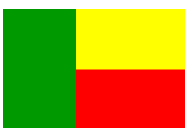


# **DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER**

**FACILITE D'APPUI AUX FILIERES AGRICOLES DANS LES  
DEPARTEMENTS DU MONO ET DU COUFFO (FAFA)**

**BÉNIN**

**CODE DGCD : NN 3004354  
CODE NAVISION : BEN 040 11 11**



# Table des matières

<b>ABREVIATIONS</b> .....	<b>4</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>6</b>
<b>FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION</b> .....	<b>7</b>
<b>1 ANALYSE DE LA SITUATION</b> .....	<b>8</b>
1.1 LA ZONE D'INTERVENTION .....	8
1.2 DES FILIERES POTENTIELLEMENT PORTEUSES .....	10
1.3 UN MONDE RURAL EN VOIE DE STRUCTURATION .....	17
1.4 DES NECESSITES DE PROMOTION ET GOUVERNANCE .....	20
1.5 DES OPPORTUNITES D'HARMONISATION .....	23
<b>2 ORIENTATIONS STRATEGIQUES</b> .....	<b>24</b>
2.1 AXES DE DEVELOPPEMENT DES FILIERES.....	24
2.2 FAVORISER LE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES.....	26
2.3 BENEFICIAIRES ET PARTENAIRES .....	28
2.4 LOCALISATION DE L'INTERVENTION.....	32
2.5 INSTRUMENTS D'INTERVENTION.....	32
<b>3 PLANIFICATION OPERATIONNELLE</b> .....	<b>37</b>
3.1 OBJECTIF GENERAL.....	37
3.2 OBJECTIF SPECIFIQUE .....	37
3.3 RESULTATS .....	37
3.4 ACTIVITES.....	39
3.5 GESTION DU CYCLE DES ACTIVITES.....	65
3.6 INDICATEURS ET SOURCES DE VERIFICATION.....	68
3.7 PRINCIPAUX RISQUES ET HYPOTHESES.....	72
3.8 CONDITIONS DE LA DURABILITE.....	78
<b>4 RESSOURCES</b> .....	<b>81</b>
4.1 RESSOURCES HUMAINES : EQUIPE DE FACILITATION .....	81
4.2 RESSOURCES MATERIELLES .....	82
4.3 RESSOURCES FINANCIERES .....	82
<b>5 MODALITES D'INTERVENTION</b> .....	<b>86</b>
5.1 CADRE LEGAL ET RESPONSABILITES ADMINISTRATIVES .....	86
5.2 RESPONSABILITES TECHNIQUES ET FINANCIERES.....	87
5.3 GESTION DE LA CONTRIBUTION FINANCIERE BELGE .....	89
5.4 GESTION DU BUDGET .....	92
5.5 RAPPORTAGE ADMINISTRATIF, COMPTABLE ET FINANCIER.....	93
5.6 STRUCTURES D'ORIENTATION ET DE SUIVI .....	94
5.7 MECANISMES D'ADAPTATIONS DU DTF.....	98
5.8 SUIVI ET EVALUATION DE L'INTERVENTION .....	98
5.9 AUDIT FINANCIER .....	99
5.10 CLOTURE DE LA PRESTATION.....	100
<b>6 THEMES TRANSVERSAUX</b> .....	<b>102</b>

6.1	ENVIRONNEMENT .....	102
6.2	GENRE .....	102
6.3	ECONOMIE SOCIALE .....	103
6.4	DROITS DE L'ENFANT .....	104
6.5	HIV / SIDA.....	104
<b>7</b>	<b>ANNEXES.....</b>	<b>105</b>
7.1	CADRE LOGIQUE.....	105
7.2	CALENDRIER D'EXECUTION.....	108
7.3	BUDGET DETAILLE.....	109
7.4	TERMES DE REFERENCE DU PERSONNEL STRATEGIQUE.....	112
7.5	TERMES DE REFERENCE DES MISSIONS D'APPUI DE DEPART.....	118
7.6	TERMES DE REFERENCE INDICATIFS – AUDITS GENERAUX .....	119

## **ABREVIATIONS**

ADEx	Association de Développement des Exportations
ADIAB	Association des Distributeurs d'Intrants Agricoles du Bénin
ADRAO	Association pour le Développement de la Riziculture en Afrique de l'Ouest
AFD	Agence Française de développement
AIC	Association Interprofessionnelle du Coton
AT	Assistant technique
BAD	Banque Africaine de Développement
BADEA	Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique
CAIM	Comité d'Approvisionnement en Intrants maraîchers
CARDER	Centre d'Action Régionale pour le Développement Rural
CCIB	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin
CECPA	Centre Communal pour la Promotion Agricole (MAEP)
CCR	Comité de concertation des riziculteurs du Bénin
CEBENOR	Centre Béninois de Normalisation
CeRPA	Centre Régional pour la Promotion Agricole (MAEP)
CIDR	Centre International pour la Recherche et le Développement
CMAOC	Conférence des Ministres de l'Agriculture de l'Afrique Occidentale et du Centre
CNAB	Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin
CPR	Centre de Promotion Rurale
CREP	Caisse Rurale d'Epargne et de Prêt
CRM	Conseil Régional des Maraîchers
CRR	Conseil Régional des riziculteurs
CTAA	Conseiller technique à l'Agriculture et à l'Alimentation
CTB	Coopération Technique Belge
DAER	Direction de l'Aménagement et de l'Equipement Rural (CeRPA)
DAGRN	Direction de l'Aménagement et de la Gestion des ressources Naturelles
DAPP	Direction Adjoint de la Programmation et de la Prospective
DG	Directeur général
DGR	Direction du Génie Rural (CeRPA)
DIFAOP	Direction de l'Information, de la Formation et de l'Appui aux Organisations professionnelles
DPAF	Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances
DPFSA	Direction de la Promotion des Filières et de la sécurité Alimentaire
DPP	Direction de la Prospective et de la Programmation du MAEP
DPQC	Direction de la Promotion de la Qualité et du Contrôle
DPSE	Direction de la Programmation, du Suivi et de l'Evaluation
DRC	Direction de la Réglementation et du Contrôle
DRH	Direction des Ressources Humaines
DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
ESOP	Entreprise de Transformation et de Commercialisation de riz
FAD	Fonds Africain de Développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
FAO	Food and Agriculture Organization
FBS	Fonds Belge de Survie
FADEC	Fonds d'Appui au Développement des Communes
FECECAM	Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
FED	Fonds Européen de Développement
FENACREP	Fédération nationale des Caisses Rurales d'Epargne et de Prêt
FIDA	Fonds International de développement Agricole
FSA	Faculté des Sciences Agronomiques de l'Université d'Abomey Calavi
FUPRO	Fédération des Unions des Producteurs du Bénin
GADD	Groupe d'Action pour le Développement Durable
GF	Groupement Féminin

GRADID	Groupe de recherche et d'Action pour un Développement Intégré et Durable
GV	Groupement Villageois
GVPR	Groupement Villageois de Producteurs de Riz
IITA	Institut International d'Agriculture Tropicale
IMF	Institution de Micro Finance
INRAB	Institut National des Recherches Agricoles du Bénin
LDPDR	Lettre de Déclaration de Politique de Développement Rural
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MCA	Millenium Challenge Account
MdO	Maître d'Ouvrage
MEPN	Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature
ODES	Organisation pour le Développement Economique et Social
ONASA	Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONS	Office National de Soutien des Revenus Agricoles
OP	Organisation des Producteurs
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
PADAP	Projet d'Appui au Développement Agricole Périurbain Sud Bénin
PADFA	Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles
PADMA	Projet d'Appui au Développement du Maraîchage
PADME	Agence pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro - Entreprises
PADMOC	Projet d'Appui au Développement rural du Mono et du Couffo
PADPPA	Projet d'Appui au Développement Participatif de la Pêche Artisanale
PADSA	Programme d'Appui au Développement du Secteur Agricole
PAHV-Mono	Projet d'Aménagement Hydro-agricole de la Basse Vallée du Mono
PAID	Périmètre Agricole Irrigué de Dévié
PAIMAF	Projet d'Appui Institutionnel à la Modernisation de l'Agriculture Familiale
PAMRAD	Projet d'Appui au Monde rural dans l'Atacora et la Donga
PAMR-MONO	Programme d'Appui au Monde Rural du Mono
PAPME	Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises au Bénin
PDRIM	Projet de Développement Rural Intégré du Mono
PPAB	Programme de Professionnalisation de l'Agriculture au Bénin
PSMR-MONO	Programme de Structuration du Milieu Rural du Mono
SDI	Société de distribution intercontinentale d'intrants
SE	Suivi-Evaluation
SG	Secrétaire général
SGAM	Secrétaire général Adjoint du Ministère
SNV	Service néerlandais de Coopération
SONAPRA	Société Nationale pour la promotion Agricole
SRH	Service Régional de l'Hydraulique
UCP	Union Communale des Producteurs
UCPR	Union Communale des Producteurs de riz
UMALGA	Union des Maraîchers du Littoral de Grand – Popo et d'Agoué
URP	Union Régionale des Producteurs

## **RESUME**

La promotion des filières agricoles est devenue un axe principal de la politique de relance du secteur agricole au Bénin. Dans le cadre de la coopération bénino-belge, cette intervention prétend concrétiser la promotion des filières émergentes du riz et des produits maraîchers, sur base d'une intervention centrée sur les départements du Mono et du Couffo. Ces deux filières, qui correspondent aux stratégies d'intensification des petits producteurs, présentent des potentiels et opportunités réelles, pour autant que les contraintes d'ordre agronomique, organisationnel, et surtout d'articulation des acteurs et des marchés, puissent être surmontées. Au-delà des problèmes internes des filières, une réorientation des instruments de politique et des mécanismes d'encadrement et d'appui-conseil est nécessaire. L'intervention proposée fixe trois axes pour la promotion de filières: la dynamisation et l'articulation des marchés, le développement de la compétitivité des systèmes de production, et le renforcement du cadre de gouvernance des filières.

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

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

Cet objectif devra être atteint par trois résultats:

- 1. Les producteurs et les opérateurs du marché ont amélioré leur articulation et réduit leurs coûts et risques de transaction en aval comme en amont de la filière.*
- 2. Les producteurs et transformateurs adaptent leurs méthodes de production aux opportunités de marché et améliorent leur maîtrise des charges d'exploitation.*
- 3. Un cadre de politique de promotion des filières efficace s'est mis en place avec des structures de concertation et de pilotage au niveau central et régional et des instruments et méthodologies validés.*

Le développement des filières ne pourra se faire que dans le cadre d'une approche participative qui permette l'articulation de tous les acteurs pertinents: les producteurs et leurs organisations, les opérateurs privés en amont et en aval, les pouvoirs publics et les structures de prestation de services. L'approche proposée est celle de la construction d'un partenariat public-privé, dans lequel chacun des acteurs joue le rôle qui lui est imparti dans le bon fonctionnement de la filière. La mise en place d'un tel processus requiert un effort considérable de diagnostic et de planification conjointes, le fonctionnement d'espaces de concertation et de structures durables de suivi, d'orientation et d'appui technique adaptés à la demande, et l'insertion de la recherche. Les activités sur le terrain au Mono Couffo serviront de "laboratoire de politiques" pour le processus de construction du cadre de gouvernance, déterminant deux niveaux d'intervention: régional et national. Le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche exercera la Maîtrise d'Ouvrage.

L'intervention fonctionnera selon le principe de la facilitation, avec l'essentiel des activités assumé par les partenaires dans le cadre d'une délégation de maîtrise d'ouvrage. L'Unité de Gestion de projet est remplacée dans ce cadre, par une structure légère de facilitation, appelée "Équipe de Facilitation", étroitement coordonnée avec les partenaires. Pour bien marquer la différence avec une approche « projet » qui peut laisser supposer substitution de compétences, et donc par cohérence avec la stratégie proposée la dénomination initialement proposée a été modifiée : « Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans les Départements du Mono et du Couffo » (FAFA signifiant « La Paix » en langage local du Mono, acronyme suggéré par les représentants des producteurs).

## FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

Numéro national DGCD	3 004 354
Code Navision CTB	BEN 0401111
Institution partenaire	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
Durée de la Convention Spécifique	<b>72 mois</b>
Durée de la mise en œuvre	<b>60 mois</b>
Contribution de l'Etat béninois	645.694 EUR
Contribution de la Belgique	5 500 000 EUR
Date estimée de la signature de la Convention Spécifique	19-03-2008
Secteurs d'intervention	Agriculture et élevage – Développement agricole (DAC 31120 – 31161 - 31150)
Objectif général	Augmenter la sécurité alimentaire et les revenus de la population rurale associée aux filières riz et maraîchage dans le cadre d'une politique nationale de promotion des filières.
Objectifs spécifiques	Renforcer les capacités et l'articulation effective des acteurs privés et publics afin d'améliorer la productivité et la rentabilité des filières riz et maraîchage dans le Mono-Couffo.
Résultats intermédiaires	<p><b>Résultat 1:</b> Appui à la dynamisation et à l'articulation des marchés  <i>Les producteurs et les opérateurs du marché ont amélioré leur articulation et réduit leurs coûts et risques de transaction en aval comme en amont de la filière.</i></p> <p><b>Résultat 2:</b> Appui à la compétitivité des systèmes  <i>Les producteurs et transformateurs adaptent leurs méthodes de production aux opportunités de marché et améliorent leur maîtrise des charges d'exploitation</i></p> <p><b>Résultat 3:</b> Appui à la gouvernance des filières  <i>Contribution à la mise en place d'un cadre efficace de politique de promotion des filières, incluant des structures de concertation et de pilotage au niveau central et régional, et des instruments et méthodologies validés, et si possible en concertation avec d'autres partenaires techniques et financiers.</i></p>

# **1 ANALYSE DE LA SITUATION**

## **1.1 LA ZONE D'INTERVENTION**

L'ancien département du Mono, situé au sud-ouest de la République du Bénin, a été découpé en deux nouveaux départements et les sous-préfectures transformées en communes. La zone est limitée à l'Ouest par le fleuve Mono, au Nord par le département du Zou, à l'Est par le fleuve Couffo et le lac Ahémé et au Sud par l'océan Atlantique (40 km de côte). Le département du Mono avec une superficie de 1.668 km<sup>2</sup>, comprend six communes avec 276 villages. Le département du Couffo, au nord du Mono, couvre 2.174 Km<sup>2</sup> répartis sur six communes avec 372 villages.

Le climat tropical humide à deux saisons des pluies évolue progressivement, au Nord, vers un modèle à une saison pluvieuse. La grande saison des pluies, de mars à juin/juillet, permet une culture de première saison et la petite saison des pluies, de septembre à novembre, en principe, un cycle de contre-saison. Le paysage dérive de la forêt naturelle dont il reste des lambeaux, galeries forestières et savanes arbustives, et se caractérise par l'omniprésence de la palmeraie naturelle. On peut distinguer quatre zones : la zone de savane au Nord, qui couvre 25% de la superficie des deux départements; la zone des plateaux et terrasses couvrant 42%; la dépression des Tchis au Centre-Est et Ouest, aux sols noirs très fertiles et riches en puits artésiens, qui couvre 20%; et les basses vallées et la zone côtière et lagunaire couvrant respectivement 9% et 4% de la surface. La région présente des bas fonds aménageables et des zones disposant de puits artésiens.

La population des départements du Mono et du Couffo était estimée en 2007 à 1.023.000 habitants sur 4.110 km<sup>2</sup>, soit une densité de 250 habitants par km<sup>2</sup>, une des plus fortes d'Afrique de l'Ouest.

***Tableau 1.1 Répartition de la population du Mono-Couffo par communes (2003)***

Mono	Athiémé	Bopa	Comè	Grand-Popo	Houéyogbé	Lokossa
# habitants	45.777	79.881	52.015	27.777	57.948	41.023
Couffo	Aplahoué	Djakotomé	Dogbo	Klouekamé	Lalo	Toviklin
# habitants	95.899	84.770	77.222	87.472	72.587	65.996

Au Nord les trois communes d'Aplahoué, Djakotomé et Klouékanmé sont les plus peuplées avec plus du tiers de la population de la zone du projet. La superficie cultivable est estimée à 333.000 has dans les deux départements, et la population agricole à 614.000 personnes, ce qui représente une forte pression (0,54 has/par actif). La pression démographique, traduite par une réduction des surfaces cultivées par habitant, a engendré une baisse générale de la fertilité et encouragé une diversification des activités rurales vers le petit élevage, le maraîchage de contre-saison et la riziculture dans les bas-fonds, la transformation primaire, l'artisanat et le commerce.

Le peuplement est dominé par trois groupes ethniques: les Adja constituent 80% de la population ; le groupe Fon constitue 10% de la population ; et les Sahoué, Houéda, Mina, Aïzo le reste. Grâce à un fort brassage ethnique et linguistique la région ne connaît guère d'exclusion d'ordre ethnique.

Les structures de production sont essentiellement des unités familiales et quelques rares groupements de producteurs (coopératives). L'exploitation familiale est composée du producteur (propriétaire ou non) qui cultive avec l'aide de sa famille comprenant en moyenne 6 à 7 personnes. La production vivrière est dominée par le maïs et le manioc, les cultures traditionnelles en système



pluvial. Le niébé et l'arachide, les cultures maraîchères (tomates, piment et gombo) et le coton jouent un rôle croissant dans la diversification des revenus.

La zone Nord, peu peuplée, s'adonne à l'agriculture itinérante traditionnelle et un peu à l'élevage bovin et connaît un essor de la culture du coton. Les zones du centre et du sud, densément peuplées, constituent des zones d'échange commercial privilégié avec le Togo et les villes du littoral.

Les rendements sont généralement faibles; l'intensification se fait principalement par la disparition de la jachère et l'occupation maximale des sols. 80% des exploitations cultivent annuellement 2,4 ha de vivriers et la surface de la jachère est limitée à 15 à 20 % de la surface disponible; la région connaît donc une évolution des systèmes traditionnels basés sur une restitution de la fertilité par des jachères arbustives, vers des systèmes de plus en plus "miniers" et incapables de gérer les ressources naturelles, compromettant ainsi leur pérennité.

Presque tous les ménages cultivent pendant la saison des pluies et le maïs, le manioc, le niébé et l'igname, en cultures associées, occupent autour de 90% des superficies (avant tout destinées à l'autoconsommation). En moyenne 25% de la récolte de maïs est vendu, pour 55% de manioc, 65% de niébé, et 35% d'igname. Les autres spéculations visent avant tout la génération de revenus avec la vente de plus de 90% de la production. Pendant la saison sèche les contraintes hydriques permettent de cultiver presque uniquement dans les bas-fonds et zones humides avec les cultures maraîchères comme la tomate, le gombo et les légumes feuilles (tels le gboma, le crincrin et la grande morelle) avant tout destinés à la commercialisation (95%). L'intensification croissante se concentre dans les zones de bas-fonds utilisées pour la production de cultures maraîchères de contre-saison et de plus en plus pour le riz. L'utilisation et la valorisation agricole de l'eau n'est pas à ce jour une pratique ancrée dans les habitudes vu la faible étendue des surfaces agricoles où l'eau est déjà mise en valeur (quelques centaines d'has) en comparaison avec les potentiels (estimés à 29.000 has de bas fonds et zones irrigables).

Les activités commerciales dans le sud sont très développées, l'économie locale fortement monétarisée : plus de 50% de la production vivrière est commercialisée pour les deux départements et la diversification offre des perspectives de marchés y compris dans le domaine de la transformation des produits et sous-produits. Cette situation s'explique notamment par la densité élevée de la population, et par la proximité des grands centres de consommation tels que Lomé (Togo) et Cotonou qui engendrent des flux commerciaux informels très importants. La commercialisation des produits maraîchers, du gari et du poisson est surtout au main des femmes.

Les infrastructures sont assez denses et développées au niveau de la communication. On compte des marchés locaux à Lokossa, Azové, Klouékanmè, Dogbo, Hlassamè, Comé, Lobogo.

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

La pauvreté est liée en partie au niveau d'éducation qui reste très faible : seulement 0,5 % de l'ensemble des ménages agricoles ont reçu une formation agricole professionnelle ; seulement 21 % des chefs de ménages agricoles ont un niveau d'éducation primaire. La scolarisation des filles est limitée et les jeunes encouragés à s'incorporer très tôt aux activités familiales.

Les niveaux de santé publique sont déficients en particulier à l'usage d'une eau contaminée, à des pratiques d'hygiène et d'assainissement inappropriées, à une nutrition mal équilibrée et/ou insuffisante, à une faible fréquentation des services de santé. Ces phénomènes trouvent leur origine dans un niveau d'équipement insuffisant, une production agricole peu diversifiée et insuffisante, des traditions culturelles, une faible scolarisation et des revenus monétaires limités.

## **1.2 DES FILIÈRES POTENTIELLEMENT PORTEUSES**

### **1.2.1 Les stratégies d'intensification des producteurs**

La pression démographique et la dégradation des terroirs d'agriculture pluviale ont encouragé au moins depuis les années 90, un mouvement de diversification et d'intensification vers les cultures de rente dans les bas-fonds d'une part, et le petit élevage d'autre part.

L'intensification s'est spécialisée vers le maraîchage commercial dans le cordon littoral, actuellement pratiquement saturé au niveau foncier.

Le potentiel pour l'intensification de l'agriculture paysanne dans le cadre de l'aménagement des bas-fonds et de la maîtrise au moins partielle de l'eau est considérable. Dans les Départements du Mono et du Couffo, le potentiel des terres irrigables est estimé à 29.400 ha, répartis principalement entre le bassin du fleuve Mono et la plaine des Tchi. L'ONG PROTOS a recensé 85 zones aménageables prioritairement sur environ 900 hectares, dont 300 sont en cours d'aménagement, tandis que le projet PADMOC compte aménager 350 hectares supplémentaires. L'intensification peut être portée par les deux filières identifiées au préalable, c'est-à-dire le maraîchage et le riz, bien que d'autres possibilités de diversification existent (espèces fruitières). Les filières mentionnées diffèrent des principales filières priorisées dans la politique de relance du secteur agricole pour le secteur d'exportation, en ce sens qu'elles ne sont porteuses, du moins à moyen terme, que pour le marché intérieur et éventuellement, dans certaines circonstances, sous-régional.

