à la conception ou à la mise en œuvre du projet lui-même, mais à des facteurs externes propres aux domaines concernés (décisions politiques notamment).

Cette efficacité est actuellement partiellement remise en cause par la réforme institutionnelle en cours, qui impacte plus ou moins directement les différentes composantes, mais surtout et en particulier la composante 2 (appui aux CARDER) ;

- vu le stade encore précoce (mi-parcours) et les durées nécessaires de préparation pour les différentes activités de nature essentiellement « soft », les impacts sont encore peu visibles, mais il n'y a pas d'indice conduisant à penser que ces impacts ne seront pas au rendez-vous à terme.
- Malgré les efforts importants menés par le projet sur la stratégie de sortie, la question de la durabilité (principalement financière) reste posée.

Enfin, il y a lieu de rappeler que le volet s'intègre dans un programme plus vaste comportant une importante composante opérationnelle, dont le volet institutionnel est censé permettre la réalisation de bonnes conditions. Au plan de la conception, ce programme manifeste une bonne cohérence ; une mûre réflexion du programme sur les synergies à entretenir entre les deux volets.

Ces résultats globalement satisfaisants sont notamment la conséquence :

- d'un ancrage judicieusement choisi au sein du MAEP (SG) qui garantit une bonne appropriation et un pilotage maîtrisé et cohérent ;
- d'un héritage méthodologique fort (AIMAEP) ;
- d'une réflexion menée de façon continue en interne visant à « autoévaluer » le programme dans son ensemble et à l'adapter à son environnement évolutif.

Au plan concret, les principaux résultats peuvent être synthétisés comme suit :

- Volet MAEP central (R1) :
  - Effet important sur le pilotage de la politique sectorielle, par une action en parallèle sur plusieurs domaines ;
  - Préparation (en cours) d'outils (système d'information et de moyens d'intervention (financement FNDA / FADeC Agriculture, ABSSA)
- Volet CARDER (R2) a bien répondu aux espérances et ses apports méthodologiques (en matière de programmation, de suivi, d'outils et de formation) sont tout particulièrement appréciés : ceci est principalement visible dans les CARDER nouvellement touchés par l'action de la CTB (mais la réforme en cours, si elle est mise en place sans prise en compte des acquis du volet VI, risque de mettre en péril certains des acquis R2.
- le volet appui aux faïtières a permis de réellement lancer une dynamique de reconnaissance des bénéficiaires qui sont maintenant considérés comme des partenaires à part entière du dialogue sectoriel et intégrés au réseau des

interlocuteurs pertinents. Il restera à poursuivre et renforcer l'accompagnement à la mise en œuvre des plans de renforcement des capacités déjà préparés.

- **Concernant le Volet Opérationnel :**

La réforme en cours au sein du MAEP avec la mise en place des DEAP et ATDA, impacte directement le projet au niveau opérationnel. Le programme qui intervient à différents niveaux et sur plusieurs plans est très attentif aux changements qui s'opèrent et souvent prend les devants et se positionne en tant qu'acteur du développement local. Le programme est présent au niveau des instances, des espaces de concertation /dialogue /décision qu'il a mis en place (et qui sont appréciés), dans les relations institutionnelles mais aussi professionnelles qu'il a progressivement permis d'établir. Lorsqu'un volume critique d'Hommes et de Femmes ayant connu et participé à la mise en œuvre de ces dynamiques restera présent dans les départements, il y a de fortes chances que l'on connaisse une continuité des dynamiques de développement engagées. Dans le cas contraire on aura une rupture qui sera d'autant plus conséquente qu'avec les subsides acquis à travers le PROFI, les OP vont être considérablement renforcées et que l'on risque de voir se creuser un fossé avec des professionnelles OP mieux formées que les cadres des Agences qui sont à priori là pour les appuyer dans leurs actions ... Ce qui est parfois déjà le cas avec de jeunes cadres dans les OP très professionnelles. En conséquence le PROFI doit poursuivre sa politique de positionnement auprès de ces nouvelles instances, même si cela peut paraître parfois et de prime abord peu efficace. Les équipes PROFI doivent être présentes à tous les niveaux décisionnels et d'actions, mais elles ne doivent pas assurer le renforcement physique et/ou financier de ceux-ci et encore moins s'y substituer.