Au niveau de la gestion des bas fonds, la riziculture et le maraîchage constituent des options de rente attractives pour les petits producteurs et en particulier pour les femmes. Dans la stratégie paysanne, ces deux filières sont intégrées et complémentaires dans l'utilisation des bas fonds au gré des circonstances climatiques et des signaux du marché. Il est donc très important, même si les problématiques sont différentes, de garder à l'esprit l'importance stratégique de cette complémentarité pour la sécurité des revenus et de l'alimentation des populations rurales.

### **1.2.2 La filière du riz**

La situation actuelle de la riziculture au Bénin est celle d'une filière à haut potentiel agronomique extrêmement sous-exploitée. Les tentatives précédentes de développement de la filière riz au Bénin se sont heurtées à de nombreux problèmes. La taille des aménagements était trop grande, et l'échec des grands périmètres irrigués a clairement démontré les limites de cette approche tant au point de vue des coûts que de la rentabilité et de la complexité de la gestion collective. Nulle part cela n'est autant visible que dans la Coopérative de Duvé au Couffo, où les infrastructures sont sous

employées, les équipements abandonnés et la culture du riz considérée comme activité marginale de rente au lieu d'une culture pivot intensive. Fort de cette expérience, le Gouvernement a donné priorité aux petits périmètres à faible coût pouvant être gérés par les exploitants eux-mêmes, une nouvelle stratégie mise en œuvre dans le cadre du Projet «d'Inventaire, d'Etudes et d'Aménagement de Bas-fonds» depuis 1986.

Les Départements du Mono et du Couffo occupent une place non négligeable dans la production du riz ; les meilleurs rendements ont été obtenus grâce aux expériences des périmètres aménagés de Dévé et Kpinnou. En dehors de ces périmètres, on trouve une pratique de la riziculture de bas-fonds ou de mangrove dans 10 des 12 communes, en particulier à Aplahoué, Lalo et à Grand-Popo.

Les statistiques sur la production de riz et de produits maraîchers sont incomplètes. Au niveau du CeRPA on recense une superficie de riz de 155 à 169 has dans le Couffo, et de 65 à 80 dans le Mono (2005-2007). Ces superficies correspondent principalement aux deux périmètres irrigués et à quelques bas fonds aménagés et n'ont guère augmenté depuis 1997, bien qu'en fait les superficies réellement cultivées sont plus importantes. Selon le rapport de l'UDP «étude de la filière riz dans le Mono et le Couffo, 2003» 431 ha étaient cultivés en riz en 2003 par 777 exploitants, dont 308 exploitants en bas-fonds et 459 en plaine inondable. La superficie en bas-fonds était de 170 has dont environ 100 has aménagés ; la superficie en plaine inondable de 255 has dont environ 100 has cultivés en périmètre d'irrigation dans la Coopérative Dévé appuyée par la Coopération chinoise. Le riz pluvial dans la zone de plateau était négligeable. Au total environ 1% de la superficie potentiellement apte pour le riz était utilisée.

**Tableau 1.2 Production de riz dans le Mono-Couffo 2003 selon UDP**

Communes	Nombre d'exploitants				Superficie (ha)
	Bas-fond	Plateau	Plaine	Total	
<i>Come</i>	38	0	0	38	24
<i>Houeyogbe</i>	52	0	0	52	5,01
<i>Aplaboue</i>	15	7	38	60	27,5
<i>Grand Popo</i>	72	0	3	75	71,3
<i>Athieme</i>	16	0	28	44	42,5
<i>Lokossa</i>	14	1	30	45	22,6
<i>Dogbo</i>	5	2	358	365	181,6
<i>Bopa</i>	23	0	2	25	5,48
<i>Lalo</i>	73	0	0	73	5,11
<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>10</b>	<b>459</b>	<b>777</b>	<b>431,09</b>

La superficie moyenne d'une exploitation rizicole est de 0,55 ha mais de nombreux producteurs cultivent des parcelles beaucoup plus réduites. Depuis 2003, avec l'aménagement de nouveaux bas fonds et un engouement progressif des producteurs, les superficies sont en augmentation. On peut estimer le potentiel atteignable à court terme à plus de 800 has en aménagement sommaire avec environ 1,500 exploitants<sup>1</sup>. Le potentiel à plus long terme est de plusieurs milliers d'hectares.

La commercialisation primaire du riz est assurée par des détaillantes qui vendent le produit sur les marchés locaux, en outre ils existent à Dévé et à Tchi-Ahomadégbé des collectrices qui acheminent le riz local à des grossistes à Cotonou. En moyenne les collectrices et les grossistes achètent entre 700 kg au minimum et 1,8 tonnes au maximum par transaction. Contrairement au Nord du Bénin et au Burkina Faso, la pratique de l'étuvage artisanal n'est pas connue au Mono Couffo. En terme

<sup>1</sup> Un aménagement de périmètre irrigué de 350 has est également prévu dans le bas Mono par le Projet d'Aménagement Hydroagricole de la Basse Vallée du fleuve Mono (PAHV-Mono) avec financement BADEA

de quantité commercialisée, la demande en riz du Mono-Couffo est encore très irrégulière ; ce qui reflète l'état actuel de la production.

La filière riz dans la région peut être caractérisée par les **atouts** suivants :

- Des parts de marché national à conquérir : le riz prend de plus en plus d'importance dans les habitudes alimentaires de toutes les couches de la population béninoise mais la présence du riz local est marginale dans les grands centres de consommation ; la production locale représente moins du tiers des importations selon les années si on déduit les ré-exportations, et ne permet donc pas de satisfaire les besoins de consommation nationale de l'ordre de 90.000 à 100.000 tonnes (ONASA, 2005) ;
- Des expériences multiformes dans les différentes régions du Bénin ;
- Des variétés performantes de semences de riz, des engrais spécifiques riz, des expérimentations d'itinéraires techniques innovants, des matériels de transformation sont disponibles au Bénin même si leur application reste limitée ;
- Les systèmes de production avec micro-aménagements et technologies adéquates sont compétitifs par rapport au riz importé en termes de coût ;
- Ces systèmes peuvent être étendus progressivement à des centaines d'hectares supplémentaires grâce aux expériences en cours d'aménagement sommaire (projets PROTOS-URP) ;
- Il existe des systèmes de post récolte et de transformation compétitive en particulier le séchage à mi ombre et les dispositifs améliorés d'étuvage utilisés dans le Nord.

Les principales **contraintes** rencontrées sont :

- Faible compétitivité qualité : même si les variétés utilisées sont souvent performantes, la qualité du riz mis sur le marché est irrégulière, hétérogène et généralement déficiente (haute teneur en amidon liée au séchage, mauvaise qualité du décorticage, taux élevé de brisures et d'impuretés, etc.) comparé au riz importé, ce qui pousse certains commerçants à cacher l'origine locale du riz en utilisant des emballages de riz importé ;
- Méconnaissance des consommateurs : les consommateurs préfèrent toujours le riz importé pourtant relativement plus cher minimisant ainsi les écarts de prix ; la compétitivité prix du riz local est compromise par la compétitivité qualité du riz importé, illustrée par les préférences du public et le manque d'identification du riz local ;
- Les activités de post-récolte (battage, séchage du paddy, étuvage, décorticage, conditionnement) constituent un goulot d'étranglement en quantité et qualité par la dispersion des opérateurs et leur faible capacité. Les opérateurs de décorticage sont peu nombreux, dispersés et disposent de machines peu performantes, qui produisent un riz avec beaucoup de brisures et tombent souvent en panne ;
- Les quantités disponibles, l'irrégularité de l'offre réduisent les marges disponibles et donc la compétitivité du riz local pour les commerçants et limite la commercialisation aux opératrices informelles; une partie importante de la production est vendue « en herbe » faute de fonds de roulement. La production est achetée par avance à bas prix par un commerçant qui en contrepartie offre un crédit de campagne au producteur ; le reste de la production est vendu individuellement, par petites quantités ;
- L'approvisionnement en intrants est inorganisé et provoque substitution par des intrants coton inadaptés ou même dangereux ;
- L'offre de semences améliorées est faible : la filière semencière certifiée est très limitée, avec 16 multiplicateurs certifiés et 7 banques communales de semences dans la région qui

n'arrivent pas à satisfaire la demande, d'où une utilisation hétérogène et non contrôlée de diverses variétés ; les variétés Nerica par exemple ne sont pas disponibles sur le marché en quantité appréciable ;

- La maîtrise de l'eau est très limitée dans les bas fonds non aménagés : inondation et assèchement précoce limitent les capacités productives ;
- Tous les travaux sont manuels alors que la main d'œuvre est souvent limitante et la dispersion des parcelles limite la rentabilité de la mécanisation ;
- Les infrastructures de stockage sont limitées ce qui affecte la qualité et la possibilité d'attirer les commerçants et négociers des prix avantageux ; les expériences de commercialisation groupée sont encore trop limitées ;
- Les capacités d'encadrement et d'appui-conseil des OP sont encore très limitées, et les services du CeRPA ne relayent pas les résultats de la recherche de manière adéquate.

Quelques grandes **opportunités** peuvent être dégagées :

- Des tendances à long terme probablement favorables étant donné que plusieurs grands exportateurs asiatiques ont commencé à réduire les quantités exportées en raison de l'augmentation de la demande interne ;
- Des possibilités de marché sous-régional : l'appartenance du Bénin à des espaces (UEMOA, CEDEAO) qui demeurent dans l'ensemble des importateurs du riz représente une opportunité ; deux faits illustrent cette réalité : les exportations de riz du Nord et Centre Bénin vers le Niger, et le fait qu'une bonne partie du riz importé au Bénin est réexporté (légalement ou non) au Nigeria ;
- L'intérêt de plusieurs opérateurs privés à investir dans le stockage et la transformation, et la diffusion des variétés les plus performantes ;
- Les possibilités ouvertes par les niches du marché équitable (l'ONG belge VECO a un accord avec la chaîne de distribution belge Colruyt pour distribuer du riz des producteurs du Zou).

Le principal **risque** qui pèse sur la filière rizicole demeure la poursuite des importations de riz et des dons japonais pour satisfaire la demande des populations urbaines à bas prix, qui compliquent les conditions de compétitivité. Même si le gouvernement affiche une volonté de favoriser l'essor du riz béninois, des initiatives antérieures se sont heurtées aux nécessités de pourvoir à la demande à court terme. La mise en place du Tarif Extérieur Commun (TEC) à l'UEMOA et l'harmonisation des taxes internes posent de gros problèmes car le niveau de TEC appliqué à certains produits peut menacer la compétitivité du riz béninois sur le marché intérieur sans parler des négociations relatives aux Accords de Partenariat Economiques (APE) avec l'Union européenne. Face à ces dispositifs et leurs échéances, le Comité National des Riziculteurs du Bénin a demandé la création d'une cinquième bande tarifaire au sein du TEC, afin d'encourager la production locale et de diminuer les importations. Ce risque est également pris en compte dans l'analyse des risques du présent projet repris au chapitre 3.7 du présent document.

En résumé, un potentiel technique important existe pour le développement du riz au Bénin en général, et au Mono Couffo en particulier, qui pourra se concrétiser si le développement de la production en quantité et qualité permet d'attirer les investissements nécessaires pour améliorer le stockage, la commercialisation et la promotion du produit. Il s'agit donc au premier chef, d'un défi qui porte sur l'organisation et l'articulation des acteurs.

### 1.2.3 Les filières maraîchères

Le maraîchage figure parmi les douze filières prioritaires identifiées et retenues par le Gouvernement du Bénin dans le **Plan de Relance du Secteur Agricole et Rural**. Trois types de maraîchage ont été identifiés au Bénin :

- Le maraîchage pluvial « extensif » pratiqué en plein champ, généralement sur des terres de barres, avec des cultures telles que gombo, tomate ou piment ;
- Le maraîchage semi-intensif pratiqué dans les dépressions hydromorphes (bas-fonds) en période de décrue ou à proximité de marigots et puits ;
- Le maraîchage intensif pratiqué en zone périurbaine, principalement sur le cordon lagunaire littoral ou carrément en milieu urbain.

Les deux premières formes de maraîchage s'insèrent dans des systèmes de production diversifiés typiquement paysans, tandis que le maraîchage périurbain est de type beaucoup plus commercial. Les trois types sont présents au Mono-Couffo.

La zone littorale de Grand Popo-Comé regroupe la plus grande concentration de maraîchers du Sud Bénin, avec environ 2600 producteurs recensés en 2003 (Agrisud) ; en 2007 19 périmètres maraîchers ont été identifiés sur ces deux communes. Les superficies moyennes par unité de production sont de 0,4 has mais peuvent varier de 100m<sup>2</sup> à 6 has. Le système de production est plus intensif, technifié et commercialisé que dans l'intérieur.

Les maraîchers semi-intensifs se répartissent dans toutes les communes du Mono-Couffo, sans que l'on dispose d'un recensement global. Si l'on tient compte de statistiques de l'URP et de données partielles (par exemple environ 350 maraîchers travaillaient sur bas fonds en 2003 dans la commune de Comé) ; on peut estimer sur cette base que leur nombre pourrait atteindre au moins 2 à 3.000 producteurs. Les superficies cultivées par unité économique sont généralement plus réduites.

Le maraîchage pluvial en contre-saison en plein champ concerne la majorité des producteurs paysans de la région qui cultivent de petites superficies de leurs champs en relais avec le maïs.

Les trois systèmes se distinguent principalement par le degré d'intensification et d'articulation au marché. Le maraîchage en bas-fonds se caractérise par une seule période de production, ou par une réduction de la zone de production en contre-saison si l'eau est disponible, avec de fortes contraintes en main d'oeuvre liées à l'arrosage manuel, qui limite l'extension cultivée généralement en deçà des possibilités du terroir. Le maraîchage péri-urbain est permanent, avec un niveau supérieur d'équipement, une maîtrise de l'eau et des surfaces plus grandes par producteur(trice). L'accès au financement est fréquent à Grand Popo, et presque inexistant pour les producteurs de bas-fonds, en dehors des investissements appuyés par les projets.

En résumé les filières maraîchères dans la région peuvent être caractérisées par les **atouts** suivants :

- Des marchés en expansion au niveau des zones urbaines du Sud-Bénin avec des possibilités de pénétration des marchés voisins (Nigéria, Togo) encore très partiellement utilisées ;
- Des possibilités d'expansion des terroirs disponibles par l'aménagement hydraulique et de fortes marges pour l'intensification et les progrès techniques dans les zones de production existantes;
- une maîtrise croissante de l'eau au niveau du maraîchage littoral (développement du pompage et irrigation goutte à goutte)

- Un bon niveau d'infrastructures de communications, électrification, etc. au littoral;
- Existence d'une dynamique de structuration des producteurs au niveau local, communal et régional ;
- Des avancées dans la sécurisation foncière des bas-fonds et des expériences de référence dans l'aménagement ;
- Des acquis dans la connaissance et l'expérience de l'adaptation à la demande en particulier dans les terroirs péri-urbains (Grand Popo) ;
- L'expérience de l'approvisionnement collectif en intrants y compris sur le marché togolais (engrais).

Les principales **contraintes** rencontrées sont :

- Des marchés fluctuants influencés par l'offre de pays voisins (Burkina Faso, Nigéria) avec des alternances de pénuries et de crises d'excédents ;
- Des filières peu structurées, complexes et changeantes qui ne favorisent pas la circulation de l'information sur les opportunités et exigences du marché (illustré par des crises périodiques de surproduction de la tomate);
- L'accès très limité aux intrants appropriés (utilisation d'engrais coton inadaptés, pénurie d'engrais organiques dans certains terroirs, manque de semences de variétés adaptées, pénurie de produits phytosanitaires) ;
- La dispersion des terroirs adaptés en dehors des zones côtières et les difficultés d'acheminement en saison des pluies en raison de l'inondation ;
- Le très faible développement des pratiques d'aménagement et de maîtrise de l'eau et des savoir-faire adaptés en relation avec le potentiel ;
- Le manque de services d'appui technique et de gestion adaptés aux besoins ;
- L'inexistence au niveau local de techniques de transformation qui permettent de valoriser les produits de manière rentable (tomate).

Quelques grandes **opportunités** peuvent être dégagées :

- Des parts de marché importantes dans les pays voisins dans certains créneaux saisonniers et pour certains produits spécifiques ;
- La compétitivité des produits sur le marché interne en dehors des périodes d'excédents ;
- La complémentarité des marchés locaux, régionaux, nationaux et externes permettant des volants de sécurité pour diversifier les spéculations ;
- Le démarrage de projets d'appui aux filières semencières ;
- L'expérience de nombreux producteurs sous-tendant un intérêt pour la diversification et l'intensification maraîchère.

Finalement, quelques **risques** pèsent sur les filières maraîchères :

- La pression foncière exercée sur la zone littorale pour le développement du tourisme ;
- La dégradation des terroirs côtiers par l'érosion marine, la salinisation et l'épuisement des sols sablonneux ;
- Les risques de toxicité liés à l'usage incontrôlé de pesticides ;
- S'il existe une opportunité de débouché dans les pays voisins, la réciproque représente un également un risque, soit la saturation des marchés par les importations massives des pays voisins.

Le maraîchage apparaît comme un axe important de développement de l'économie paysanne, avec des possibilités multiples mais une nécessité de développer un niveau d'intelligence de marché allié à des qualités de versatilité technique, telles qu'elles commencent à apparaître chez les producteurs de Grand Popo (UMALGA).



## **1.3 UN MONDE RURAL EN VOIE DE STRUCTURATION**

### **1.3.1 Une structuration dominée par la filière coton**

La structuration des producteurs agricoles a fait de grand progrès au Bénin depuis les années 90, et en particulier au Mono Couffo où les initiatives locales ont rencontré le soutien des structures d'encadrement et de projets comme le PAMR-Mono. Les changements politiques et socio-économiques intervenus au Bénin en 1990, ont favorisé l'éclosion des initiatives individuelles et collectives dans l'agriculture et une meilleure structuration des organisations paysannes.

Le Bénin s'est engagé en 1991 dans des réformes structurelles sous la pression des bailleurs de fonds (Banque mondiale, FMI). L'objectif principal dans le secteur agricole était de libéraliser la filière coton en vue de renforcer sa compétitivité. Le désengagement de l'Etat s'est traduit par l'ouverture aux privés des activités d'égrenage (1994), d'importation et de distribution des intrants (1999) et par la levée du monopole de la commercialisation du coton graine de la Sonapra (2000). Le choix du gouvernement étant de faire une filière privée intégrée un prix unique de cession des intrants et d'achat de coton graine a été maintenu sur toute l'étendue du territoire et un modèle de structuration verticale a été privilégié.

### **1.3.2 Les faitières de producteurs**

La restructuration des services agricoles décidée en 1991 dans le sens du désengagement de l'Etat, s'est accompagnée d'un transfert de compétences aux OP et/ou aux privés. La structuration verticale, amorcée dans les zones cotonnières s'est étendue à tout le pays pour donner naissance à des UDP et plus tard à la Fédération des Unions des Producteurs (FUPRO) en septembre 1994 au niveau national. Dans le Mono c'est l'avènement de la FUPRO qui a permis la naissance de l'UDP.

L'UDP Mono-Couffo a été créée le 29 juin 1995 sur l'initiative des douze (12) Unions Sous-Préfectorales des Producteurs du Mono et du Couffo (USPP). Elle est l'Union faitière de 354 groupements de services (structures pré-coopératives) et quelques associations (coopératives affiliées) comme la coopérative de production de riz de Dévé.

A partir de 2003, les organisations des producteurs de coton ont entrepris une restructuration visant à asseoir des organisations spécifiquement cotonnières avec la mise en place de Groupements Villageois des producteurs de coton (GVPC) et d'Unions Communales des Producteurs de Coton (UCPC). Ce processus aboutit en 2006 à la création de l'ANPC par les producteurs du réseau FUPRO et la proposition que chaque réseau de producteurs suive un processus identique de restructuration.

C'est ainsi que l'UDP Mono s'est transformée en Union Régionale des Producteurs du Mono et du Couffo (URP-MC) en janvier 2007 et a commencé le chantier de restructuration des 12 Unions Communales des Producteurs (UCP) pour intégrer 94 Unions Communales des Producteurs par Filière (UCPF) et créer 9 Conseils Régionaux Spécialisés de Producteurs (CRSP) par filière ou domaine d'activités, dont un Conseil Régional de Riziculteurs et un Conseil Régional de Maraîchers. L'URP favorise l'auto promotion paysanne pour une meilleure gestion du développement local. L'un de ses objectifs est d'assurer, d'orienter et d'organiser les activités productives de ses membres. Le modèle organisationnel est basé à l'origine, comme dans tout le Bénin, sur le développement de la filière coton, mais depuis deux ans, elle s'est métamorphosée pour s'adapter aux besoins de ses membres.



L'évolution imprimée vers la libéralisation de l'agriculture entre en contradiction avec la vision d'intégration verticale des producteurs dans des organisations pyramidales inspirées de l'organisation cotonnière. Cette contradiction s'exprime dans la naissance de faitières indépendantes des URP dans d'autres régions (cas de l'anacarde) ou, dans le cas du maraîchage, d'organisations indépendantes qui coexistent avec les structures de l'URP telles que l'Union des Maraîchers du Littoral de Grand – Popo et d'Agoué (UMALGA) qui regroupe une cinquantaine de producteurs technifiés du littoral avec une grande expérience des marchés et un rôle moteur dans l'innovation technique. Au niveau de l'URP, un grand travail de structuration est nécessaire pour clarifier les rôles des différents niveaux et développer les capacités correspondantes; actuellement le protagonisme de la faitière régionale est déséquilibré en relation avec les capacités des Unions Communales et des groupements de base.

La représentation des producteurs de riz et de maraîchage au niveau national emprunte encore le modèle dominant bien que des voies s'élèvent pour défendre des approches plus souples fondées sur le concept de réseaux. Une organisation faitière des riziculteurs existe (CRC) et une structure similaire est en discussion pour le maraîchage.