Nous avons pu constater, en deux années, une très nette évolution des OPA grâce à l'appui du programme tant au sein de leur filière (même s'il reste encore beaucoup à faire) que dans le dialogue avec d'autres acteurs notamment étatiques. Par ailleurs il est essentiel de noter que les dynamiques observées au nord et au sud sont différentes et le PROFI s'adapte à ces spécificités, ce qui parfois complique la tâche des équipes. Prenant en considération ces deux aspects spécificités et dynamiques filières ainsi que particularités régionales on note qu'un important travail à la base et des fondements sont posés pour pouvoir plus et mieux évoluer sur les 24 mois restant du PROFI qui de notre point de vue est un laps de temps trop court qui ne permettra pas d'optimiser l'investissement consenti.

L'intervention s'inscrit dans une approche de développement économique qui se veut durable et inclusif. Elle est intervenue simultanément sur trois grands leviers. Ceux-ci devraient contribuer à dynamiser un développement économique générateur de croissance, de plus-values et revenus mieux partagés du micro au macro et aussi créateur d'emplois. A ce jour seulement 11 % de l'investissement productif prévu est décaissé. Il reste 24 mois d'exécution du PROFI, 2 campagnes agricoles en théorie, mais peut être une seule en pratique alors que le travail d'accompagnement de ces actions, l'appui aux entrepreneurs doit monter en puissance sur plusieurs années il risque d'être fort réduit et se faisant, les retombées économiques attendues seront de fait limitées et fort probablement postérieures à la fin du projet. Il faut d'urgence débloquer les fonds et déjà envisager au moins 12 mois supplémentaires d'accompagnement de ses acteurs.

Concernant les investissements réalisés par la coopération belge au niveau de la mise en place du FADEC-Agriculture, il est indéniable qu'ils portent leurs fruits dans les départements dans lesquels les différents projets sont intervenus et aussi au niveau du Fonds. On a là une possibilité pertinente par abondement de ce fonds, d'appuyer à la

fois le développement local des filières et de contribuer au renforcement des processus de décentralisation.

Le FNDA a été créé en janvier 2014, mais jusqu'à ce jour n'est pas actif. Avec l'avènement d'une nouvelle Politique en 2017 et de nouvelles orientations, la refonte des systèmes d'appui technique à l'agriculture, le recrutement d'un nouveau personnel pour le FNDA, des changements se font jour. Plusieurs bailleurs potentiels semblent intéressés pour abonder ce fonds qui en théorie contribuerait à apporter des réponses appropriées à la question du financement accessible et adapté au monde rural. Ils veulent néanmoins comprendre les nouvelles règles du jeu et en tout état de cause ne s'aventureront pas à positionner des fonds sans des garanties extrêmement strictes. La mission émet l'hypothèse que le PROFI doit poursuivre un appui à l'opérationnalisation du FNDA en raisonnant tel qu'elle l'a fait avec le FADEC-Agri en positionnant un fonds dédié orienté strictement vers les acteurs des filières qu'elle appui. Ce faisant elle peut intervenir et accompagner plusieurs niveaux (local, méso, macro) et procéder à des ajustements progressifs qui seront repris et validés à différents niveaux.

Un dernier point mais non des moindre, que l'on retrouvera en transversalité de toute cette évaluation concerne l'outil subsidie. Cette modalité de financement tel que conçu n'est non seulement pas adaptée au financement des programmes, mais elle contribue grandement à en réduire l'efficacité. ***Une révision de l'Outil Subsidie tel que conçu à ce jour devrait être réalisé en y associant des professionnels du terrain et non strictement des juristes et des financiers***

### **Recommandations à court terme pour l'équipe du PROFI**

#### **• Concernant le Volet Institutionnel**

Vu les résultats enregistrés il est recommandé de poursuivre et d'approfondir les actions en cours ou prévues, notamment :

##### **i) pour le R1 (MAEP central) :**

- la poursuite du développement des outils et méthodes de management opérationnel, avec notamment la création d'un fichier informatique du personnel et la finalisation des procédures de fonctionnement du CNOS (y compris moyens de fonctionnement)
- l'accompagnement à la finalisation du financement des revues sectorielles ;
- la poursuite du développement du dispositif AKvo sur la base des résultats obtenus dans les 2 zones de concentration CTB (AD et MC) vers d'autres zones en lien avec le système SE du MAEP
- l'accompagnement de la DLROPEA pour l'indexation de la base de données (actuellement sous forme papier) du corpus juridique applicable secteur agricole, puis l'accompagnement pour sa diffusion sous une forme facilement utilisable tant au niveau central qu'au niveau des différents utilisateurs (principalement DDAEP)
- l'appui au renforcement de la mise en œuvre du réseau de contrôle sanitaire en liaison avec ABSSA (manuels de contrôle, notamment) ;
- FADeC Agriculture et FNDA (voir ci-après)
- pour le R2 - Appui aux 6 CARDER



### **ii) Pour le R2 – Appui aux 6 CARDER**

Le passage de la structure CARDER à celle de DDAEP n'a pas affecté les besoins d'appui, les DDAEP restant le principal outil d'intervention du Ministère au niveau local.