La Chambre Nationale d'Agriculture et les Chambres Interdépartementales ont pour mission de conseiller les pouvoirs publics sur les questions d'intérêt agricole, les moyens d'assurer la promotion de l'agriculture et d'appuyer et conseiller des associations professionnelles agricoles. Elle a été soutenue par la Coopération canadienne entre autres, mais encore loin de jouer le rôle qui lui est imparti. Au niveau interdépartemental, elle ne compte qu'un technicien et souffre d'un manque de crédibilité auprès des acteurs en raison de son faible niveau opérationnel.

### **1.3.3 Des opérateurs privés déstructurés en amont**

Par contre, au niveau des opérateurs privés des filières, l'intervention est intermittente et très informelle. Les grands opérateurs ayant pignon sur rue hésitent à investir dans ces filières, tandis que les détaillantes et grossistes agissent dans l'informalité. La Chambre de Commerce et d'Industrie montre peu de visibilité à ces acteurs qui ne sont guère, dans l'état actuel des filières, demandeurs des services d'appui d'une telle structure

Les sociétés d'Importation et de Distribution des Intrants (IDI) sont toujours extrêmement liées à la filière coton et réticents à s'engager sur d'autres filières tant que la demande n'est pas plus structurée et les modalités du cordon douanier plus souples. Ce sont des compagnies d'import-export qui assurent l'importation en gros des intrants coton selon le système d'appel d'offre annuel dirigé par les instances de la filière coton; une seule compagnie est autorisée à distribuer les intrants dans une commune. L'interprofession est partiellement structurée (ADIAB : Association des Distributeurs d'Intrants du Bénin regroupant 4 compagnies) mais sujette à de fréquents conflits dus à un phénomène de cartellisation. Il n'y a pas, ou très peu, de circuits déconcentrés de distribution d'engrais au Bénin. Les ventes à crédit se font exclusivement avec les OP productrices de coton sur la base de bons de commande fermes; alors que le prix d'acquisition des engrais par appels d'offre est basé sur le prix CAF le plus bas obtenu par catégorie de produit, le prix de cession aux paysans est issu du principe de la péréquation des prix sur toute l'étendue du territoire et entre les produits (urée et NPKSB). Pour les engrais hors coton, les OP doivent négocier avec des importateurs. Le marché des produits phytosanitaires reste exclusivement d'importation et dominé par trois fournisseurs.

Les semences de coton sont distribuées sous la supervision globale du Comité National des Semences (CNS) tandis que les semences vivrières, dont celles du riz, ne comptent pas sur une filière structurée.

Le commerce des semences concerne essentiellement les semences maraîchères qui sont exclusivement importées d'Europe et leur distribution se fait par des opérateurs privés composés d'importateurs et de quelques distributeurs.

### **1.3.4 Un réseau de la microfinance en crise**

Bien qu'elles existent pour la plupart depuis longtemps, les institutions de microfinance n'ont pris leur essor au Bénin que dans les années 1990 après la faillite des banques de développement. L'environnement du micro-crédit est composé de plusieurs types d'intervenants: le réseau officiel de la Fédération des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel (FECECAM), des institutions financières décentralisées, des ONG spécialisées en crédit, des structures informelles telles que tontines et associations de micro-crédit.

Dans le Mono et Couffo, il existe diverses initiatives de financement rural en dehors de la FECECAM qui cherchent à se rapprocher des producteurs en palliant l'absence d'intermédiation financière rapprochée du réseau officiel.

On trouve dans la zone du Mono Couffo 7 Institutions de Micro Finance en partenariat avec le projet PADMOC : PAPME (Lokossa et Azové), PADME (Lokossa et Azove), CFAD (Lokossa et Azové), UNACREP (Union Nationale des Caisses Rurales de Crédit) avec 12 antennes rurales, et RENACA (5 antennes). La Banque Régionale de Solidarité (BRS) intervient depuis son agence à Cotonou.

Si ces institutions ont connu une forte expansion et ont développé des produits financiers pertinents pour leurs clients, elles n'en demeurent pas moins fragiles du point de vue organisationnel, institutionnel, financier et environnemental. Suite à la crise affectant d'abord la FECECAM et ensuite plusieurs autres organismes, lesquelles se trouvent en processus de redressement, les producteurs se replient sur les caisses ou les groupements d'épargne et/ou de prêts qui répondent mieux à leurs préoccupations telles que les Caisses Villageoises d'Épargne et de Crédit (CVEC) et les CREP.

L'offre de financement n'est pas à la hauteur de la demande, et les capacités de présenter des dossiers bancables limitées, comme l'illustre la lenteur des déboursements des fonds PADMOC vers l'agriculture et en particulier les petits producteurs. Des aspects de la demande de financement comme par exemple le pré-financement des intrants au niveau de groupements, qui auraient le potentiel de lever des contraintes importantes d'articulation, ne trouvent pas de répondant en dehors de la filière coton.

## **1.4 DES NÉCESSITÉS DE PROMOTION ET GOUVERNANCE**

Au cours des années 90 la République du Bénin a procédé à une nouvelle définition des grandes orientations de sa politique agricole à travers la Lettre de Déclaration de Politique de Développement Rural (LDPDR) de mai 1991 suivie en 1999 de la Déclaration de la Politique du Développement Rural (DPDR). Ces documents décrivent les réformes essentielles à engager, les grandes options et les choix stratégiques au niveau du secteur rural en vue de sa contribution substantielle à la croissance économique et à l'amélioration des conditions de vie et de travail des populations en général et du monde rural en particulier, dans un contexte de libéralisation de l'économie nationale.

Ces options qui portent sur la libéralisation du secteur agricole et le désengagement de l'Etat de l'essentiel des activités productives consacrent l'émergence de nouveaux acteurs avec lesquels il partage désormais les fonctions de développement agricole. Ainsi, dans ce secteur le Ministère en

charge du développement agricole cohabite avec les Organisations Professionnelles Agricoles (OPA), le secteur privé et les conseils communaux depuis l'avènement de la décentralisation en 2003. Les fonctions régaliennes sont exclusivement du ressort de l'Etat alors que celles d'appui-conseil, de formation, de recherche et de la vulgarisation sont non exclusives et partagées avec les autres acteurs susmentionnés.

Au nombre des objectifs assignés au secteur agricole à travers les orientations ci-dessus, figure en bonne place la diversification de la production agricole en général et celle des filières agricoles en particulier, de façon à accroître substantiellement les revenus du monde rural tout en assurant la sécurité alimentaire du pays, sans toute fois hypothéquer la base productive nationale et le patrimoine écologique.

Pour l'atteinte de ces objectifs, le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) a élaboré des outils opérationnels que sont le Schéma Directeur du Développement Agricole et Rural (SDDAR) et le Plan Stratégique Opérationnel (PSO) adoptés par le gouvernement en Juillet 2001. Le Schéma Directeur définit les axes stratégiques de la politique de développement rural du Bénin. Ces axes stratégiques ont été traduits en plans d'actions regroupés en cinq programmes dans lesquels s'inscrivent tous les projets.

Pour la mise en œuvre conséquente de ces nouvelles orientations de la politique agricole, des réformes institutionnelles sont intervenues en 2004 au niveau du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche en général et des Centres Régionaux de Développement Rural (CARDER) qui sont entre temps devenus des Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CeRPA) avec une nouvelle structuration de leurs services.

Pour matérialiser la volonté de l'Etat de faire des filières agricoles des leviers du développement agricole il a été créé au sein de chaque CeRPA la Direction de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire. Malheureusement, en absence d'une instance centrale capable de concevoir et d'orchestrer ce nouveau processus d'appui au développement des filières agricoles, ces directions régionales, quoique importantes, peinent encore à jouer leur rôle. Pour palier à ce vide il a été créé au niveau du MAEP une cellule transitoire de régulation des filières agricoles et chargée de l'élaboration et du suivi-évaluation d'une politique cohérente de promotion de ces filières. Par ailleurs, une restructuration du monde rural par filière agricole a été enclenchée et de nouvelles Organisations Professionnelles Agricoles ont vu le jour, bien que parfois de façon mécanique sans tenir compte du niveau de développement de chaque filière.

Avec l'avènement d'un nouveau régime politique en avril 2006 un Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) a été adopté. Il constitue une suite du processus de réforme engagé depuis les années 90 dans le secteur agricole et se fonde sur une analyse critique des contraintes et acquis dudit processus. Il fait de la promotion des filières agricoles l'un des axes majeurs pour relever les principaux défis du développement agricole dans la période de 2006 à 2011. Dans ce plan dont les orientations stratégiques et le plan d'action sont en cours d'élaboration, les filières visées sont l'ananas, l'anacarde, le maïs, le manioc, le riz, le palmier à huile, les cultures maraîchères, la volaille, l'aulacode, le lait, les œufs, les crevettes et le poisson.

A ce stade, la mise en œuvre d'une politique de promotion des filières se heurte à l'inexistence d'un cadre de référence commun et des instruments correspondants, et au manque d'adéquation de certaines structures d'encadrement telles qu' existantes actuellement.

Certaines faiblesses spécifiques ont été identifiées par le Ministère ainsi que par différents acteurs, lors de l'atelier de réflexion sur les enjeux de l'approche filière organisée par le MAEP et la CTB à Natitingou, du 16 au 18 août 2007 :

- Certaines directions techniques sont tombées en léthargie ou n'arrivent plus à assurer des fonctions importantes de leurs missions (propres et liées aux attentes des acteurs) ;
- La recherche manque de financements appropriés, de moyens pour mettre en œuvre de façon efficace les résultats ;
- Le transfert de compétence supposé être opéré vers les OPA a manqué de mesures d'accompagnement adaptées, les CeRPA manquent de plans stratégiques de développement organisationnel et de plan de gestion des résultats, visant leur opérationnalisation ;
- Les concepts de « filières agricoles » et « promotion des filières » ne sont pas suffisamment clarifiés et pour beaucoup d'acteurs évoquent encore le cadre étatisé de la filière coton; la Direction spécifique de Promotion de Filières (DPFSA) ne peut remplir son rôle qui devrait être transversal et la majorité de ses cadres n'ont pas été qualifiés pour ce faire ;
- Les directions techniques ne maîtrisent pas encore leurs rôles et missions pour les assumer efficacement tout comme les agents des CeCPA (de terrain). Les interventions des projets et programmes même sous tutelle du MAEP continuent sur le terrain sans coordinations horizontale et verticale solides.

La mise en place d'une politique de promotion des filières passe par la mise en place d'un cadre cohérent et concerté de promotion des filières dont les rôles seraient d'assurer la contribution de l'Etat à la gestion des filières, dans des domaines tels que certification, contrôle de la qualité, promotion du label, encadrement des producteurs et l'appui aux autres acteurs, appui à la recherche de financement des activités de production, de transformation, de commercialisation, suivi du fonctionnement et de la gestion des « tables rondes filières », etc.

Les politiques mises en place doivent viser à ce que tous les acteurs qui s'impliquent dans le développement des filières se professionnalisent, développent des visions concertées, recherchent la complémentarité et la synergie et respectent l'interdépendance de leurs intérêts. Le cadre de promotion des filières devrait être renforcé par une autorité compétente d'appui à la promotion, de coordination, représentée aux niveaux macro, méso (région et communes) et ayant des articulations sur le niveau micro et de régulation.

Un premier pas important dans cette direction a été franchi avec la création par le MAEP, en janvier 2008, de la "Cellule Transitoire de Régulation des Activités de promotion des Filières Agricoles" chargée de piloter les étapes initiales de la mise en place du cadre de politique. Reste à concrétiser ces intentions, impliquer tous les acteurs aux différents niveaux, y compris en dehors du secteur (Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi, Chambre de Commerce) et construire l'approche interprofessionnelle nécessaire pour la promotion de toutes les filières agricoles porteuses.

L'objectif dans le cadre de la libéralisation du secteur agricole, n'est pas de proposer des politiques agricoles « clef en main » mais de fournir aux acteurs un terrain commun qui les conduira à comprendre, évaluer, définir et finalement négocier les politiques. La négociation au sein d'une filière s'impose dans le cadre de la démocratisation de la vie politique et devient une condition de l'efficacité des politiques.

En effet, celles-ci ne se traduisent plus par des actions mises en œuvre par les seuls pouvoirs publics mais doivent aussi orienter et coordonner le comportement des acteurs privés en amont comme en aval. L'appropriation des politiques publiques par les acteurs privés devient une condition de leur efficacité.

## 1.5 DES OPPORTUNITÉS D’HARMONISATION

Le choix de prioriser l’approche filières dans le plan de relance du secteur agricole présente des opportunités très intéressantes d’harmoniser les interventions des différents partenaires techniques et financiers (PTF) et de les aligner sur les politiques de promotion qui pourraient se mettre progressivement en place.

La plupart des bailleurs de fonds ont adopté une approche filière dans le secteur agricole, que ce soit de manière globale ou en abordant certains segments ou thèmes spécifiques, ou en priorisant des filières.

Un effort spécifique de travail en commun sur ce thème s’est initié avec la participation des coopérations bilatérales allemande, belge, danoise, française, et néerlandaise. Durant l’année 2007 plusieurs initiatives communes ont été prises :

- L’atelier de réflexion sur les enjeux de l’approche filière tenu à Natitingou, du 16 au 18 août 2007 ;
- Les trois séminaires organisés par la GTZ en novembre 2007 à Cotonou et Possotomé.

Le cadre formel de la coordination et de l’harmonisation des bailleurs est constitué par le Groupe Technique « Agriculture et Environnement » (GT-AE). Ce groupe rassemble des représentants des coopérations multilatérales et bilatérales, ainsi que des agences techniques, sous la présidence du MAEP et du Ministère de l’Environnement et de la Protection de la Nature (MEPN). Malgré l’existence du GT-AE, la concertation demeure faible entre les ministères concernés et les bailleurs.

Le développement de synergies entre les projets nécessitera un montage institutionnel approprié, qui placera cette préoccupation au cœur de l’intervention. Des opportunités s’ouvrent à ce niveau, mais un travail considérable d’harmonisation des approches opérationnelles sera aussi nécessaire. L’intervention proposée peut alimenter ce processus.

## **2 ORIENTATIONS STRATEGIQUES**

### **2.1 AXES DE DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES**

#### **2.1.1 Trois axes complémentaires d'intervention**

La problématique des filières de riz et de maraîchage dans le Mono Couffo, comme dans le reste du Bénin, ne peut être abordée de manière partielle, sans résoudre les problèmes de structuration et d'articulation des acteurs qui opèrent sur les différents segments. Le modèle traditionnel au Bénin de structuration de la filière coton dans un environnement économique contrôlé par l'Etat, n'est plus d'application. Les acteurs économiques sont autonomes dans une économie libéralisée, et le rôle de l'Etat a été drastiquement révisé. L'amélioration de la productivité ne peut plus être vue comme un problème exclusivement agronomique ni un objectif isolé, mais comme le résultat d'une meilleure efficacité de la filière qui permet d'améliorer sa rentabilité. Le rôle de la promotion des filières est de faciliter cette articulation de manière à favoriser une répartition des marges bénéficiaires qui encourage la participation et l'investissement du plus grand nombre d'acteurs compatible avec l'efficacité. La Facilité devra mettre en œuvre et valider un tel schéma de promotion.

La promotion des filières riz et maraîchage dans le Mono et le Couffo devra être abordée suivant trois axes complémentaires :

1. **la dynamisation et l'articulation des marchés** : l'intensification et l'augmentation des flux commercialisés ne pourront se faire dans l'état actuel des segments des filières en aval et en amont des systèmes de production, c'est-à-dire la commercialisation et l'approvisionnement en intrants et équipements. Ces marchés doivent être rendus plus dynamiques, c'est-à-dire permanents et réactifs au niveau des différents acteurs, et mieux articulés, avec une meilleure circulation de l'information, une plus grande transparence et des liens d'affaires plus stables et plus sécurisés pour toutes les parties.
2. **le renforcement de la compétitivité des systèmes de production** : le système mis en place actuellement par les agriculteurs du Mono et du Couffo, en complément des cultures pluviales traditionnelles à la région, et qui va dans le sens de l'intensification, ne pourra s'étendre et se consolider que s'il assure sa compétitivité, c'est à dire sa capacité à répondre aux demandes du marché en termes de qualité, quantité et régularité, de manière efficace, rentable, durable et respectable pour l'environnement, pour tous les intervenants. La compétitivité dépendra de la capacité des producteurs à assurer une production de qualité soutenue et conforme aux exigences du marché (compétitivité-qualité basée sur la capacité d'innovation et d'adaptation), dans la maîtrise des coûts de production, post-récolte et transformation (compétitivité-coût). Dans la recherche de l'amélioration de la compétitivité de chaque filière la maîtrise des coûts de production est un passage forcé. Ceci fait appel à l'établissement des comptes d'exploitation qui permettent de mieux responsabiliser chaque partenaire.
3. **la mise en place d'un cadre approprié de gouvernance des filières** : les deux premiers axes de développement ne seront possibles que dans la mesure où l'articulation des acteurs peut être guidée par des instruments de pilotage et négociée dans des cadres de concertation appropriés, et si les différents segments de la filière peuvent compter sur des services d'appui et d'encadrement qui répondent aux nécessités prioritaires. L'intervention appuiera le processus enclenché par le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Pêches pour mettre en place une politique et des instruments de régulation des activités de



promotion des filières agricoles et renforcera les capacités des acteurs de la filière pour se structurer et représenter leurs intérêts au niveau national.

Ces trois axes constitueront les trois composantes principales de l'intervention. Elles sont étroitement interdépendantes et ciblent différents segments et acteurs des filières qui sont appelés à travailler ensemble..

### **2.1.2 Nécessité d'améliorer l'articulation aux marchés**

Les filières riz et maraîchage souffrent d'une faible structuration des marchés dans le Mono et Couffo comme dans le reste du pays. Les filières sont déstructurées en amont (difficultés de fourniture d'intrants et équipements adéquats) et en aval (faibles volumes commercialisés, atomisation de la commercialisation). Les opérateurs privés interviennent à petite échelle, de manière intermittente et avec des marges élevées qui reflètent le niveau de risque et la faible transparence. La transformation est un goulot d'étranglement pour le riz (niveau semi-artisanal et peu performant).

Le marché intérieur du riz au Bénin présente un potentiel réel si la production locale peut surmonter les problèmes de qualité et les investisseurs en amont et en aval peuvent rencontrer des conditions d'investissement plus sûres (en commençant par assurer une production suffisante en quantité, qualité et régularité). Des acquis existent dans le maraîchage (Grand Popo). Des possibilités de marché existent aussi au niveau sous-régional (Nigeria).

### **2.1.3 Cibler la compétitivité pour stimuler la productivité**

Les systèmes de production sont dispersés, peu technifiés à de rares exceptions et bien que les spéculations aient le potentiel d'être compétitives sur le marché national et certaines niches régionales, le caractère dispersé de la production, le manque de planification et la faible qualité des produits sont des contraintes induites par le manque de structuration des marchés (cercle vicieux). La transformation est soit inexistante (tomate) soit limitante par sa faible capacité (riz).

Le développement de bas-fonds par aménagement sommaire (PROTOS-URP) doit permettre de bonnes conditions d'intensification et la recherche peut apporter des instruments (variétés, itinéraires techniques, méthodes de recherche action participative). Les producteurs ont commencé à se structurer par filières dans l'URP.

Les approches agronomiques ne seront pas suffisantes pour stimuler l'expansion et la productivité des systèmes de production du riz et du maraîchage. C'est la compétitivité qui doit amener les producteurs à prendre la décision d'investir pour l'intensification, comme l'illustre l'évolution du maraîchage dans les zones où l'intensification est tirée vers le haut par la demande.

### **2.1.4 Construire un cadre de gouvernance des filières**

Le MAEP n'a pas encore un cadre cohérent de politique de promotion des filières agricoles dans un contexte d'économie libéralisée. La structuration des CeRPA et CeCPA privilégie l'approche agronomique et le contrôle tandis que les aspects économiques (mise en marché, maîtrise des coûts) ne sont guère pilotés. Les opérateurs privés en amont et surtout en aval opèrent dans un vide institutionnel. L'URP est encore faiblement structurée à tous les niveaux et son expérience est très récente.

La promotion des filières est l'axe stratégique primordial pour la relance du secteur. Le MAEP a mis en place une cellule transitoire pour initier un processus de réflexion et de réforme. Des

expériences de structuration de filières émergentes sont en cours ailleurs dans le pays (PAMRAD, riz au Zou). Le cadre de décentralisation est favorable aux initiatives locales de structuration.

Ce qui manque au secteur agricole pour développer une approche de promotion des filières non cotonnières, c'est la combinaison de deux processus parallèles qui s'alimentent mutuellement :

- Un cadre et un processus de concertation et de négociation entre tous les acteurs concernés sur base des potentiels et nécessités propres à chaque filière ;
- La capitalisation des expériences pratiques de la promotion en dehors du seul cadre de référence du coton, qui assure la mise en place de mécanismes adéquats, leur validation et leur pilotage en dimension réelle.

La promotion des filières doit être intégrée dans un concept de **gouvernance des filières**, c'est-à-dire un système de règles et de réglementations qui déterminent les rôles et orientent l'action des différents acteurs et leurs transactions, avec des mécanismes de suivi et d'appui pour assurer l'adéquation des règles aux nécessités des acteurs, permettre la correction des imperfections et garantir l'intérêt général.

## 2.2 FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS

### 2.2.1 Intervention de facilitation et partenariats

L'intervention du projet doit être de type **facilitation**. Cela signifie que le rôle du projet n'est en aucun cas, de réaliser de manière directe les actions nécessaires, mais de stimuler, orienter et accompagner les acteurs afin qu'ils puissent développer les capacités nécessaires pour accomplir le rôle qui leur est dévolu dans le développement des filières, et s'articuler entre eux afin de développer les synergies indispensables. Ce rôle facilitateur requiert l'application de certains principes directeurs :

- ***Définir les rôles de chaque acteur en tenant compte de la subsidiarité et de la faisabilité économique et institutionnelle*** : le développement de la filière dépend de la capacité de chaque acteur à remplir son rôle de la manière la plus efficace, une bonne définition des rôles étant la condition de départ pour l'appropriation du processus. La définition des rôles respectifs doit être établie et régulièrement renégociée et ajustée en appliquant le principe de la subsidiarité, qui veut que les responsabilités soient réparties selon les niveaux qui peuvent les assumer de la manière la plus efficace et efficiente. Cela est vrai tant au niveau des institutions d'encadrement et d'appui que des acteurs économiques. Au niveau institutionnel cela signifie que l'intervention doit s'inscrire dans le cadre de la décentralisation ;
- ***Partir de ce qui existe pour construire les capacités*** : les expériences accumulées par chaque acteur doivent être analysées et capitalisées afin de pouvoir déterminer au mieux, comment et jusqu'où ses capacités doivent et peuvent être renforcées dans le cadre des rôles qui lui sont impartis, quelles nouvelles capacités peuvent être assumées et dans quelles conditions ;
- ***Éviter à tout prix la substitution*** : les conséquences de substituer un acteur clé sous prétexte que ses capacités de départ sont jugées inadéquates ne se font sentir que beaucoup plus tard dans l'intervention, et peuvent être catastrophiques pour la pérennisation ;
- ***Gérer tout le processus de manière participative*** : le développement d'une filière dépend de l'articulation des acteurs entre eux, de leur capacité de négociation et de la

bonne circulation de l'information. La participation de chaque acteur dans les décisions qui le concernent est non seulement une condition de l'appropriation, c'est une condition de base pour le bon fonctionnement de la filière ;

- **Construire les partenariats entre les acteurs de manière graduelle**: le « projet » doit être en réalité une facilité qui permet la mise en place des partenariats, guide et accompagne leurs actions durant les premières étapes de la structuration de la filière (image du chef d'orchestre avec la partition musicale...) et bien sûr apporte des ressources stratégiques. Les termes de transaction doivent s'adapter également : des relations de prestation de services (réalisation de termes de référence préétablis sur base d'un contrat) doivent être remplacées par des relations basées sur le renforcement des capacités pour remplir les fonctions qui sont imparties à une institution (dans ce cas l'appui financier prend la forme de conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée avec contrepartie).

Les acteurs des filières (acteurs économiques et acteurs institutionnels) à travers leurs structures organisationnelles et de représentation, ne peuvent être considérés comme simples bénéficiaires d'une intervention dont ils seraient l'objet. Ils doivent en devenir les principaux protagonistes, puisque l'articulation des filières nécessite un partenariat qui optimise les synergies et facilite les négociations et jeux de rôles. Chaque acteur devient un **partenaire responsable de l'exécution** d'activités correspondantes au rôle qui lui a été imparti dans la promotion et le développement de la filière. La délégation de Maîtrise d'Ouvrage aux partenaires est un instrument fondamental de cette approche.

L'Unité de Gestion de Projet n'a plus de raison d'être dans cette approche puisqu'elle n'a plus la maîtrise d'ouvrage déléguée des principales activités à réaliser. Elle est remplacée par une structure qui assure la facilitation du processus. C'est pourquoi l'intervention est dénommée « **Facilité d'Appui aux Filières Agricoles des Départements du Mono Couffo** » comme une nouvelle approche qui encourage la participation et responsabilisation des acteurs basée sur la qualité des projets, l'appropriation et la contribution effective. L'approche projet est de fait déléguée aux partenaires et c'est à ce niveau que l'on parlera de « projet » de la manière la plus appropriée.

### 2.2.2 Orientation aux marchés

L'approche de développement des filières doit être **orientée vers les opportunités des marchés**. Cela signifie que les approches essentiellement agronomiques du développement agricole doivent être dépassées au profit d'une approche dynamique du développement économique :

- **Innovations orientées à la demande**: les adaptations du système de production et l'introduction de sous-systèmes de transformation doivent être promues en fonction de demandes du marché, l'objectif n'étant pas de maximiser nécessairement le rendement d'une culture par hectare (critère agronomique) mais bien sa rentabilité (critère micro-économique) ;
- **Intelligence de marché**: l'adaptation aux opportunités du marché signifie développer les capacités requises pour capter et comprendre les messages du marché, et adapter les stratégies de production en conséquence, en partant des expériences déjà accumulées en la matière ;
- **Maîtrise des charges d'exploitation**: la rentabilité ne peut être assurée que dans la maîtrise des coûts, qui devient un critère central dans les prises de décision des acteurs ;
- **Inclusion des opérateurs privés**: dans une approche filière les segments commercialisation et fourniture d'intrants ne sont plus traités comme des éléments périphériques au développement ou des « boîtes noires » : les opérateurs privés, qui sont les

mieux à même de réaliser beaucoup des opérations dans ces segments, deviennent des acteurs à part entière de l'intervention.

### 2.2.3 Principes de faisabilité et mécanismes de durabilité

Le développement des capacités de chaque acteur du développement de la filière doit se faire dès le départ dans l'optique de la **durabilité des mécanismes et des capacités**, ce qui exige de la part du projet d'orienter ses instruments d'appui en fonction de certains critères :

- **Faisabilité économique** : aucune initiative économique ne devrait être appuyée dans le cadre de l'intervention sans une évaluation des conditions de rentabilité potentielle et des risques ;
- **Responsabilisation des acteurs** : aucun investissement ou financement ne peut être confié à un acteur hors d'un cadre formel de responsabilisation, ce qui signifie pour les subsides, la généralisation du principe de contreparties et la gradualité dans l'investissement en fonction des résultats ;
- **Faisabilité organisationnelle/institutionnelle** : un rôle ne peut être dévolu à un acteur ou à une structure sans une analyse préalable des conditions nécessaires pour pérenniser les capacités correspondantes, tant au niveau des ressources humaines que financières ;
- **Vision de processus** : l'intervention du projet est de courte durée, tandis que le développement de la filière est un processus itératif et permanent. Il est vital de développer une vision commune du processus dans laquelle l'intervention du projet et sa stratégie de sortie sont comprises et partagées par tous les partenaires, chacun assumant des objectifs précis et des indicateurs à atteindre.

### 2.2.4 L'intervention vue comme laboratoire de politique

Le projet est conçu de manière à ce que les résultats de l'intervention dans le cadre local et régional puissent être capitalisés dans l'esprit d'un « **laboratoire de politique** » de promotion des filières, ce qui nécessite la mise en place de certains dispositifs :

- **Des cadres de concertation aux différents niveaux** : les acteurs des filières mais aussi les structures d'encadrement doivent pouvoir échanger au niveau régional, tandis qu'au niveau national, les différentes directions du MAEP doivent pouvoir dialoguer avec les autres secteurs et les partenaires techniques et financiers ;
- **Un système d'échanges d'expériences et d'information** : les expériences acquises au Mono-Couffo doivent pouvoir être confrontées aux expériences accumulées par d'autres acteurs en matière de promotion des filières, tant au Bénin qu'au niveau international ;
- **Un système de suivi et d'évaluation participatif** : la capitalisation des expériences requiert un système efficient de suivi et d'évaluation, dans lequel participent tous les acteurs concernés, sur base d'un état des lieux au départ et avec le suivi d'indicateurs pertinents et appropriés par chaque acteur à son niveau.

## 2.3 BÉNÉFICIAIRES ET PARTENAIRES

Les bénéficiaires directs de l'intervention sont les acteurs économiques individuels des filières au niveau régional :

- Les **producteurs et productrices de riz et de maraîchage** (parmi lesquels une proportion très importante de femmes) des départements du Mono et du Couffo sont les

premiers bénéficiaires de l'intervention qui cherche à permettre l'augmentation et la sécurisation de leurs revenus. L'intervention bénéficiera directement à tous les groupements de base dédiés à la culture du riz et du maraîchage dans le Mono et le Couffo ; le nombre exact n'est pas connu faute d'inventaire mais l'URP compte environ 350 groupements comptant de 20 à 60 membres, dont une minorité pratique la riziculture mais la majorité se consacre au moins partiellement au maraîchage. Le nombre total de bénéficiaires au terme de l'intervention pourrait viser un nombre de 8 à 10.000 familles (1,500 riz et 6 500 à 8.500 maraîchers soit environ 250 groupements de base). Le nombre de femmes est au moins de 50% ;

- Les **transformateurs(rices) de riz et de produits maraîchers**, dont les activités actuellement embryonnaires pourraient être développées et diversifiées en fonction des opportunités économiques ;
- Les **opérateurs privés de la commercialisation** disposés à participer au processus de structuration de la filière et à développer des liens d'affaires progressivement sécurisés ;
- Les **opérateurs privés en amont** disposés à participer au processus de structuration de la filière et à développer des liens d'affaires progressivement sécurisés.

La mise en oeuvre du projet est basée sur le partenariat. Les partenaires sont des organisations et institutions qui assument des responsabilités dans l'exécution du programme d'activités, dans le cadre des rôles qui leur sont impartis dans la promotion de la filière. Ces responsabilités leurs sont attribuées par délégation de maîtrise d'ouvrage par le Ministère de l'Agriculture. Toutes les activités qui correspondent à une fonction spécifique dans le cadre du fonctionnement normal des filières devront être exécutées dans le cadre des partenariats. De cette manière toute substitution est évitée et le renforcement des capacités des acteurs devient l'axe central de l'intervention.

Les principaux partenaires sont :

1. Le **Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche** (MAEP), comme maître d'ouvrage du projet, responsable de la supervision, de l'orientation et de la coordination des activités de promotion des filières ;
2. La **Structure de régulation des filières au sein du MAEP** (actuellement une Cellule Transitoire), responsable de mettre en oeuvre les activités de mise en place des instruments de politique et des méthodologies de promotion des filières au niveau national (et éventuellement régional) et d'assurer le suivi et l'observation des filières ;
3. Le **Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi** (MICPE) responsable de la supervision et de l'orientation des activités industrielles et commerciales en aval des filières agricoles (responsabilités encore à délimiter clairement pour le riz et le maraîchage) ;
4. La **Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin** (CCIB) responsable de la représentation, l'arbitrage et l'appui conseil aux entreprises privées, laquelle pourrait représenter dans le cadre de la Facilité, les différents opérateurs privés ;
5. **L'Institut National des Recherches Agronomiques du Bénin** (INRAB) et **L'Association pour la Riziculture en Afrique** (ADRAO) responsables de la recherche appliquée et de la recherche action participative en partenariat avec les organisations de producteurs et l'encadrement technique ;
6. Le **CeRPA-Mono Couffo** et ses démembrements communaux, responsables des activités de coordination et d'orientation au niveau régional, du contrôle, du suivi-évaluation, de la vulgarisation et de l'appui-conseil et de gestion aux producteurs ;
7. **L'Union Régionale des Producteurs du Mono Couffo**, les **Conseils Régionaux des Riziculteurs et des Maraîchers**, les **Unions Communales** et locales (affiliées ou non) et les **groupements de base** des producteurs de riz et de maraîchage ;

8. Les **communes du Mono Couffo** et leur Association intercommunale ;
9. La Chambre Nationale d'Agriculture et sa représentation au Mono-Couffo ;
10. Les **Institutions de Micro-Finance** (IMF) ;
11. Les **Partenaires Techniques et Financiers** (PTF) du secteur agricole et en particulier les partenaires belges (ONG, instituts de recherche, etc.).

Le principe de l'intervention est de faciliter la mise en place de conventions de financement qui permettent la mise en œuvre des partenariats entre le Ministère de l'Agriculture et les autres acteurs, à partir de diagnostics de l'état des lieux et de définition des rôles respectifs, débouchant sur des planifications concertées.

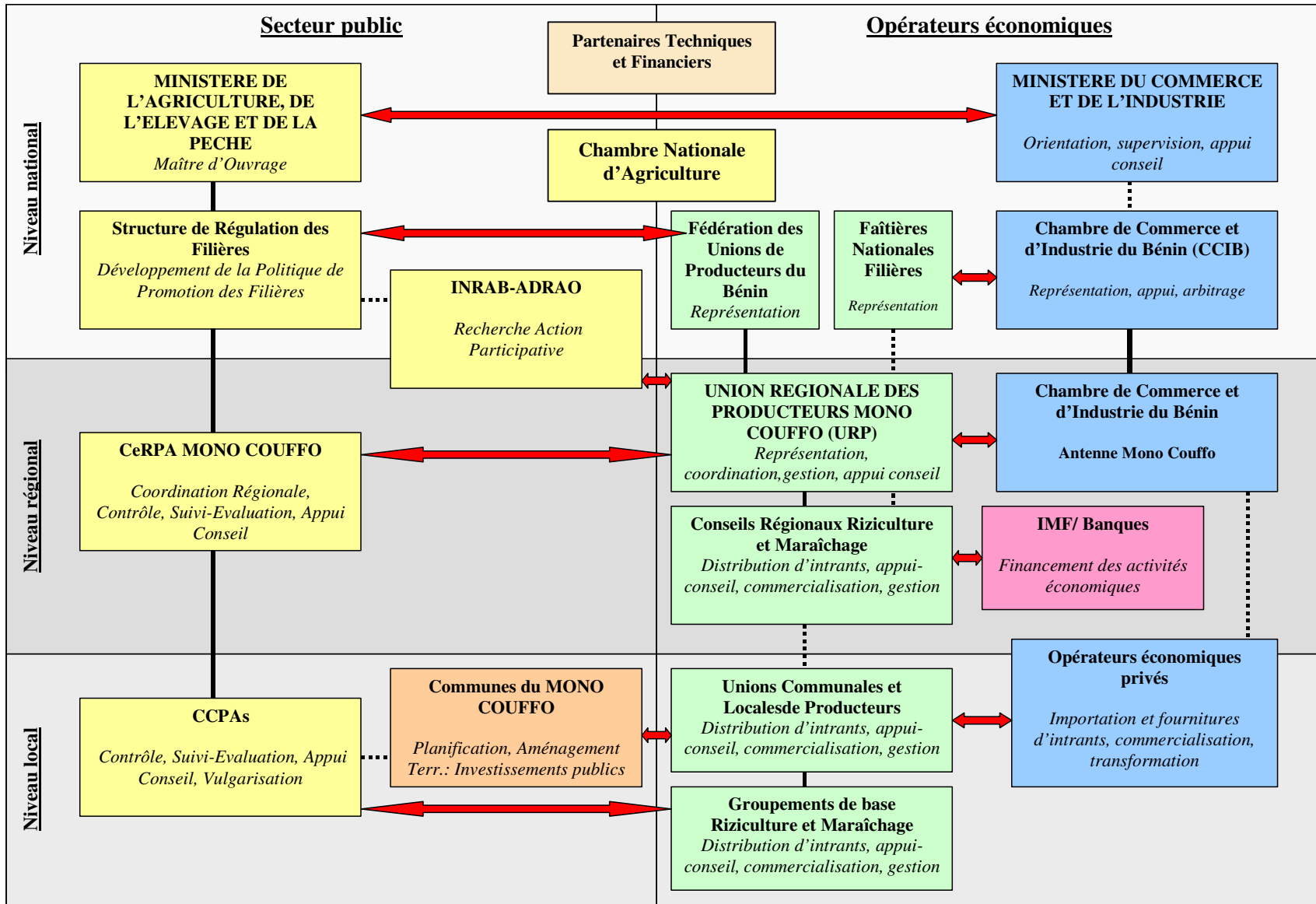
Suite aux diagnostics institutionnels réalisés durant la période initiale de l'intervention, une étape de concertation et de définition des rôles aura lieu. Chaque acteur partenaire potentiel devra préciser le rôle à jouer dans la promotion des filières, dans le respect des attributions spécifiques et en concertation avec les autres partenaires. Afin d'éviter des conflits d'attributions et des confusions sur l'utilisation des ressources, chaque institution devrait pouvoir définir, AVANT l'approbation d'un plan d'action et l'attribution de ressources du projet, les aspects suivants :

- Rôle dans la promotion des filières riz et/ou maraîchage ;
- Expériences et capacités actuelles (dérivées du diagnostic) ;
- Capacités installées qui peuvent être valorisées comme contrepartie (indispensable) ;
- Capacités à renforcer durant l'intervention et actions nécessaires.

Ce profil d'intervention serait ensuite soumis à concertation dans les instances d'orientation et de suivi. Chaque partenaire préparerait ensuite une proposition concrète avec objectifs à long terme (4 ans) et plan d'action pour la première année, laquelle serait approuvée dans un atelier de validation avant de préparer la version finale qui servirait de base à la convention de financement. Une fois les conventions mises en place, la facilitation consiste à accompagner et appuyer leur mise en œuvre, assurer le suivi et faciliter l'évaluation participative et l'ajustement annuel des plans d'action de manière à assurer un processus qui permette progressivement de consolider les partenariats.

La fig. 1, illustre l'agencement des principaux acteurs de la promotion des filières avec leurs rôles principaux et leurs niveaux d'intervention.

Fig.1 Principaux acteurs de la promotion des filières partenaires de l'intervention



Les **bénéficiaires indirects** de la Facilité se situent au niveau national :

- L'ensemble des familles rurales du Mono Couffo (environ 650.000 personnes) qui auront bénéficiées à travers leur structuration de la diffusion des pratiques techniques et de gestion améliorées ;
- Les organisations de producteurs des filières riz et maraîchage d'autres départements qui bénéficieront des expériences développées dans le cadre du projet au Mono-Couffo ;
- Les structures d'encadrement au niveau des autres régions ;
- Les consommateurs qui devraient bénéficier d'une disponibilité de produits en quantité et qualité croissantes sur le marché intérieur.

## **2.4 LOCALISATION DE L'INTERVENTION**

La localisation de l'intervention se situe à deux niveaux:

- Les actions d'appui à la dynamisation et structuration des marchés: tant au niveau régional (Mono-Couffo) que national ;
- Les actions d'appui au développement de la compétitivité des systèmes de production riz et maraîchage: ensemble du territoire des départements du Mono et du Couffo (12 communes) ;
- Les actions d'appui à la gouvernance des filières: acteurs régionaux (cadres régionaux de concertation) et nationaux pour les actions spécifiques d'appui au développement de la politique de promotion des filières avec possibilités d'appuyer des faitières du riz et maraîchage dans d'autres régions (suivi des acquis du PAMRAD) et la structuration nationale des filières agricoles en général.

En raison de l'importance relative des activités et des partenaires le siège de la Facilité se situera à Lokossa. Un Assistant Technique sera détaché de manière permanente au Ministère à Cotonou tandis que le reste de l'équipe aura son siège à Lokossa.

## **2.5 INSTRUMENTS D'INTERVENTION**

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

- Les Conventions de financement de partenariat ;
- Le financement de Micro-Projets ;
- Le financement d'Investissements Publics ;
- Le financement d'Etudes et d'Appui-Conseil ;
- Un budget d'appui au financement (micro crédit.) ;
- L'Assistance Technique permanente ;
- Les prestations de services stratégiques.



### **2.5.1 Les conventions de partenariat (maîtrise d'ouvrage déléguée)**

Les conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée sont les instruments principaux pour canaliser le financement aux partenaires de l'intervention. Ces fonds sont destinés principalement à faciliter la mise en œuvre des plans d'action présentés par les partenaires et approuvés par la SMCL. Ils comprennent des fonds destinés au renforcement institutionnel (appui au fonctionnement, équipement, personnel), des fonds destinés à la réalisation d'actions de promotion, des fonds d'études et de formation gérés directement par les partenaires pour le renforcement de leurs capacités.

Les conventions de financement gèrent les conditions de délégation de maîtrise d'ouvrage aux partenaires. Elles sont soumises aux modalités de gestion accordées avec le Maître d'Ouvrage (voir chapitre 5). La gestion interne des fonds doit être conforme aux procédures légalement appliquées à l'institution partenaire en application du cadre légal béninois. Elles devront systématiquement inclure des clauses concernant le respect de l'environnement, la participation active des femmes et la protection des enfants. Une attention particulière sera apportée à la budgétisation pour ces thèmes transversaux.

Les conventions de financement sont signées avec des institutions indispensables pour la réalisation des objectifs de l'intervention, dans le cadre du rôle qui leur est dévolu institutionnellement. Elles concrétisent une relation de partenariat basée sur la délégation de maîtrise d'ouvrage, et leur contenu nécessite une concertation préalable qui les distingue d'une relation de prestation de services où le prestataire offre ses services pour exécuter un cahier des charges prédéterminé. Des prestations de services seront possibles dans le cadre des conventions, où les partenaires auront la possibilité de sous-traiter des services spécialisés (ONG, bureaux d'études). Des conventions de partenariat déléguées entre les différents partenaires seront également encouragées.

La préparation, planification, négociation et signature des conventions correspondent à un processus concerté, accompagné par l'Equipe de Facilitation et approuvé en ultime instance par la SMCL. Les Conventions sont soumises à un système de suivi et évaluation périodique (semestriel) destiné à renforcer leur efficacité et réorienter leur contenu quand cela est nécessaire et à des contraintes administratives précises sur l'utilisation des fonds.

Les financements affectés aux conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée dans le cadre du budget de la Facilité comprendront différents types de ressources tels que :

- Frais d'appui institutionnel destinés à appuyer le partenaire dans le financement de frais de fonctionnement indispensables pour réaliser les objectifs de la convention (frais de fonctionnement généraux, équipements, frais de fonctionnement de personnel) ;
- Frais de protocoles de recherche : financement global de thèmes de recherche ;
- Frais de formation : programmes de formation, ateliers, séminaires, voyages d'échanges, etc. ;
- Le financement de micro-projets gérés dans le cadre des conventions (voir 2.5.2) ;
- Le financement d'investissements publics géré dans le cadre des conventions (voir 2.5.3) ;
- Le financement d'études et d'appui-conseil gérés dans le cadre des conventions pour permettre aux partenaires de sous-traiter des prestations de services spécialisés(voir 2.454) ;
- des mécanismes d'appui au financement gérés dans le cadre des conventions (voir 2.5.5) ;

- La mise à disposition d'expertise dans le cas des assistants techniques détachés directement dans les structures des partenaires (voir 2.5.6) ;
- Les prestations de service stratégique (voir 2.5.7).

Les Conventions sont la base de l'appropriation du processus par les partenaires.

## 2.5.2 Le financement de micro-projets

Le financement de micro-projets est destiné aux investissements réalisés par les acteurs économiques des filières, qualifiés comme réalisations porteuses et/ou novatrices au profit du plus grand nombre de personnes dans les filières. Les micro-projets ne peuvent inclure les frais de roulement des activités économiques normalement sujets de crédit. Ce sont des initiatives porteuses susceptibles de résoudre des goulots d'étranglement, valider des innovations ou préparer des investissements.