Cette composante R2 n'est donc pas à écarter, mais bien au contraire, à redéfinir et à recentrer sur certaines fonctions essentielles. Il s'agira donc de centrer l'action sur les directions départementales selon la même approche avec les CARDER pour les aspects outils et méthodes.

La démarche proposée est la suivante :

- Effectuer un toilettage du cadre logique portant sur la terminologie principalement, et permettant de redéfinir la forme et le contenu R2.
- Il s'agit en définitive de recentrer l'ensemble des actions à mener sur l'appui aux missions des directions départementales. Ceci n'implique pas nécessairement un changement de méthode par rapport à l'ancienne conception.
- NB : le toilettage du cadre logique envisagé n'est pas nécessairement de pure forme, puisqu'il s'agira notamment de centrer les activités sur les seules fonctions régaliennes, et de donner un nouveau contenu rôle des ATN, qui se verront confier une mission de coaching des DDAEP pour les 2 départements du ressort de leur ancien CARDER d'affectation.
- Ce coaching accompagnement sera à réaliser à destination des directeurs départementaux eux-mêmes et/ou d'adjoints « Méthodes/organisation » dont le principe devrait être proposé et qui devront être désignés au sein des DDAEP.

Parmi les autres tâches à prévoir, on doit mentionner :

- la finalisation de la capitalisation et des outils sur le conseil (qui seront également à transmettre aux ATDA en cours de constitution)
- compléter la couverture des fonctions régaliennes (notamment contrôle, aspects juridiques, immatriculation des coopératives, formation) : accompagnement à la définition et à la validation des procédures correspondantes ;
- cette dernière tâche passe notamment par la mise en place d'un certain nombre d'étapes qui ont fait leurs preuves par ailleurs :
  - la généralisation de l'outil permettant l'immatriculation des organisations professionnelles agricoles qui fonctionne actuellement dans l'Atacora Donga.
  - mise en place des outils de recueil de l'information en liaison avec la DIP
  - mise en fonctionnement de la plateforme SIG permettant le recensement et la situation de différentes infrastructures communales ou autres.

### **iii) Pour le R3 – Appui faïtières d'ANE**

Les orientations proposées concernent plus précisément le renforcement de 2 fonctions principales au sein des ANE /faïtières :

- la capacité des 3 partenaires ciblés à lever des fonds leur permettant d'augmenter progressivement leur taux de suffisance financière (cet objectif étant lui-même également un objectif à long terme)
- en parallèle, il s'agit de doter ces institutions de réelles capacités juridiques leur permettant de répondre à des questions ponctuelles de leurs membres.

Au cours de la période à venir, l'action centrale devrait dès lors se concentrer sur :

- la mise en place pour chaque institution concernée d'un système de communication institutionnelle / événementielle, qui doit permettre d'être en permanence visible / présent dans la vie publique ;
- l'ébauche auprès de chacun d'un réel dispositif juridique combinant : (i) veille juridique permanente et systèmes d'écoute des membres ; (ii) capacités juridiques propres incluant un dispositif documentaire et une capacité d'analyse et de conseil.

- **Concernant le Volet Opérationnel :**

- Il faut **en urgence débloquer tous les financements dédiés à de l'action** MIC, PEA, PEA+ ainsi que ceux prévus dans le cadre des conventions élaborées avec les OP. C'est une priorité. Il faut mobiliser les décisionnels autour de cette contrainte majeure qui impact négativement le déroulement du programme
- **Les délais sont maintenant trop courts pour relancer des Appels à Projets, il faut suspendre toutes relances.** Même si certains acteurs (communes ou coopératives ou unions) n'ont pas accès aux financements du PROF1, ils en ont eu l'opportunité. Il faut que les équipes en place puissent clôturer « proprement » dans les délais leur intervention
- Les équipes doivent dès à présent procéder à un rétro planning en se questionnant sur ce qu'il est essentiel de produire à échéance sur chacun des 5 résultats à atteindre au niveau du M/C, de l'A/D et Central Cotonou
- Peut-être sera-t-il nécessaire de réallouer (compléter directement ou indirectement) et d'optimiser les Ressources Humaines, les moyens physiques, les ressources financières afin d'atteindre les résultats prévus.
- Il nous semble que **trois axes devraient avoir la priorité** : les exploitations familiales, les entreprises rurales et la performance des filières prioritaires ;
- **Se positionner stratégiquement dès à présent auprès des nouveaux démembrements du MAEP : DDAEP et ATDA,** être à leur écoute, continuité de participer aux réunions de coordination, contribuer aux réflexions stratégiques au niveau de chaque département, ... Collaborer sur le plan conceptuel, intellectuel, envisager des appuis limités qui vont dans le sens du positionnement des filières appuyées ;
- Promouvoir et renforcer toutes les actions d'amélioration des compétences en valorisant les savoirs et expériences sur place
- Il est nécessaire d'avoir une réflexion avec la SMCL ainsi que la CTB (Cotonou et siège Bruxelles) en vue **d'envisager une prolongation temporelle (sans incidence financière sur le montant global alloué au programme)** dédié à l'accompagnement des investissements productifs déjà consentis, si l'on veut les optimiser et donc faire monter en puissance les acteurs locaux du développement et contribuer au renforcement des tissus économiques naissants. Ceci nécessite de revisiter le cadre financier actuel et en étant très pragmatique de voir les investissements « hard » qui ne verront pas le jour et de réaffecter ses fonds à de l'accompagnement des « entrepreneurs ». Celui-ci pourrait être réalisé soit par du personnel projet et donc les moyens ad hoc, mais de façon plus réaliste via la contractualisation du PSNF le plus « professionnel » et le plus « efficient ».

### **Recommandations à moyen terme dans le cadre d'une poursuite des activités**

De façon plus générale, la mission recommande de

- **Donner du temps au temps**, trop de projets ont des durées de vie de 36 - 42 mois, pour mettre en œuvre une démarche, enclencher des processus, atteindre des résultats avec des acteurs parfois illettrés. Un pas de temps de minimum 60 mois (et non pas 2 fois 30 mois ...) semble raisonnable pour impacter durablement le milieu humain, économique, social et sociétal en limitant l'empreinte sur l'environnement ;
- S'affranchir de **contraintes procédurales** lourdes et qui impactent négativement l'intervention. L'outil subside n'est pas adapté au développement économique et surtout pas pour des montages financiers qui coupleraient des fonds sur prêts bonifiés et des participations du secteur privé ;
- **Maintenir un ancrage institutionnel** en adéquation avec les objectifs d'un projet qui intègre des composantes marquées sur la structuration des acteurs de la production, transformation et commercialisation sur les filières motrices que sont anacarde, riz et l'horticulture (en se laissant des marges de manœuvres pour d'autres spéculations à haute valeur ajoutée) avec aussi un focus sur le renforcement de création d'emplois locaux pour les jeunes et les femmes
- Envisager **autour des 3 filières un appui différent en termes de contenu et de positionnement géographique**. En termes de contenu ne plus cibler les EF, mais les instances représentatives (Coop, Union, Fautières) pour de l'appui structurel, opérationnel et financier en couplant plusieurs outils : i) de la subvention (CTB), ii) du prêt (BIO-Invest), et iii) du partenariat avec des entreprises européennes<sup>1</sup>. Géographiquement se positionner sur des espaces à l'interface entre le rural et l'urbain, sur le marché local ainsi que sur des plateformes de transition vers l'international, sur des villes secondaires
- Un nouveau PIC agricole pourrait cibler :
  - la poursuite d'un appui structurel, opérationnel et financier des instances représentatives de chaque segment<sup>2</sup> et niveau<sup>3</sup> des filières,
  - un positionnement sur 4 villes secondaires plus la capitale économique,
  - un accompagnement concerté d'un « Consortium » comprenant : la CTB, BIO-Invest et des partenaires privés européens ;
  - un ancrage institutionnel en adéquation avec les objectifs programme

Un tel positionnement sur des villes intermédiaires permet d'explorer de nouvelles voies de partenariat, collaboration, synergie soit dans le même secteur d'intervention avec des partenaires de proximité (GIZ, AFD), soit sur d'autres secteurs d'intervention de la CTB : Éducation, formation & emploi, Eau & assainissement, Énergie, ...Ainsi que de proposer à des partenaires ONG des opportunités d'implantation spécifique de même qu'à des entreprises européennes de se positionner dans des espaces à potentialités.

---

<sup>1</sup> Existent un potentiel et des marchés notamment sur la transformation de l'anacarde

<sup>2</sup> Production, transformation, commercialisation

<sup>3</sup> Commune, département, région, national