Le financement de micro-projets est destiné aux organisations de producteurs et aux opérateurs privés.

Le financement pour les micro-projets destiné aux activités de compétitivité de la production et de commercialisation au niveau des producteurs (voir activités 1.2, 2.2 et 2.6) sera géré comme un mécanisme d'investissement inter-professionnel.

En fonction de l'étude de diagnostic participatif initial (voir chapitre 3 ci-après) réalisée au démarrage du projet, ce financement pourrait évoluer vers la création d'un Fonds de micro – projet faisant l'objet de mécanisme de gestion et de financement propres. Dans ce cas, les principes de base, à développer dans un manuel de procédure <sup>2</sup> pourraient inclure les aspects suivants :

- ***Les exécutants des micro-projets sont les groupements de producteurs et leurs organisations faitières.*** Les dossiers de micro-projets devraient être présentés au Comité de Sélection par les organisations de producteurs, avec un ciblage spécifique des groupements de base et des critères de genre et d'économie sociale. Ce principe permettra l'appropriation des micro-projets ;
- ***L'accompagnement des micro-projets est un partenariat inter-professionnel entre les acteurs de l'encadrement, de la recherche et de la décentralisation :*** les partenaires des organisations de producteurs (CECPA, INRAB, ADRAO, Communes), ainsi que les prestataires sous traitants (ONGs, consultants) sont responsables d'accompagner les groupements dans la préparation, mise en œuvre et suivi des micro-projets ;
- ***Le processus de sélection est participatif, transparent et décentralisé :*** la sélection, approbation et suivi des micro-projets est un processus public et transparent, géré par le manuel de procédures correspondant, et coordonné par un comité qui devra inclure des partenaires de la Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraîchage en principe au niveau communal ;
- ***Pas de micro-projet sans contrepartie :*** l'exécutant du projet devra apporter obligatoirement une contrepartie en espèces ou en nature (main d'œuvre, etc.) avec un pourcentage minimum nécessaire pour la qualification des propositions. Ce principe est fondamental pour assurer une appropriation ;
- ***La responsabilité administrative est logée chez un partenaire de l'intervention :*** la responsabilité administrative de la bonne gestion du fonds est confiée à un partenaire de la

<sup>2</sup> L'expérience du PAMRAD à cet égard devrait être utilisée comme référence

Facilité, de **préférence P'URP** mais le cas échéant une autre institution qui sera responsabilisé par une convention spécifique de la bonne gestion des fonds.

Le financement pour les micro-projets destinés aux activités des opérateurs privés (voir activités 1.3, 1.4) sera géré également comme un mécanisme d'investissement inter-professionnel. Les principes de base, à développer dans un manuel de procédure correspondant seront similaires au précédent. Les micro-projets seront présentés par des opérateurs privés dans les domaines de la transformation, commercialisation, fourniture d'intrants et d'équipement, prospection de marchés et courtage, services techniques. En principe la responsabilité de la gestion administrative du fonds sera confiée à la **Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin**, à défaut à un autre partenaire.

### **2.5.3 Les Investissements Publics**

Les financements d'Investissements Publics sont destinés aux investissements réalisés dans le cadre des Plans de Développement Communaux, sous la Maîtrise d'Ouvrage des Communes et conformément aux procédures de la décentralisation.

Ces financements sont destinés à des investissements prioritaires pour la promotion des filières riz et maraîchage et qui reviennent de droit à la Maîtrise d'Ouvrage des Communes (aménagement, voies d'accès, marchés) ou qui peuvent être délégués aux communes par les communautés pour des raisons d'intérêt public (par exemple magasins de stockage, etc.). Ils sont compris dans l'activité A0105.

Les investissements publics de ce type devront être inclus dans le processus normal de planification communale et seront canalisés en alignement avec les procédures appliquées par le projet d'appui à la mise en oeuvre des PDC (BEN0401001). Ces financements pourraient être canalisés à travers le mécanisme du Fonds d'Appui au Développement des Communes (FADeC) qui pourrait être opérationnel d'ici le démarrage de la Facilité.

### **2.5.4 Les Etudes et Appui- Conseil**

Le financements d'études et d'appui conseil est mis à la disposition des partenaires de l'intervention pour répondre aux nécessités spécifiques dans les différents domaines de leur compétence qui requièrent une assistance externe ponctuelle. Etant donné le caractère pilote de la Facilité pour la mise en place des instruments de politique de promotion des filières, il est prévu que des études spécifiques soient nécessaires et assez importantes.

En principe les financements d'études et d'appui Conseil seront alloués progressivement aux différents partenaires dans le cadre de leurs Conventions respectives afin de leur permettre de sous-traiter les prestations de service jugées nécessaires, suivant les procédures de marchés publics en application.

Cependant la possibilité de maintenir un financement d'étude et d'appui conseil autonome, destiné à répondre à des demandes interinstitutionnelles et géré dans le cadre de la cogestion, sera prise en compte.

### **2.5.5 Des financements spéciaux d'appui au financement**

La Facilité d'Appui aux Filières Agricoles **ne se substituera pas aux acteurs spécialisés dans les fournitures de services financiers**: banques et IMF. Aucun fonds de crédit ne sera géré par la Facilité qui se contentera d'appuyer les acteurs dans l'accès aux systèmes existants.

Cependant des financements **spéciaux** pourraient être alloués à des mécanismes existants de financement qui se révèlent adéquats pour appuyer des activités économiques clé dans la filière (par exemple fourniture d'intrants et commercialisation) sur la base d'études de faisabilité. Ces fonds seraient destinés par exemple à étendre le champ d'application d'un **fonds de garantie**.

Une autre possibilité serait d'allouer ces financements de pré-financement pour valider des modalités originales de financement, par exemple en pré-finançant l'achat d'intrants pour financer une campagne agricole dans le but de vente groupée. Ces modalités seraient soumises à études de faisabilité.

Au cas où la faisabilité et la nécessité de tels financements ne seraient pas jugée adéquate, les réserves budgétaires correspondantes seraient allouées au financement des micro-projets selon la demande.

D'autres appuis seront disponibles pour faciliter le travail des IMF avec des budgets d'études et d'appui-conseil. Tous ces financements seront gérés dans le cadre de conventions (ou dans ce cas, s'il s'agit de services commerciaux, de contrats de services attribués sur base d'un appel à propositions).

### **2.5.6 L'Assistance Technique permanente**

La Facilité offrira des services d'assistance technique permanente aux partenaires dans le diagnostic, la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation de leurs projets. Ces services seront assurés par l'Equipe de facilitation, composée de spécialistes béninois et internationaux couvrant les principales aires thématiques de la promotion des filières.

La composition de l'Equipe de Facilitation est détaillée à la section 4.1 et les termes de référence des principaux spécialistes à la section 7.4.

Une partie de l'Assistance Technique sera détachée auprès de partenaires stratégiques afin de travailler au sein des structures existantes : Un assistant technique national sera détaché auprès de l'URP (Voir les TDR au § 7.4.7) et un Assistant Technique National sera détaché auprès de la du siège régional de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (voir les TRD § 7.4.6).

### **2.5.7 Les prestations de services stratégiques.**

Les prestations de services stratégiques sont celles qui renforcent l'Equipe de Facilitation dans l'exécution de ses tâches de promotion, d'appui et d'accompagnement et de suivi aux partenaires. Ces prestations sont sous le contrôle direct du Responsable de la Facilité.

La prestation la plus importante dans ce domaine est celle du prestataire spécialisé qui assurera la facilitation des ateliers de diagnostic et planification participative durant la phase initiale, et les ateliers annuels d'évaluation participative et de planification opérationnelle.

Une autre prestation stratégique concernera l'étude des mécanismes de financement aux filières.

La planification de ces prestations est sous la responsabilité directe de l'Equipe et les financements correspondants administrés en régie (voir ch. 5).

## **3 PLANIFICATION OPERATIONNELLE**

### **3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL**

*Augmenter la sécurité alimentaire et les revenus de la population rurale associée aux filières riz et maraîchage dans le cadre d'une politique nationale de promotion des filières.*

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

### **3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE**

*Renforcer les capacités et l'articulation effective des acteurs privés et publics afin d'améliorer la productivité et la rentabilité des filières riz et maraîchage dans le Mono-Couffo.*

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

### **3.3 RÉSULTATS**

Trois résultats définissent autant de composantes de l'intervention :

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

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

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

Résultat 2 : Appui à la compétitivité des systèmes

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

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

Résultat 3 : Appui à la gouvernance des filières

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

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

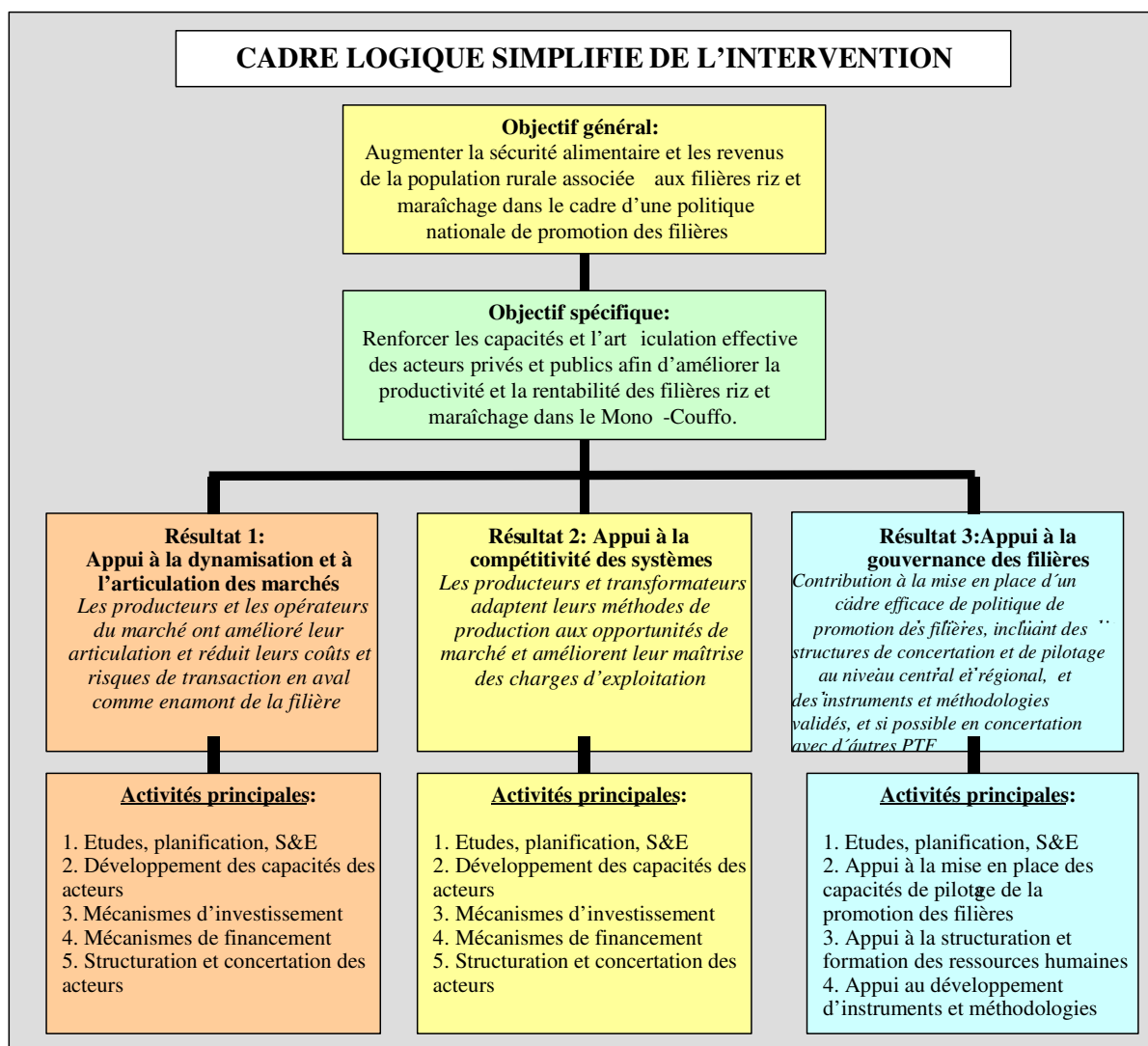
La figure ci-dessous résume le cadre logique proposé. Un cadre logique détaillé est inclus au chapitre 7.

### **Spécificité du cadre logique :**

Une intervention constituée de la combinaison d'actions entreprises par une série d'institutions et d'organisation en partenariat, requiert un processus de planification spécifique. La nécessité impérieuse d'assurer que chaque partenaire puisse s'approprier son intervention spécifique, en participant au processus de diagnostic et de planification participative prévu durant la phase de démarrage, impose certaines contraintes à la planification au niveau du DTF :

- **Un cadre logique simple et englobant** : les trois résultats proposés couvrent les trois aspects principaux de la promotion des filières, et correspondent, en grande partie, à des partenaires et à des niveaux d'action différents. Cette simplicité est nécessaire pour assurer que chaque partenaire puisse trouver le point d'insertion de sa propre intervention, dans ce cadre logique, dont les termes doivent être compris et partagés par tous.
- **Une définition générale des activités nécessaires pour obtenir les résultats** : comme chaque partenaire devra avoir la possibilité de négocier comment participer, et que les conditions d'intervention de chacun peuvent varier, définir des activités de manière très précise présente le risque de rendre la négociation et l'appropriation plus difficiles, et de requérir de toute manière à des changements importants du cadre logique proposé ; c'est pourquoi la logique d'intervention est présentée de manière à couvrir les principales activités. Les fiches d'activités sont un point de départ pour la planification participative.
- **Des indicateurs généraux à préciser après la phase de planification** : en absence de ligne de base, et antérieurement à la planification participative, il n'est ni possible, ni souhaitable de quantifier avec précision les indicateurs. Cela devra, bien sûr, être fait au moment de la planification des conventions de maître d'ouvrage déléguée de chaque acteur, ce qui permettra aussi l'appropriation des indicateurs.

Le cadre logique présenté ici doit être considéré comme l'ébauche de ce que devra être un cadre logique en « cascade », c'est à dire un cadre logique constitué d'un niveau global (Objectifs et résultats) commun à tous les partenaires, et d'un niveau opérationnel, constitué par les cadres logiques de chaque convention, dont l'objectif spécifique devra correspondre à une contribution définie au niveau des résultats du cadre logique global. Cette structure en cascade servira de modèle pour l'établissement du système participatif de suivi et évaluation.



## 3.4 ACTIVITÉS

### 3.4.1 Types d'activités

Les activités ont été organisées en cinq lignes d'action transversales aux différentes composantes :

1. **Etudes stratégiques, planification, suivi et évaluation** : le développement d'un processus de structuration et sa capitalisation nécessitent un processus itératif et participatif qui permette aux partenaires de faire un état des lieux au départ, définir les objectifs à atteindre et réviser les avancées du processus pour faire les correctifs nécessaires. La Facilité devra gérer la mise en place des mécanismes correspondants et accompagner leur fonctionnement. En complément des processus participatifs des études spécifiques stratégiques pourront être contractées.
2. **Développement des compétences techniques et de gestion** : chacun des partenaires recevra des appuis afin de développer les capacités nécessaires afin d'assurer son rôle dans le bon fonctionnement des filières. La Facilité devra gérer les appuis correspondants dans le cadre de conventions de partenariat et de contrats de prestation de services.

3. **Appui à la décentralisation** : le développement de la compétitivité et la dynamisation des marchés nécessitent des investissements publics ciblés dans différents domaines. La Facilité appuiera la gestion des investissements publics dans le cadre des mécanismes de maîtrise d'ouvrage communale (en alignement avec le projet d'appui aux PDC), tandis que les investissements privés recevront des appuis indirects à travers des services spécialisés (études de faisabilité, appui conseil à la gestion). Les infrastructures communautaires gérées par les OP seront financées dans le cadre de micro-projets ou d'une délégation de maîtrise d'ouvrage entre commune et OP, de sorte à spécifier dans la convention correspondante qu'au cas où une OPA cesserait d'utiliser une infrastructure elle reviendrait immédiatement dans le portefeuille de la commune. Il est nécessaire de le faire ainsi pour garantir la célérité et la participation des bénéficiaires dans la réalisation de ces infrastructures à la fois économiques et communautaires.
4. **Facilitation de l'accès aux mécanismes de financement et capacités d'autofinancement** : le développement des filières requiert des financements spécifiques aux différents segments. L'accès au crédit de production est possible au travers de différentes Institutions de Micro-finance (IMF) et des ressources importantes sont déjà disponibles (PADMOC), et l'intervention du projet à ce niveau ne devrait pas dépasser la facilitation de l'accès aux mécanismes existants. En revanche des lacunes existent dans le financement des autres segments des filières (pré-financement des fournitures d'intrants, crédit à la commercialisation, crédit stockage, etc.) et dans le financement de micro-projets d'équipements et de mise en place d'initiatives économiques collectives qui pourraient être partiellement subsidiées sur la base de co-financement. Les structures recevront un appui en conseil-gestion pour améliorer leur viabilité financière.
5. **Appui à la structuration et à la concertation** : la mise en place de plateformes de concertation entre les acteurs des filières est un processus graduel fondamental pour l'articulation et le développement des capacités de négociation et de synergies ; la Facilité devra faciliter leur mise en place et accompagner leur fonctionnement durant la période d'intervention. D'autre part la structuration interne des acteurs devra être poursuivie, tant au niveau des producteurs que des structures d'encadrement aux différents niveaux.

Ces cinq lignes d'action définissent des niveaux de gestion du projet pour lesquels des indicateurs spécifiques de gestion seront établis sur base de la caractérisation préliminaire établie dans les DTF.

Les activités principales décrites à ce niveau sont à titre indicatif. La phase initiale de diagnostic et de planification participative devra adapter cette liste d'activités et déterminer le rôle exact de chaque partenaire dans leur exécution.

### **3.4.2 Activités de la composante d'appui à la dynamisation et structuration des marchés**

Les principaux partenaires responsables de cette composante sont :

- Les faïtières de producteurs (organisation de l'approvisionnement en intrants et ventes groupées, négociations, intelligence de marché) ;
- Les opérateurs privés en amont (fournisseurs) et en aval (transformateurs privés et commerçants) et leurs structures (chambres de commerce..) ;
- Les Institutions financières (IMF et/ou banques) ;
- Des prestataires de services privés (courtage, information de marché, appui-conseil à la gestion, études de faisabilité) ;
- Les institutions de la recherche (suivi et évaluation, méthodologies de vulgarisation) ;
- Les institutions d'encadrement : le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi (fonctions exactes à déterminer), le MAEP, le CeRPA et ses démembrements (suivi et évaluation, contrôle, appui-conseil à la gestion) ;



- Les communes (planification et maîtrise d’ouvrage d’infrastructures).

Les activités seront intégrées dans la planification des projets des principaux partenaires dans le cadre de conventions et contrats. Les principales activités ont été définies comme suit :

- 1.1 Diagnostic de la situation et des acteurs du marché, définition des rôles, planification et suivi participatif des activités de dynamisation et d’articulation des marchés ;
- 1.2 Renforcement de la capacité de gestion commerciale au niveau des faïtières de producteurs et leurs démembrements ;
- 1.3 Appui aux initiatives des opérateurs privés en amont et en aval de la filière ;
- 1.4 Appui aux activités d’information de marché, prospection et courtage ;
- 1.5 Appui à la planification, l’aménagement territorial et la maîtrise d’ouvrage communale des investissements publics dans l’appui à la commercialisation ;
- 1.6 Facilitation de l’accès au crédit, et appui-conseil à l’autofinancement des structures ;
- 1.7 Appui à la structuration des opérateurs privés dans la filière et à la concertation et négociation de liens d’affaires avec les organisations de producteurs et l’établissement de partenariats public-privé.

Les activités principales sont décrites chacune dans une fiche signalétique avec leur nom, une brève description narrative, les partenaires impliqués, les principales actions à mener et les produits espérés, ainsi que les instruments et ressources mis à disposition par la Facilité. Cette caractérisation est préliminaire et appelée à être précisée et adaptée au stade de l’intervention, et en particulier à l’issue du diagnostic initial.

Des ateliers participatifs devront être organisés avec l’ensemble des acteurs à chaque étape de diagnostic et de la planification participative afin de dégager les activités à mener, de définir les rôles et responsabilités de chaque acteur dans le cadre des conventions de maîtrise d’ouvrage déléguée.

<b>Fiche d'activité principale</b>		
<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Type d'activité</b>
<b>A 01 01</b>	Diagnostic de la situation et des acteurs du marché, définition des rôles, planification et suivi participatif des activités de dynamisation et d'articulation des marchés	Etudes, planification, suivi et évaluation
<b>Description narrative et justification</b>		
<p>Durant la phase de démarrage un état des lieux des segments amont et aval de la production devra être réalisé avec la participation des acteurs concernés. Ce diagnostic participatif concernera les acteurs de la fourniture d'intrants et d'équipements, et de la commercialisation du riz et des produits maraîchers. Le diagnostic portera sur les aspects économiques, sociaux et institutionnels.</p> <p>L'état des lieux devra déboucher, avec chaque acteur ou groupe d'acteurs, sur une réflexion sur le rôle à jouer dans la filière, les potentiels et les principales contraintes à surmonter. A ce niveau la participation des acteurs du privé est fondamentale ; la facilitation devra trouver les canaux les plus appropriés pour assurer la participation de ces secteurs, y compris les acteurs du commerce informel. Idéalement la Chambre de Commerce et son démembrement régional seraient un canal adéquat, mais il est possible qu'un cadre plus informel soit nécessaire au départ. Les organisations de producteurs réaliseront un diagnostic participatif des activités de commercialisation et fourniture d'intrants à tous les niveaux, depuis les groupements de base jusqu'aux structures faïtières. Les communes seront impliquées dans le diagnostic ainsi que les institutions de l'encadrement.</p> <p>La phase suivante à l'état des lieux et à la réflexion devra déboucher sur la mise en place des conditions du démarrage d'un partenariat. La facilitation devra dégager des pistes d'action avec chaque acteur concerné, qui puissent déboucher sur un programme d'activités concerté. Au niveau des organisations de producteurs, le diagnostic des activités de commercialisation et de fourniture d'intrants devra déboucher sur une stratégie de commercialisation concertée avec une définition des rôles de chaque niveau de l'organisation. Au niveau des acteurs privés, des actions précises dirigées à lever les contraintes à l'investissement seront identifiées. Au niveau des communes, des investissements seront priorisés dans les Plans de Développement Communal (PDC).</p> <p>Les propositions d'activité de chaque acteur devront être concertées avec les autres acteurs concernés avant de déboucher sur d'éventuelles conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée, ceci afin d'assurer les synergies, éviter les doublons, et assurer le meilleur ciblage possible des ressources mises à disposition dans le cadre de la Facilité.</p> <p>Dans la mesure où un cadre institutionnel adéquat peut être assuré (Chambre de Commerce) des conventions de partenariat pourront être négociées avec les acteurs privés disposés à participer au processus. Il est probable que le processus soit graduel et que plusieurs modalités de gestion soient nécessaires pour assurer la participation des acteurs privés (contrats de prestations de services d'appui, convention avec le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi, etc.). Les activités d'appui à la commercialisation dans le cadre des faïtières de producteurs entreront dans le cadre des conventions globales avec ces organisations.</p> <p>La phase de diagnostic et planification initiale est essentielle pour la réussite de l'intervention. L'équipe de facilitation comptera avec l'appui d'un prestataire de services spécialisé. Cette phase est prévue pour une période de huit mois à un an. Chaque année, une phase d'évaluation participative et de planification opérationnelle sera facilitée avec chacun des partenaires et en concertation générale dans le cadre des structures de concertation mises en place.</p>		
<b>Partenaires impliqués</b>	<b>Principales actions à mener</b>	<b>Produits espérés</b>
Cellule Filières MAEP Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi URP et groupements de base CeRPA et CeCPA Opérateurs privés et Chambre de Commerce Communes IMF INRAB Chambre d'Agriculture	Diagnostic socio-économique des systèmes de commercialisation et de la fourniture d'intrants	Ligne de base des systèmes de commercialisation Identification des contraintes, potentiels et goulots d'étranglement
	Diagnostic institutionnel des acteurs de la commercialisation et de la fourniture d'intrants	Caractérisation des capacités des acteurs de la commercialisation Définition des nécessités de renforcement des capacités
	Définition des rôles dans la commercialisation	Définition des rôles concertée dans un atelier d'analyse du diagnostic
	Planification stratégique participative	Propositions stratégiques de chaque partenaire potentiel validées dans un atelier des partenaires
	Préparation et mise en place des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée	Conventions de financement approuvées par la SMCL et signées avec le MAEP
	Mise en place du système participatif de suivi et évaluation	Chaque partenaire compte sur un système d'indicateurs internes vérifiables
	Evaluation participative et planification opérative annuelle	Planification opérationnelle annuelle concertée dans un atelier des partenaires
<b>Instruments mis à disponibilité par la Facilité</b>		
Les ressources prévues pour cette activité incluent le contrat de prestation de services spécialisés pour le diagnostic et l'évaluation annuelle, des études spécifiques additionnelles et les ressources de fonctionnement de l'Equipe de Facilitation		

<b>Fiche d'activité principale</b>		
<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Type d'activité</b>
<b>A 01 02</b>	Renforcement de la capacité de gestion commerciale au niveau des faitières de producteurs et leurs démembrements	Développement des compétences techniques et de gestion
<b>Description narrative et justification</b>		
<p>Les capacités d'articulation aux marchés sont un des piliers du développement des services des Organisations de Producteurs. Sans une capacité de réguler l'offre (en qualité, quantité et opportunité), en fonction des opportunités de marché les plus adéquates, les producteurs ne peuvent espérer attirer les investisseurs privés qui permettront, en amont, de fluidiser l'accès aux intrants importés et aux équipements, et en aval, d'augmenter les flux de produits vers les marchés consommateurs. Cette capacité de gestion de l'offre doit être attractive pour ces partenaires privés en leur assurant des marchés, mais en même temps doit garantir aux producteurs des conditions de vente compétitives. Les organisations faitières doivent développer une capacité d'orienter l'offre en fonction des opportunités, laquelle doit éventuellement inclure des capacités de stockage et de transformation (ou des alliances avec des privés qui remplissent ces fonctions). La capacité de gérer l'offre doit être complétée par des capacités de la concentrer afin de pouvoir peser dans la fixation des prix de manière avantageuse pour les adhérents. Tous ces éléments constituent une stratégie de commercialisation qui doit être développée et consolidée au cours de l'intervention.</p> <p>En fonction des priorités identifiées et planifiées dans la phase de mise en place de l'intervention, les conventions de partenariat mises en place avec l'Union Régionale des Producteurs, ses démembrements et éventuellement des organisations non affiliées à l'URP (UMALGA) comprendront des plans d'actions dirigés à l'établissement de capacités techniques et de gestion liées à l'articulation aux marchés</p>		
<b>Partenaires impliqués</b>	<b>Principales actions à mener</b>	<b>Produits espérés</b>
URP et démembrements : exécutants des activités UMALGA et autres unions indépendantes	Développement d'une stratégie de commercialisation	Sur base des diagnostics (A 1.1) définition des rôles au niveau de chaque structure organisationnelle des producteurs, identification de marchés cible, plan d'action et de formation de capacités
CECPA, prestataires de services, INRAB : appui-conseil et formation	Visites d'échanges et capitalisation d'expériences de commercialisation	Les organisations ont l'occasion de connaître des expériences de commercialisation afin d'orienter leur stratégie
Chambre d'Agriculture	Mise en place de fonctions d'observatoire des marchés locaux	Les organisations disposent d'un système interne d'information viable
	Activités de gestion de fournitures groupées d'intrants et d'équipements agricoles	Les organisations sont capables de mettre en œuvre des contrats d'achat de fournitures et d'intrants avec des privés de manière viable
	Activités de planification, groupage et éventuellement stockage de la production pour la commercialisation	Les organisations sont capables d'assurer l'approvisionnement en produits pour répondre aux demandes du marché avec des coûts de commercialisation compétitifs
	Activités d'information commerciale et de courtage assumées par l'organisation	Les organisations sont capables de prospecter les marchés et de contacter des acheteurs et négocier des modalités appropriées de commercialisation
	Mise en place des systèmes internes de contrôle de qualité, pesage et stockage	Les organisations sont capables d'assurer le contrôle des processus de groupage, classification, stockage, pesage et vente des produits
	Activités de concertation interne de prix ventes groupées	Les organisations sont capables de négocier des prix de vente concertés entre les adhérents et d'assurer des ventes groupées dans les conditions les plus compétitives
	Suivi et évaluation interne	Le processus d'apprentissage interne et d'innovation technique et de gestion est assumé par les cadres des organisations
<b>Instruments mis à disponibilité par la Facilité</b>		
<p>Les activités entreprises au niveau des organisations faitières seront co-financées en fonction de critères de faisabilité économique et institutionnelle. Les ressources disponibles pour cette activité dans la convention de financement pourront inclure des postes tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Etudes et appui-conseil à contracter par les partenaires dans le cadre des conventions ;</li> <li>✓ Voyages d'échanges avec des projets, organisations et institutions expérimentés ;</li> <li>✓ Micro projets spécifiques ciblés ;</li> <li>✓ Cycles de formation des cadres de l'organisation, etc.</li> </ul> <p>Les investissements financiers directs dans les activités de commercialisation (achats d'intrants, etc.) devront être gérés avec les institutions financières (voir activité 1. 6).</p>		

<b>Fiche d'activité principale</b>		
<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Type d'activité</b>
<b>A 01 03</b>	Appui aux initiatives des opérateurs privés en amont et en aval de la filière	Développement des compétences techniques et de gestion
<b>Description narrative et justification</b>		
<p>Les opérateurs privés interviennent de manière intermittente et informelle dans les filières du riz et des produits maraîchers. En amont, la fourniture d'intrants et d'équipements spécifiques se heurte aux obstacles à l'importation et à l'étroitesse des marchés. Les investisseurs dans l'importation et la distribution, habitués à travailler dans la filière coton, nécessitent une demande critique pour se risquer à investir ; celle-ci peut devenir attractive si les capacités organisationnelles des producteurs augmentent (voir activité 1.2). En aval la commercialisation du riz et des produits maraîchers est dominée par des opératrices informelles ; des investisseurs sont prêts à miser sur la transformation du riz si des flux de production peuvent être assurés. La clé du changement dans ce domaine est l'innovation par l'articulation entre les acteurs.</p> <p>L'intervention cherchera à susciter des initiatives d'investissements des acteurs privés en amont et en aval, susceptibles d'augmenter l'efficacité des filières. Ces investissements peuvent être réalisés dans la fourniture d'intrants et d'équipements, dans la transformation et dans le stockage et l'écoulement des produits. Tous les investissements privés susceptibles de dynamiser les filières et qui soient compatibles avec les stratégies des autres partenaires, en particulier des organisations de producteurs, seront encouragés pourvu qu'ils remplissent des conditions de faisabilité économique, technique et financière.</p>		
<b>Partenaires impliqués</b>	<b>Principales actions à mener</b>	<b>Produits espérés</b>
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (nationale et annexe Lokossa) Opérateurs privés  Chambre d'Agriculture	Promotion des potentiels des filières auprès des opérateurs privés	Des opérateurs privés s'engagent dans une concertation avec les autres acteurs des filières
	Etudes stratégiques	La Chambre de Commerce compte sur des études de marché et de faisabilité et autres éléments importants pour orienter les investissements
	Micro-projets	Les opérateurs privés réalisent des actions pilotes co-financées par la Facilité
	Voyages d'études et d'échanges	Les opérateurs privés ont l'occasion de rencontrer des partenaires expérimentés avec financement de la Facilité
	Investissements dans les activités d'amont et aval des filières	Des acteurs privés sont amenés à augmenter leurs investissements dans le cadre des activités appuyées par la Facilité
<b>Instruments mis à disposition par la Facilité</b>		
<p>Le financement direct des investissements privés étant du ressort des institutions financières spécialisées, les ressources disponibles dans le cadre de cette activité consisteront surtout en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Etudes pour appuyer l'investissement (études de marchés, faisabilité, etc.) ;</li> <li>➤ Budget pour voyages d'études et échanges d'expériences ;</li> <li>➤ Financement de micro-projets spécifiques pour accompagner l'investissement.</li> </ul> <p>Dans la mesure où un cadre institutionnel adéquat pourra être établi (Chambre de Commerce) la possibilité de détacher de manière permanente le Chargé de Facilitation des Opérateurs Privés de l'Equipe, permettra d'assurer la liaison permanente avec les partenaires privés.</p>		

<b>Fiche d'activité principale</b>		
<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Type d'activité</b>
<b>A 01 04</b>	Appui aux activités d'information de marché, prospection et courtage	Développement des compétences techniques et de gestion
<b>Description narrative et justification</b>		
<p>L'accès aux informations de marché est un élément fondamental des capacités d'articulation des acteurs de la filière ; la mise en place d'un système efficace pour réduire les inégalités flagrantes d'accès à l'information est très important pour la structuration d'une filière. En plus de l'information de type général (prix, etc.) la prospection des opportunités concrètes de marché est indispensable pour transformer l'information générale en possibilités de liens d'affaires spécifiques ; pour des productions aux marchés volatils comme le maraîchage, un type de courtage est également nécessaire.</p> <p>L'expérience montre que les activités d'information, prospection et courtage sont assurées au mieux par des acteurs expérimentés du marché, et qu'il est fort difficile de pérenniser toutes les capacités nécessaires au niveau des organisations de producteurs ou des structures publiques d'encadrement. Une approche de synergie entre les acteurs est nécessaire à ce niveau aussi, chacun faisant ce qu'il fait le mieux dans ce domaine : les producteurs s'organisent et connaissent le marché local, les opérateurs privés connaissent le marché national et international, et les courtiers professionnels offrent des services aux principaux acteurs pour les mettre en contact.</p> <p>L'intervention cherchera à déterminer la faisabilité de fonctions professionnalisées de prestation de services aux acteurs de la filière.</p>		
<b>Partenaires impliqués</b>	<b>Principales actions à mener</b>	<b>Produits espérés</b>
URP CECPA INRAB-ADRAO Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (nationale et annexe Lokossa) Opérateurs privés Chambre d'Agriculture	Etudes de faisabilité de systèmes d'information et de courtage	Connaissances des conditions nécessaires pour développer les services au niveau des organisations de producteurs, de la Chambre de Commerce et d'initiatives privées et discussion d'alternatives
	Recherche action participative sur la gestion des informations de marché	Développement (avec appui de l'INRAB et l'ADRAO) des éléments stratégiques (techniques, économiques, institutionnels) pour la mise en place des capacités
	Développement de modules de formation de formateurs et matériel de vulgarisation	Des modules de formation en gestion d'information de marché, prospection et courtage dirigés aux cadres du CECPA, de l'URP et à la Chambre de Commerce
	Appui conseil pour l'établissement et le fonctionnement de systèmes d'information	Les CeCPA intègrent les modules d'appui à la gestion d'information de marché dans leurs programmes de vulgarisation et appui-conseil
	Appui à micro-projets pour le pilotage d'initiatives de services de prospection et courtage	Des opérateurs privés et des organisations mettent sur pied des initiatives qui permettent de valider la faisabilité des services spécialisés
	Appui à l'installation d'une initiative privée	Au moins un opérateur privé offre des services de courtage dans des conditions adéquates pour les opérateurs de la filière
<b>Instruments mis à disponibilité par la Facilité</b>		
<p>Les ressources disponibles pour cette activité seront les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des protocoles de recherche de l'INRAB pour établir les flux d'information de marché nécessaires avec un travail au niveau de l'ADRAO pour inclure des éléments dans les supports de vulgarisation ;</li> <li>➤ Financement d'études pour permettre une étude de faisabilité ou un appui-conseil ;</li> <li>➤ Un fonds de micro-projet pour appuyer un investissement dans le domaine concerné</li> <li>➤ Appui conseil et facilitation du Chargé de facilitation des opérateurs privés, en principe détaché à la Chambre de Commerce</li> </ul>		

<b>Fiche d'activité principale</b>		
<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Type d'activité</b>
<b>A 01 05</b>	Appui à la planification, l'aménagement territorial et la maîtrise d'ouvrage communale des investissements publics dans l'appui à la commercialisation	Appui à la décentralisation
<b>Description narrative et justification</b>		
<p>La décentralisation a dévolu aux communes des responsabilités très importantes dans le développement économique local. Elles sont désormais responsables de la planification territoriale, de la promotion des investissements privés sur leur territoire et de la planification et mise en œuvre d'investissements. L'intervention doit s'inscrire dans ce processus, en appuyant les communes pour aborder ces thèmes essentiels pour lesquels l'expérience et les capacités font encore largement défaut.</p> <p>Dans le cadre de l'appui à la décentralisation les communes participeront au processus de diagnostic et seront appuyées pour inclure des priorités d'investissements publics susceptibles de faciliter la commercialisation des intrants et des produits agricoles : par exemples facilités publics de stockage, infrastructures de marchés, remise en état de pistes d'accès et ouvrages pour désenclaver des zones de production prioritaires, activités de promotion de l'investissement privé, etc.</p>		
<b>Partenaires impliqués</b>	<b>Principales actions à mener</b>	<b>Produits espérés</b>
Communes Association de Communes Unions communales de producteurs CECPA Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (annexe Lokossa) Opérateurs privés Projet d'appui à la mise en oeuvre des PDC	Sensibilisation des communes à l'importance de la promotion des filières	A l'issue du diagnostic initial des communes s'impliquent dans une réflexion sur leur rôle dans l'appui au développement des filières
	Développement d'approches d'aménagement territorial et de politique de promotion des investissements	Des communes s'investissent dans une réflexion participative avec les acteurs économiques locaux, sur l'organisation spatiale du développement économique, la meilleure situation des investissements, les instruments à utiliser pour promouvoir des investissements.
	Etudes spécifiques et appui-conseil	Des spécialistes appuient les communes concernées pour identifier les éléments stratégiques et les accompagnent dans la maîtrise d'ouvrage
	Priorisation d'investissements d'appui à la commercialisation	Des investissements stratégiques d'appui à la commercialisation sont priorisés dans le processus participatif de préparation du Plan de Développement Communal : facilités publiques de stockage, infrastructures de marchés, remise en état de pistes d'accès et ouvrages pour désenclaver des zones de production prioritaires, activités de promotion de l'investissement privé. Ces investissements sont inscrits au budget pour leur réalisation.
	Réalisation des investissements priorisés	Des investissements publics sont réalisés avec la maîtrise d'ouvrage des communes et le contrôle social des acteurs locaux
<b>Instruments mis à disponibilité par la Facilité</b>		
<p>Un appui-conseil spécifique pourra être contracté pour accompagner ce processus et aider les communes à réaliser la priorisation spatiale des investissements (contribution à l'aménagement territorial).</p> <p>Un budget d'investissement sera disponible pour appuyer certains investissements publics priorisés. Ce fonds sera géré dans le cadre des mécanismes financiers établis dans le cadre du Projet d'appui à la mise en oeuvre des PDC (BEN0401001) comme le Fonds d'Appui au Développement Communal (FADEC). L'intervention dans ce domaine s'alignera avec le travail de ce projet et les financements disponibles devront compléter et assurer la synergie avec ladite intervention.</p>		

<b>Fiche d'activité principale</b>		
<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Type d'activité</b>
<b>A 01 06</b>	Facilitation de l'accès au crédit, et appui-conseil à l'autofinancement des structures	Facilitation de l'accès aux mécanismes financiers
<b>Description narrative et justification</b>		
<p>Les investissements dans la commercialisation et la fourniture d'intrants et d'équipements sont fondamentaux pour le « décollage » des filières riz et maraîchage. Conformément aux principes d'harmonisation avec les stratégies de développement, la fourniture de crédits est la responsabilité des institutions financières (banque et IMF) et l'intervention ne créera aucun mécanisme parallèle.</p> <p>Par contre la faisabilité de mécanismes complémentaires au crédit existant sera étudiée et éventuellement validée : une possibilité importante est le pré-financement de l'achat d'intrants pour financer des campagnes, qui nécessitera une stratégie de commercialisation solide et une organisation claire avec un accompagnement (privilégiant le niveau des Unions Communales). Ce type de financement pourrait être subsidié s'il s'avère que le mécanisme peut être validé à une certaine échelle afin de permettre ultérieurement un financement bancaire.</p> <p>Un autre aspect fondamental, et généralement peu appuyé de manière formelle, est la capacité d'auto-financement des structures. Les structures organisationnelles sont souvent mises en place sans considération préalable des possibilités d'auto-financement, ce qui compromet toujours leur durabilité.</p>		
<b>Partenaires impliqués</b>	<b>Principales actions à mener</b>	<b>Produits espérés</b>
URP Unions communales de producteurs Groupements de base CeCPA Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (annexe Lokossa) Opérateurs privés IMF Banques PADMOC Autres projets	Etude des conditions de l'offre des différentes IMF et institutions financières	Les goulots d'étranglement pour l'accès des organisations de producteurs, des producteurs individuels et des opérateurs privés dans le domaine de la commercialisation et de la fourniture d'intrants, sont identifiés, analysés et discutés par les acteurs
	Etude de faisabilité de mécanismes complémentaires (pré-financement d'achats groupés d'intrants, etc.)	Des mécanismes complémentaires susceptibles d'améliorer l'accès au financement sont identifiés
	Analyse de la viabilité financière des organisations et des mécanismes d'appui à la commercialisation et à la fourniture d'intrants	Les organisations comprennent les conditions de viabilité financière des structures et maîtrisent l'évaluation des coûts de gestion et de transaction
	Appui-conseil pour la mise en place de stratégies de viabilité financière	Les organisations développent des stratégies de viabilité et les cadres acquièrent les capacités de gestion nécessaires pour opérer des fonds de roulement et gérer les ressources de manière viable
	Mise en place de mécanismes d'appui-conseil pour l'accès au crédit	Des ateliers de formation pour la préparation de dossiers bancables permettent aux organisations et aux petits opérateurs privés d'accéder aux lignes de crédit existantes
	Renforcement d'instruments financiers	Eventuellement des fonds de garantie ou autres instruments sont renforcés pour améliorer l'accès au crédit pour la commercialisation
<b>Instruments mis à disponibilité par la Facilité</b>		
<p>Pour l'accès aux lignes de crédit existantes, un budget pour le financement d'appui-conseil seront disponibles pour appuyer les requérants (producteurs, acteurs privés) dans l'établissement de dossiers bancables.</p> <p>Une étude sera commanditée pour analyser l'adéquation de l'offre financière existante aux nécessités d'investissement dans la commercialisation et la fourniture d'intrants.</p> <p>Un budget est réservé pour le cas où l'étude démontrerait la nécessité de renforcer un mécanisme existant, par exemple un fonds de garantie, afin d'étendre sa couverture géographique ou thématique et permettre ainsi l'accès à un crédit professionnel pour les investissements prioritaires. Au cas où une telle intervention ne serait pas faisable ou nécessaire, les fonds correspondant pourront être affectés à d'autres investissements (micro-projets par exemple).</p> <p>Un appui-conseil de gestion sera disponible pour les différentes structures partenaires (en particulier les organisations de producteurs) afin de réaliser des plans de viabilité financière et d'établir les instruments correspondants, ainsi que d'assurer la formation en gestion des cadres..</p>		

<b>Fiche d'activité principale</b>		
<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Type d'activité</b>
<b>A 01 07</b>	Appui à la structuration des opérateurs privés dans la filière et à la concertation et négociation de liens d'affaires avec les organisations de producteurs et l'établissement de partenariats public-privé	Appui à la structuration et à la concertation
<b>Description narrative et justification</b>		
<p>Dans le cadre de cette composante l'intervention s'attaquera à la question de la structuration des acteurs privés de la filière et à leur relation avec les organisations de producteurs et avec les institutions. Il est nécessaire que les commerçants et investisseurs privés puissent se retrouver dans une structure qui leur permette de se structurer comme partenaires de la filière.</p> <p>L'appui du projet pourrait faciliter cette structuration dans le cadre de la Chambre de Commerce dans la mesure où cela permettrait de faciliter un partenariat formel et de canaliser plus facilement les ressources prévues pour appuyer l'investissement privé. Un appui-conseil spécialisé est prévu pour accompagner ce processus. La possibilité de détacher le Chargé de Programme Commercialisation à la Chambre de Commerce dépendra en partie de ce processus et des négociations avec la CCIB.</p> <p>D'autre part, l'interaction avec les autres acteurs de la filière –représentants des producteurs et institutions d'encadrement- nécessite un espace de concertation spécifique. En principe, une structure type « table ronde » régionale des acteurs de la filière sera encouragée et appuyée ; ce type de structure doit se mettre en place graduellement et en accord avec les agendas des acteurs, il peut être contre-productif de la décréter de manière institutionnelle dès le départ.</p> <p>L'intégration des acteurs privés à la CCIB facilitera également, dans le cadre de l'appui aux filières riz et maraîchage, la mise en place de partenariats publics-privés.</p>		
<b>Partenaires impliqués</b>	<b>Principales actions à mener</b>	<b>Produits espérés</b>
Cellule Filières MAEP Ministère de l'Industrie et du Commerce Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (nationale et annexe Lokossa) Opérateurs privés URP et UCP Chambre d'Agriculture	Analyser les conditions de la mise en place de structures d'appui aux opérateurs privés des filières agricoles au niveau de la Chambre de Commerce	Une stratégie de consolidation des services de la Chambre de Commerce est mise en place pour attirer les opérateurs privés des filières et les encourager à se structurer
	Appui-conseil aux entreprises des filières	Un appui-conseil est disponible au niveau de la Chambre de Commerce dans le cadre des lignes de travail existantes
	Mise en place et facilitation de structures de concertation et négociation avec les producteurs	Des tables rondes de concertation entre opérateurs privés et avec les représentants des producteurs permettent de dégager des lignes stratégiques de structuration de la filière et de négocier des partenariats et des liens d'affaires
	Appui conseil à la négociation de liens d'affaires	Les opérateurs privés et les organisations de producteurs mettent en place des contrats et des protocoles qui permettent de développer des liens d'affaires plus formels
<b>Instruments mis à disponibilité par la Facilité</b>		
<p>Cette activité comptera sur des ressources de facilitation telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Appui-conseil et études</li> <li>➤ Appui institutionnel à la Chambre de Commerce pour l'organisation de réunions, voyages d'études, tables rondes, etc.</li> <li>➤ Appui conseil et facilitation du Chargé de facilitation des opérateurs privés, en principe détaché à la Chambre de Commerce</li> </ul>		



<b>Fiche d'activité principale</b>		
<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Type d'activité</b>
<b>A 01 08</b>	Appui aux Micro-projets	Micro-projets
<b>Description narrative et justification</b>		
<p>Le budget consolidé des micro-projets fait l'objet d'une seule activité qui agit en complémentarité avec d'autre activité (1.2, 1.4, 2.3 et 2.6)</p> <p>Le financement de micro-projets est destiné aux investissements réalisés par les acteurs économiques des filières, qualifiés comme réalisations porteuses et/ou novatrices au profit du plus grand nombre de personnes dans les filières. Les micro-projets ne peuvent inclure les frais de roulement des activités économiques normalement sujets de crédit. Ce sont des initiatives porteuses susceptibles de résoudre des goulots d'étranglement, valider des innovations ou préparer des investissements.</p> <p>Le financement de micro-projets est destiné aux organisations de producteurs et aux opérateurs privés (voir activité 1.3).</p> <p>Le financement pour les micro-projets destiné aux activités de compétitivité de la production et de commercialisation au niveau des producteurs (voir aussi les autres activités) sera géré comme un mécanisme d'investissement inter-professionnel.</p> <p>En fonction de l'étude de diagnostic participatif initial (voir chapitre 3) réalisée au démarrage du projet, ce financement pourrait évoluer vers la création d'un Fonds de micro –projet faisant l'objet de mécanisme de gestion et de financement propres.</p>		
	<b>Principales actions à mener</b>	<b>Produits espérés</b>
Cellule Filières MAEP CeRPA et CeCPA Ministère de l'Industrie et du Commerce Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (nationale et annexe Lokossa) Opérateurs privés URP et UCP Chambre d'Agriculture ADRAO & INRAB Communes	Appui aux initiatives des opérateurs privés en amont et en aval de la filière (A.1.3)	Les opérateurs privés réalisent des actions pilotes co-financées par la Facilité
	Appui à micro-projets pour le pilotage d'initiatives de services de prospection et courtage	Des opérateurs privés et des organisations mettent sur pied des initiatives qui permettent de valider la faisabilité des services spécialisés
	Supervision et accompagnement des micro-projets	Les CeCPA supervisent et accompagnent les micro projets Les organisations de base mettent en place des micro-projets de développement de la production avec l'appui et accompagnement des partenaires (CeCPA, INRAB et ADRAO)
	Supervision et accompagnement des micro-projets  Supervision des micro-projets par les communes  Supervision des micro-projets par l'URP	INRAB et ADRAO accompagnent des micro projets qui concernent la recherche. Les communes s'impliquent dans la transparence et le suivi des micro-projets réalisés dans leur territoire L'URP avec l'appui des partenaires met sur pied un système de sélection et financement des micro-projets dans le domaine de la production avec un règlement approuvé par la SMCL L'attribution des micro-projets est transparente et participative (rôle des CeCPA et communes)
<b>Instruments mis à disposition par la Facilité</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Un budget pour les micro-projets</li> <li>➤ Un budget d'appui conseil et Etudes</li> </ul>		

### **3.4.3 Activités de la composante d'appui à la compétitivité des systèmes**

Les principaux partenaires de cette composante sont:

- Les organisations de producteurs et leurs faitières (URP, Conseils Régionaux des Riziculteurs et Maraîchers, unions communales et locales): planification de la production et de la transformation, encadrement des producteurs et appui-conseil, maîtrise des charges d'exploitation, contrôle de qualité, administration.
- Les structures d'encadrement et d'orientation du CeRPA et ses démembrements communaux: contrôle, suivi et évaluation, appui-conseil à la production.
- Les institutions de la recherche (INRAB-ADRAO) : adaptation des variétés et itinéraires techniques, développement de méthodologies, etc.
- Les communes: planification et maîtrise d'ouvrage d'investissements publics (aménagement, équipements publics).
- Les IMF: financements à la production.

Sept activités principales ont été définies :

- 2.1 Diagnostic de la situation et des acteurs de la production, définition des rôles, planification et suivi participatif des activités de renforcement de la compétitivité ;
- 2.2 Renforcement de la capacité de gestion de la productivité et compétitivité au sein des groupements de producteurs et de leurs faitières ;
- 2.3 Renforcement de la capacité d'appui conseil et de suivi du CeRPA et ses démembrements communaux ;
- 2.4 Renforcement des capacités de recherche action participative en appui aux filières riz et maraîchage ;
- 2.5 Appui à la planification, l'aménagement territorial et la maîtrise d'ouvrage communale des investissements publics dans la compétitivité des filières ;
- 2.6 Facilitation de l'accès aux mécanismes de crédit, fonds de micro-projets, et appui-conseil à l'autofinancement des structures ;
- 2.7 Appui à la structuration des producteurs et la concertation avec les structures d'encadrement et la recherche.

Les activités principales sont décrites chacune dans une fiche signalétique avec leur nom, une brève description narrative, les partenaires impliqués, les principales actions à mener et les produits espérés, ainsi que les instruments et ressources mis à disposition par la Facilité. Cette caractérisation est préliminaire et appelée à être précisée et adaptée au stade de l'intervention, et en particulier à l'issue du diagnostic initial.

<b>Fiche d'activité principale</b>		
<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Type d'activité</b>
<b>A 02 01</b>	Diagnostic de la situation et des acteurs de la production, définition des rôles, planification et suivi participatif des activités de renforcement de la compétitivité	Etudes, planification, suivi et évaluation
<b>Description narrative et justification</b>		
<p>Durant la phase de mise en place un diagnostic participatif sera facilité au niveau des acteurs de la production et de la transformation au Mono-Couffo depuis le niveau villageois et communal (en collaboration avec les CeCPA et les communes) jusqu'au niveau régional (sous la coordination du CeRPA) afin de réaliser un état des lieux et une caractérisation des éléments fondamentaux du système actuel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Base productive et infrastructure : consolidation des informations sur le potentiel productif (bas fonds, etc.), les infrastructures disponibles, etc. ;</li> <li>• Itinéraires techniques : caractérisation des niveaux technologiques appliqués avec une attention particulière pour la durabilité en terme environnementale des techniques appliquées (gestion de l'eau, des aménagements, de l'utilisation des engrais, de la conservation de la fertilité des sols, etc. ;</li> <li>• Maîtrise des coûts de production : détermination des charges d'exploitation ;</li> <li>• Qualité et productivité : disponibilité de produits et qualité ;</li> <li>• Transformation et conservation : possibilités de plus-value au niveau des producteurs ;</li> <li>• Structuration et capacités techniques et de gestion des OPA : état des lieux des capacités ;</li> <li>• Structuration et capacités techniques et de gestion de l'encadrement : état des lieux des services.</li> </ul> <p>Sur la base de l'état des lieux et avec l'appui des partenaires de l'encadrement et de la recherche, chacun des acteurs concernés établira les objectifs à atteindre en matière de compétitivité avec des indicateurs pertinents. Un plan d'action préliminaire sera établi. Ce plan d'action servira de base pour la détermination des résultats à atteindre dans le cadre des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée. Il est fondamental à ce niveau, que le processus permette à chaque acteur d'approprier les résultats qu'il se compromettra à poursuivre dans le cadre de l'intervention.</p> <p>A partir de la phase de croisière la Facilité s'attachera à accompagner le suivi des indicateurs internes à chaque convention par les acteurs eux-mêmes, tandis que la consolidation du suivi se fera en partenariat entre la Facilité et le CeRPA, afin d'alimenter un processus d'évaluation itératif annuel (à la fin de chaque campagne agricole principale). Les deux évaluations participatives annuelles permettront la concertation des plans d'action pour la période suivante. Le plan d'action pour la phase de consolidation et clôture sera concentré sur les conditions de pérennisation des capacités et structures développées durant l'intervention.</p> <p>Durant la phase de consolidation et de clôture un processus intensif de capitalisation d'expériences sera mis en oeuvre entre tous les partenaires, tant au niveau régional que national. Les produits finaux en termes d'outils et de méthodes seront validés et diffusés.</p>		
<b>Partenaires impliqués</b>	<b>Principales actions à mener</b>	<b>Produits espérés</b>
Cellule Filières MAEP URP et groupements de base CeRPA et CECPA IMF INRAB-ADRAO Communes Chambre d'agriculture	Diagnostic socio-économique des systèmes de production et de transformation	Ligne de base des systèmes de production Identification des contraintes, potentiels et goulots d'étranglement
	Diagnostic institutionnel des acteurs de la production et de la transformation	Caractérisation des capacités des acteurs Définition des nécessités de renforcement des capacités
	Définition des rôles dans la production et la transformation	Définition des rôles concertée dans un atelier d'analyse du diagnostic
	Planification stratégique participative	Propositions stratégiques de chaque partenaire potentiel validées dans un atelier des partenaires
	Préparation et mise en place des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée	Conventions de financement approuvées par la SMCL et signées avec le MAEP
	Mise en place du système participatif de suivi et évaluation	Chaque partenaire compte sur un système d'indicateurs internes vérifiables
	Evaluation participative et planification opérative annuelle	Planification opérative annuelle concertée dans un atelier des partenaires
<b>Instruments mis à disponibilité par la Facilité</b>		
Le processus de diagnostic participatif et les étapes annuelles d'évaluation et de planification sera facilité par l'Equipe de Facilitation avec l'appui d'un prestataire de services spécialisé. Des études techniques complémentaires pourront être commanditées durant la phase de diagnostic.		

Fiche d'activité principale		
Code	Nom	Type d'activité
A 02 02	Renforcement de la capacité de gestion de la productivité et compétitivité au sein des groupements de producteurs et de leurs faitières	Développement des compétences techniques et de gestion
Description narrative et justification		
<p>L'Union Régionale des Producteurs, ses démembrements communaux et par filières et surtout les groupements de base de producteurs, doivent développer les capacités qui garantiront la compétitivité de la production : planification de la production, productivité, qualité des produits, maîtrise des coûts.</p> <p>Les adaptations technologiques et de gestion doivent être dictées par les opportunités de marché et par la recherche d'une production durable. La maîtrise des coûts de production, de post-récolte et une production durable, doit être le guide pour la priorisation des innovations. C'est de cette manière, comme fonctionne la recherche-développement dans une entreprise privée, que l'URP et les autres groupements pourront assurer une production compétitive et la conquête de parts de marché croissantes pour leurs adhérents.</p> <p>Dans le cadre d'une convention de maîtrise d'ouvrage déléguée l'URP mettra en oeuvre un programme d'activités dirigé à consolider les capacités techniques et organisationnelles nécessaires pour assurer la compétitivité de la production et de la transformation par l'adaptation des itinéraires techniques et la maîtrise des coûts.</p>		
Partenaires impliqués	Principales actions à mener	Produits espérés
URP Unions Communales UMALGA et autres unions indépendantes Conseils Régionaux Groupements de base CeRPA et CECPA INRAB-ADRAO  Autres projets : PROTOS PADMOC	Coordination avec les actions de recherche action participative	L'URP et ses structures devront participer comme partenaires aux programmes de recherche action participative facilités par l'INRAB et l'ADRAO dans le Mono Couffo: essais variétaux, contrôle intégré des parasites, pratiques agronomiques durable, conservation et transformation, etc.
	Structuration et formation d'un réseau d'agriculteurs de référence/formateurs endogènes:	La diffusion des innovations et l'interphase avec la recherche requièrent un tel réseau; cette action se réalisera en synergie avec les interventions de PROTOS.
	Mise en place des sous-filières semencières pour la production des semences des variétés de riz prioritaires	Un réseau de producteurs semenciers assure la fourniture des semences de riz des variétés prioritaires (voir activité 2.4)
	Développement des capacités de planification de la production au niveau des cadres et des groupements de base	Les organisations sont capables de planifier la production en fonction des marchés (spécialisation pour le maraîchage) et de prévoir l'offre qui sera disponible
	Mise en place de systèmes internes de contrôle de qualité des produits, du pesage et du stockage	Les critères de qualité et les itinéraires techniques sont contrôlés par des acteurs internes à l'organisation
	Formation des cadres et agriculteurs de référence à la maîtrise des coûts et à la gestion de la production en coordination avec le développement de modules de vulgarisation par l'ADRAO	Les organisations sont capables de maintenir des comptes d'exploitation appropriés à leur niveau de responsabilité pour guider la prise de décision
	Mise en place des instruments de suivi de la production	Les organisations sont capables de connaître les surfaces cultivées, la productivité et l'évolution des charges d'exploitation
Instruments mis à disponibilité par la Facilité		
<p>Les ressources mises à disposition de cette rubrique d'activités devraient couvrir au moins les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation d'ateliers et de réunions, formations internes à l'URP ;</li> <li>• Etudes sous traitées par l'URP sur les thèmes de compétitivité ;</li> <li>• Appui institutionnel au fonctionnement (forfait mensuel) ;</li> <li>• Frais de déplacements et logistique ;</li> <li>• Equipements.</li> </ul> <p>En principe le Chargé de facilitation des producteurs serait détaché à l'URP et incorporé à son organigramme, comme c'est déjà le cas pour la maîtrise d'ouvrage des projets appuyés par PROTOS.</p> <p>Les micro-projets appuieront les activités <b>concrètes</b> au niveau des groupements de producteurs, réseaux de producteurs semenciers, etc.(voir 2.6)</p>		

<b>Fiche d'activité principale</b>		
<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Type d'activité</b>
<b>A 02 03</b>	Renforcement de la capacité d'appui conseil et de suivi du CeRPA et ses démembrements communaux	Développement des compétences techniques et de gestion
<b>Description narrative et justification</b>		
<p>Le CeRPA joue une série de rôles fondamentaux pour la coordination et l'appui au développement agricole régional. La maîtrise d'ouvrage déléguée au CeRPA et à ses démembrements communaux des activités d'appui aux filières riz et maraîchage, a comme objectif de permettre à l'Institution de remplir de la meilleure manière et dans le respect de son autonomie de gestion, toutes les fonctions qui lui sont imparties et qui sont pertinentes dans le cadre de l'intervention :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fonctions d'orientation et de coordination ;</li> <li>➤ Fonctions de contrôle (en particulier contrôle de qualité, pesticides, etc.) ;</li> <li>➤ Fonction de suivi et évaluation ;</li> <li>➤ Fonctions de vulgarisation et d'appui-conseil.</li> </ul> <p>Les activités spécifiques du CeRPA dans le cadre de l'appui aux filières riz et maraîchage seront concertées durant la phase de mise en place et les nécessités de renforcement des capacités seront dégagées sur base du diagnostic et des orientations et restructurations décidées par le MAEP dans le cadre de la mise en place de la politique de promotion des filières agricoles. Les activités de terrain compteront en bonne mesure sur la collaboration et la participation du personnel des CECPA. Des activités de formation de ce personnel seront prévues et compteront sur l'appui d'autres partenaires (par exemple l'ADRAO pour la rénovation des cadres de vulgarisation).</p>		
<b>Partenaires impliqués</b>	<b>Principales actions à mener</b>	<b>Produits espérés</b>
Cellule Filières MAEP CeRPA, CeCPA  Appui de INRAB et ADRAO (voir 2.4)	Révision des fonctions et capacités installées au CeRPA et CeCPA	En liaison avec l'activité 3.1, le CeRPA et les CeCPA ont approprié une analyse institutionnelle de leurs capacités en relation avec la promotion des filières
	Planification stratégique des activités de promotion des filières	Les structures et agents ont concerté une approche et un plan stratégique d'action pour la promotion des filières
	Définition des nécessités de renforcement des capacités	Un plan de renforcement des capacités a été concerté et approuvé au niveau du MAEP
	Appui-conseil formation et études	Des études et un appui-conseil permettent au CeRPA et CeCPA d'améliorer leurs performances et outils dans la promotion des filières et d'une production durable
	Exécution et suivi des activités de promotion des filières	Les cadres et agents affectés à la promotion des filières riz et maraîchage effectuent leurs fonctions avec un suivi des performances
	Supervision et accompagnement des micro-projets	Les CeCPA supervisent et accompagnent les micro projets
	Renforcement des capacités de suivi et d'évaluation	Un système performant de suivi et d'évaluation des filières est mis en place
	Evaluation participative	Auto-évaluation des performances des services au niveau des structures et réorientation du plan d'action et du plan de formation
<b>Instruments mis à disponibilité par la Facilité</b>		
<p>Les ressources minimales à mettre à disposition du CeRPA dans le cadre de l'intervention de promotion des filières riz et maraîchage concernent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui institutionnel au suivi-évaluation (1 cadre concerné) ;</li> <li>• Appui institutionnel aux agents des CeCPA (12 responsables communaux et 24 agents) ;</li> <li>• Appui institutionnel à la direction du CeRPA (4 cadres) ;</li> <li>• Frais de fonctionnement divers ;</li> <li>• Ateliers, réunions, visites d'échanges ;</li> <li>• Etudes sous traitées par le CeRPA ;</li> <li>• Equipements et matériel de bureau.</li> </ul> <p>Des ressources supplémentaires pourront être appliquées dans la mesure où le CeRPA participe à d'autres activités dans le cadre des composantes 1 et 3. Le CeRPA et surtout les CeCPA seront directement impliqués dans les programmes de recherche action et la préparation, l'exécution et le suivi de nombreux micro-projets.</p>		

<b>Fiche d'activité principale</b>		
<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Type d'activité</b>
<b>A 02 04</b>	Renforcement des capacités de recherche action participative en appui aux filières riz et maraîchage	Développement des compétences techniques et de gestion
<b>Description narrative et justification</b>		
<p>L'intervention nécessite un volet important de recherche-action participative. Dans la mesure où la compétitivité des productions de riz et de maraîchage dépend en bonne mesure de l'adaptation des systèmes de production aux demandes et opportunités du marché d'une façon durable, une approche de recherche appliquée participative et orientée aux filières, est un élément fondamental pour le succès de la stratégie.</p> <p>Un partenariat avec le binôme INRAB-ADRAO pour la mise en œuvre de programmes de recherche-action participative concertés avec les organisations de producteurs et avec le CeRPA et ses démembrements, devra être mis en place au terme de la phase initiale du projet. INRAB et ADRAO participeront déjà activement aux diagnostics initiaux. D'ores et déjà il peut être signalé quelques axes fondamentaux des programmes de recherche.</p>		
<b>Partenaires impliqués</b>	<b>Principales actions à mener</b>	<b>Produits espérés</b>
INRAB ADRAO Cellule Filières MAEP CeRPA-CECPA Organisations de producteurs  Autres projets : PROTOS, PADMOC, VECO	Planification participative du programme de recherche action	En fonction des résultats des diagnostics (voir 1.1 et 2.1) un programme de recherche action est concerté entre les acteurs
	Sélection variétale participative des variétés les plus prometteuses de riz et multiplication semencière	Une « short-list » des variétés de riz aptes pour le marché et les conditions locales
	Développement de critères de qualité pour le riz et les produits maraîchers	Critères pratiques pour l'application des systèmes de contrôle de qualité
	Essais participatifs dans plusieurs conditions de maîtrise d'eau pour le riz	Un réseau d'essais participatifs orienté en fonction des priorités économiques des producteurs de riz
	Ciblage et essais variétaux dans le maraîchage	Les maraîchers comptent sur une batterie de variétés performantes et des sources d'approvisionnement en semences de qualité
	Essais participatifs des pratiques agronomiques durables et respectueuses de l'environnement dans le maraîchage	Un réseau d'essais participatif orienté en fonction des priorités économiques des producteurs maraîchers
	Contrôle intégré des parasites et maladies	Les producteurs disposent de méthodes appropriées qui réduisent l'usage de pesticides
	Essais participatifs de gestion durable des bas fonds (en coordination avec PROTOS)	La maîtrise des bas fonds augmente dans le cadre de la compétitivité
	Supervision et accompagnement des micro-projets	INRAB et ADRAO accompagnent des micro projets qui concernent la recherche
	Développement d'instruments de vulgarisation	Des instruments adéquats disponibles pour la vulgarisation (vidéos, etc.)
	Formation des agriculteurs de référence et des producteurs semenciers	Les réseaux d'agriculteurs de référence et de producteurs semenciers maîtrisent les technologies validées et les multiplient
Formation des agents de terrain des CeCPA	Les agents des CeCPA maîtrisent les technologies validées et les vulgarisent	
<b>Instruments mis à disponibilité par la Facilité</b>		

Un budget important a été prévu pour permettre la mise en place d'un partenariat efficace. Il tient en compte les procédures de recherche pratiquées par l'INRAB et les limitations de ressources humaines et de fonctionnement des deux institutions. Les principales ressources à pourvoir devront couvrir les postes suivants :

- Appui institutionnel pour des spécialistes ADRAO à temps partiel (5) ;
- Appui institutionnel pour des spécialistes INRAB à temps partiel (8) ;
- Protocoles de recherche appliquée sur la production (INRAB) ;
- Protocole de recherche sur la transformation (INRAB) ;
- Développement de modules de vulgarisation ;
- Développement de standards de qualité pour le riz ;
- Visite d'échanges au Mali ;
- Séances de vulgarisation par village ;
- Ateliers de formation de leaders paysans ;
- Ateliers de formation des cadres du CeCPA ;
- Développement de matériels multimédia de promotion et vulgarisation.

Beaucoup d'activités en champs pourront être co-financées dans le cadre des micro-projets (voir 2.6).

<b>Fiche d'activité principale</b>		
<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Type d'activité</b>
<b>A 02 05</b>	Appui à la planification, l'aménagement territorial et la maîtrise d'ouvrage communale des investissements publics dans la compétitivité des filières	Appui à la décentralisation
<b>Description narrative et justification</b>		
<p>Cette activité est combinée avec l'activité 1.5. pour éventuellement n'en former qu'une dans la pratique (convention de maîtrise d'ouvrage déléguée avec les communes ou leur association)</p> <p>Dans le cadre de l'appui à la décentralisation les communes participeront au processus de diagnostic et seront appuyées pour inclure des priorités d'investissements publics susceptibles de faciliter la compétitivité des filières riz et maraîchage tels qu'aménagements hydrauliques.</p>		
<b>Partenaires impliqués</b>	<b>Principales actions à mener</b>	<b>Produits espérés</b>
Communes Association de Communes URP Unions communales de producteurs CECPA  Projet d'appui à la mise en oeuvre des PDC  Chambre d'Agriculture	Sensibilisation des communes à l'importance de la promotion des filières	A l'issue du diagnostic initial des communes s'impliquent dans une réflexion sur leur rôle dans l'appui au développement des filières
	Développement d'approches d'aménagement territorial et de politique de promotion des investissements	Des communes s'investissent dans une réflexion participative avec les acteurs économiques locaux, sur l'organisation spatiale du développement économique, la meilleure situation des investissements, les instruments à utiliser pour promouvoir des investissements.
	Etudes spécifiques et appui-conseil	Des spécialistes appuyant les communes concernées pour identifier les éléments stratégiques et les accompagnent dans la maîtrise d'ouvrage
	Priorisation d'investissements d'appui à la commercialisation	Des investissements stratégiques d'appui à la production sont priorisés dans le processus participatif de préparation du Plan de Développement Communal : par exemple aménagements hydrauliques. Ces investissements sont inscrits au budget pour leur réalisation.
	Réalisation des investissements priorités	Des investissements publics sont réalisés avec la maîtrise d'ouvrage des communes et le contrôle social des acteurs locaux
	Supervision des micro-projets par les communes	Les communes s'impliquent dans la transparence et le suivi des micro-projets réalisés dans leur territoire
<b>Instruments mis à disponibilité par la Facilité</b>		
<p>Un appui-conseil spécifique pourra être contracté pour accompagner ce processus et aider les communes à réaliser la priorisation spatiale des investissements (contribution à l'aménagement territorial).</p> <p>Un budget d'investissement sera disponible pour appuyer certains investissements publics priorités. Ce budget pourrait être géré dans le cadre des mécanismes financiers établis dans le cadre du Projet d'appui à la mise en oeuvre des PDC (BEN0401001) comme le Fonds d'Appui au Développement Communal (FADeC). L'intervention dans ce domaine s'alignera avec le travail de ce projet et les financements disponibles devront compléter et assurer la synergie avec ladite intervention.</p>		



Fiche d'activité principale		
Code	Nom	Type d'activité
A 02 06	Facilitation de l'accès au crédit, fonds de micro-projets, et appui-conseil à l'autofinancement des structures	Facilitation de l'accès aux mécanismes financiers
Description narrative et justification		
<p>Cette activité est partiellement combinée avec l'activité 1.6 mais s'adresse exclusivement aux producteurs et à leurs organisations. Les principales capacités à mettre en place ou à renforcer sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacités des organisations de producteurs à présenter des dossiers de crédit bancables : un appui sera disponible pour faciliter l'accès aux sources existantes de crédit (par exemples fonds PADMOC) dans le domaine de la préparation de dossiers bancables.</li> <li>• Capacités des organisations de producteurs à identifier, planifier et réaliser des micro-projets d'appui à la compétitivité : dans le cadre des activités de renforcement de la compétitivité les organisations de producteurs auront la possibilité de présenter des micro-projets pour le co-financement dans des aspects tels que essais variétaux et agronomiques, contrôle de qualité, planification et suivi de la production, formations techniques et de gestion, visites d'échanges d'expériences, etc. Ces capacités seront développées en collaboration avec les partenaires (CeRPA, recherche, communes).</li> <li>• Capacités de gestion financière des organisations : une formation et un appui-conseil seront disponibles pour appuyer les différentes structures organisationnelles dans la planification et la structuration de leurs services aux adhérents, avec une approche de viabilité financière dirigée aux objectifs de durabilité.</li> </ul> <p>Le financement de micro-projets est destiné aux investissements réalisés par les acteurs économiques des filières, qui qualifient comme réalisations porteuses et/ou novatrices au profit du plus grand nombre de personnes dans les filières. Les microprojets ne peuvent inclure les frais de roulement des activités économiques normalement sujets de crédit. Ce sont des initiatives porteuses susceptibles de résoudre des goulots d'étranglement, valider des innovations ou préparer des investissements.</p>		
Partenaires impliqués	Principales actions à mener	Produits espérés
URP Unions communales de producteurs Groupements de base CECPA IMF Banques  PADMOC Autres projets	Etude des conditions de l'offre des différentes IMF et institutions financières	Les goulots d'étranglement pour l'accès des organisations de producteurs, des producteurs individuels dans le domaine de la production et la transformation, sont identifiés, analysés et discutés par les acteurs
	Etude de faisabilité de mécanismes complémentaires	Des mécanismes complémentaires susceptibles d'améliorer l'accès au financement sont identifiés
	Analyse de la viabilité financière des organisations et des mécanismes d'appui à la compétitivité de la production et la transformation	Les organisations comprennent les conditions de viabilité financière des structures et maîtrisent l'évaluation des coûts de gestion et de transaction
	Appui-conseil pour la mise en place de stratégies de viabilité financière	Les organisations développent des stratégies de viabilité et les cadres acquièrent les capacités de gestion nécessaires pour opérer des fonds de roulement et gérer les ressources de manière viable
	Mise en place de système de financement de micro-projets productifs	L'URP avec l'appui des partenaires met sur pied un système de sélection et financement des micro-projets dans le domaine de la production avec un règlement approuvé par la SMCL L'attribution des micro-projets est transparente et participative (rôle des CeCPA et communes)
	Réalisation des micro projets	Les organisations de base mettent en place des micro-projets de développement de la production avec l'appui et accompagnement des partenaires (CeCPA, INRAB et ADRAO)
	Mise en place de mécanismes d'appui-conseil pour l'accès au crédit	Des ateliers de formation pour la préparation de dossiers bancables permettent aux organisations et aux producteurs individuels d'accéder aux lignes de crédit existantes
	Renforcement d'instruments financiers	Eventuellement des fonds de garantie ou autres instruments sont renforcés pour améliorer l'accès au crédit pour la production et la transformation
Instruments mis à disponibilité par la Facilité		
<p>Un important budget de micro-projets est mis à la disposition des groupements de base de producteurs.</p> <p>Un budget est réservé pour le cas où l'étude de départ (voir 1.6) démontrerait la nécessité de renforcer un mécanisme de crédit existant, par exemple un fonds de garantie, afin d'étendre sa couverture géographique ou thématique et permettre ainsi l'accès à un crédit professionnel pour les investissements prioritaires. Au cas où une telle intervention ne serait pas faisable ou nécessaire, les fonds correspondants pourront être affectés à d'autres investissements (micro-projets par exemple)..</p>		

<b>Fiche d'activité principale</b>		
<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Type d'activité</b>
<b>A 02 07</b>	Appui à la structuration des producteurs et la concertation avec les structures d'encadrement et la recherche	Appui à la structuration et à la concertation
<b>Description narrative et justification</b>		
<p>Cette activité complète l'activité 1.7 avec l'appui à la structuration des organisations de producteurs et leur interface avec les acteurs institutionnels de la recherche et de l'encadrement. Les principales capacités à mettre en place sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacités des organisations de producteurs pour la structuration et la gestion organisationnelle : sur base des résultats des diagnostics initiaux une stratégie de structuration des producteurs aux niveaux local, communal et régional doit être mise en place, avec une définition claire des rôles dévolus à chaque instance. Les nécessités de renforcement des capacités à chaque niveau doivent être définies afin de mettre en place des programmes bien ciblés de formation et d'appui-conseil à la gestion.</li> <li>• Capacités d'interphase avec les partenaires institutionnels : les organisations de producteurs doivent acquérir des capacités pour négocier et mettre en oeuvre des partenariats avec le CeRPA, les organismes de la recherche et d'autres interlocuteurs institutionnels. Un accompagnement et un appui-conseil seront nécessaires dans le cadre des conventions mises en oeuvre, qui permettront un apprentissage dans la pratique.</li> </ul>		
<b>Partenaires impliqués</b>	<b>Principales actions à mener</b>	<b>Produits espérés</b>
URP Conseils Régionaux Unions Communales Groupements de base Groupements indépendants (UMALGA etc) CeRPA CECPA Cellule Filières	Analyser les rôles et capacités au niveau des différentes structures pour le développement des filières	Une stratégie de consolidation organisationnelle est concertée et mise en place à chaque niveau organisationnel
	Planification des capacités à développer à chaque niveau	Des plans de formation sont concertés avec des indicateurs vérifiables
	Développement d'instruments de formation et de vulgarisation en gestion et renforcement organisationnel	Des instruments appropriés aux nécessités des structures sont validés
	Formation des agents des CeCPA à la vulgarisation et appui conseil de gestion et d'organisation	Les agents des CeCPA capables d'appuyer de manière efficace les organisations dans la gestion
	Appui-conseil de gestion et d'organisation aux structures	Un appui-conseil est disponible au niveau de l'URP et ses démembrements
	Mise en place et facilitation de structures de concertation et négociation avec les opérateurs privés	Des tables rondes de concertation entre opérateurs privés et avec les représentants des producteurs permettent de dégager des lignes stratégiques de structuration de la filière et de négocier des partenariats et des liens d'affaires
	Mise en place et facilitation de structures de concertation avec les partenaires institutionnels	Renforcement des capacités des organisations de producteurs de négocier et travailler en partenariat avec l'encadrement et la recherche
<b>Instruments mis à disposition par la Facilité</b>		
<p>Les ressources disponibles pour les activités correspondantes comprennent un budget d'appui-conseil et formation en gestion, des ressources d'appui institutionnel pour les structures et l'organisation des formations, visites d'échanges etc.</p> <p>Le Chargé de facilitation auprès des producteurs apportera un appui-conseil et un accompagnement permanent aux structures de l'URP dans les domaines de l'appui-conseil en gestion et organisation.</p>		

### **3.4.4 Activités de la composante d'appui à la gouvernance des filières**

Les principaux partenaires de cette composante sont :

Au niveau national :

- Les structures centrales du Ministère de l'Agriculture, en premier lieu la Cellule Transitoire de Régulation des Filières et la structure définitive qui pourrait être mise en place pour la régulation de la promotion des Filières, ainsi que les directions techniques concernées ;
- Les autres Ministères concernés en particulier le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi ;
- Les Chambres de Commerce et d'Industrie du Bénin et la Chambre Nationale d'Agriculture ;
- Les faitières nationales ou réseaux nationaux des filières riz et maraîchage ;
- Les partenaires techniques et financiers (PTF).

Au niveau régional :

- Les acteurs économiques des filières riz et maraîchage ;
- Les partenaires institutionnels régionaux.

Quatre activités principales ont été définies :

- 3.1 Diagnostic institutionnel et méthodologique des structures d'orientation, d'encadrement et des instruments de promotion, études de faisabilité et suivi participatif des activités de renforcement et structuration ;
- 3.2 Appui à la mise en place d'une structure nationale de pilotage de la politique de promotion des filières agricoles et développement d'instruments de gestion et de méthodologies ;
- 3.3 Appui à la mise en place de structures faitières ou réseaux nationaux des acteurs des filières riz et maraîchage ;
- 3.4 Appui aux mécanismes de suivi, observation et échange d'information des filières ;
- 3.5 Appui à la mise en place de cadres intégrés de contrôle des filières et de mécanismes de labellisation des produits.

Les activités principales sont décrites chacune dans une fiche signalétique avec leur nom, une brève description narrative, les partenaires impliqués, les principales actions à mener et les produits espérés, ainsi que les instruments et ressources mis à disposition par la Facilité. Cette caractérisation est préliminaire et appelée à être précisée et adaptée au stade de l'intervention, et en particulier à l'issue du diagnostic initial.

<b>Fiche d'activité principale</b>		
<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Type d'activité</b>
<b>A 03 01</b>	Diagnostic institutionnel et méthodologique des structures d'orientation et d'encadrement et des instruments de promotion, études de faisabilité et suivi participatif des activités de renforcement et structuration	Etudes, planification, suivi et évaluation
<b>Description narrative et justification</b>		
<p>Le processus de mise en place d'une politique de promotion des filières suppose tout d'abord un diagnostic des structures existantes avec les capacités installées, et des instruments et méthodologies disponibles en relation avec les nécessités de la promotion des filières. Ce diagnostic institutionnel aura déjà été initié avant le démarrage de la Facilité au niveau du MAEP, entre autres avec l'appui de la CTB dans le cadre du Fonds d'Etudes.</p> <p>Durant la phase de mise en place de l'intervention ce diagnostic sera complété si nécessaire, en comprenant les structures du CeRPA et ses démembrements communaux. La phase de définition des rôles et de restructuration dépendra des décisions prises par le Ministère en fonction des délibérations de la Cellule Transitoire de Régulation (Cellule Filières).</p> <p>Si le processus s'oriente vers la mise en place d'une structure spécifique autonome, à caractère interministériel, la définition des rôles et la détermination des nécessités de développement des capacités s'orientera dans ce cadre, avec la possibilité d'intégrer l'Equipe de Facilitation dans un éventuel démembrement régional de ladite structure. Si le processus débouche sur une restructuration interne du MAEP, avec la création d'une structure de type transversal pour coordonner la promotion des filières, la définition des rôles et la détermination des capacités à renforcer se double d'un processus de restructuration et de réorientation des capacités existantes, tant au niveau central qu'au niveau régional.</p> <p>Une fois le cadre institutionnel et les rôles établis, la planification se centrera sur les capacités techniques et de gestion à renforcer dans le cadre des nouvelles structures.</p> <p>Quelles que soient ces structures, elles sont appelées à jouer un rôle fondamental dans l'orientation et le suivi de la Facilité tant au niveau national que régional. Il est prévu que ces structures servent de Comité de Suivi et d'Orientation du projet aux niveaux national et régional (voir 5.3).</p>		
<b>Partenaires impliqués</b>	<b>Principales actions à mener</b>	<b>Produits espérés</b>
Cellule Filières Directions Techniques du MAEP CeRPA Mono-Couffo CeCPA Mono Couffo Ministère de l'Industrie et du Commerce  Partenaires Techniques et Financiers	Diagnostic institutionnel des structures d'appui (Cellule Filières, Directions Techniques du MAEP, CeRPA Mono-Couffo, CeCPA Mono Couffo, Ministère de l'Industrie et du Commerce)	Diagnostic des capacités
	Etudes de faisabilité des structures de régulation en fonction des priorités de la politique de promotion des filières	Définition des structures à développer et des rôles dans le cadre de gouvernance des filières
	Définition des capacités à développer	Plans de formation concertés
<b>Instruments mis à disponibilité par la Facilité</b>		
<p>Les activités de diagnostic, suivi et évaluation de la composante seront confiées à l'Equipe de facilitation appuyée par des consultants spécialisés. L'Assistant Technique spécialisé et des consultants accompagneront le processus.</p>		

Fiche d'activité principale		
Code	Nom	Type d'activité
A 03 02	Appui à la mise en place d'une structure nationale de pilotage de la politique de promotion des filières agricoles et développement d'instruments de gestion et de méthodologies	Développement des compétences techniques et de gestion
Description narrative et justification		
<p>Cette activité couvre les nécessités d'accompagnement de la structure de régulation de la promotion des filières qui sera mise en place dans le cadre de la mission de la Cellule Transitoire. Selon le déroulement du processus, l'équipe de facilitation accompagnera toutes les étapes de la planification et de la mise en place de la structure. Les activités précises seront déterminées par la Cellule Transitoire et la structure définitive.</p> <p>En principe le développement d'un cadre de politique doit suivre des étapes logiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un cadre de concertation entre les pouvoirs publics, les structures organisationnelles et les acteurs privés des filières ;</li> <li>• Analyse des contraintes et potentiels dans le fonctionnement des filières et identification des opportunités d'intervention publique ;</li> <li>• Formulation d'objectifs spécifiques de la politique de promotion des filières ;</li> <li>• Priorisation des mesures d'intervention possibles et analyse de faisabilité de leur mise en œuvre (institutionnelle, légale, économique);</li> <li>• Détermination des rôles et formulation des instruments d'intervention publique ;</li> <li>• Mise en place des fonctions et responsabilités pour l'application des mesures ;</li> <li>• Mise en place des mécanismes de suivi, d'évaluation de l'impact des interventions publiques.</li> </ul> <p>Le déroulement du processus dépendra naturellement des décisions de l'autorité et des résultats des concertations, raison pour laquelle les actions proposées sont de caractère indicatif.</p>		
Partenaires impliqués	Principales actions à mener	Produits espérés
MAEP (Cellule Filières et Directions Techniques) Filières nationales Représentants des acteurs aux tables rondes des filières  Partenaires Techniques et Financiers	Mise en place des cadres de concertation	Le MAEP et tous les acteurs pertinents participent au processus de discussion des politiques de promotion
	Etudes et ateliers de réflexion et d'analyse	Les acteurs ont analysé les contraintes et potentiels, concerté et formulé des objectifs, réalisé un inventaire et discuté la faisabilité des mesures d'intervention
	Organisation d'ateliers, séminaires et visites d'études et d'échanges d'expériences	Concertations avec les acteurs et partenaires
	Systématisation et consolidation des résultats de la facilité et d'autres projets d'appui aux filières agricoles	Les résultats du suivi et évaluation des projets sont analysés et assimilés.
	Développement et validation des instruments et méthodologies	Instruments institutionnels, méthodologiques, tarifaires, etc. discutés, étudiés et validés sur base des expériences des différents projets au niveau national
	Elaboration, publication et diffusion de documents d'orientation	Documents d'orientation et textes méthodologiques
	Etudes et appui-conseil aux structures pour la mise en œuvre des instruments de politique et de gestion	Recommandations pour la mise en place des politiques de promotion
	Identification de projets spécifiques	Projets à financer sur le fonds commun filières des PTF
Instruments mis à disponibilité par la Facilité		
<p>Le budget prévoit les ressources suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un appui institutionnel de la part de l'AT à la mise en place de la structure (5 fonctionnaires chargés par le Ministère de mettre en place la structure et de développer les instruments nécessaires)</li> <li>• un Assistant Technique International détaché à la Cellule Filières et à la structure permanente pour 4 ans</li> <li>• Frais de fonctionnement de l'expert</li> <li>• Un budget pour études, ateliers et séminaires</li> </ul>		

Fiche d'activité principale		
Code	Nom	Type d'activité
A 03 03	Appui à la mise en place de structures faitières ou réseaux nationaux des acteurs des filières riz et maraîchage	Développement des compétences techniques et de gestion
Description narrative et justification		
<p>Les structures d'orientation et de régulation de la promotion des filières au niveau national, nécessitent comme interlocuteurs des espaces de concertation des acteurs des filières concernées. Une structuration au niveau régional est insuffisante pour assurer la promotion et des structures faitières ou des réseaux nationaux se mettent progressivement en place pour plusieurs filières : anacarde, karité, riz, maraîchage.</p> <p>La Facilité appuiera la structuration des acteurs des filières riz et maraîchage au niveau national afin de développer les compétences essentielles telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacités de représentation des intérêts des producteurs au niveau national : des faitières des producteurs de riz et de maraîchage sont en cours de structuration ; elles devront développer les capacités de gestion, de négociation et de représentation correspondantes à leur mission, tout en respectant l'autonomie de leurs organisations de base et dans une perspective de viabilité institutionnelle et financière.</li> <li>• Capacités de concertation des acteurs des filières au niveau national : un espace fonctionnel de type table ronde sera nécessaire au niveau national pour promouvoir les synergies entre les acteurs (producteurs, opérateurs privés, acteurs d'appui) et permettre le dialogue avec le Gouvernement sur les politiques de promotion.</li> </ul> <p>Ces activités de facilitation et d'appui conseil seront à niveau national ce qui signifie que des appuis seront possibles à des faitières riz et maraîchage dans l'ensemble du pays, du moins dans les aspects de structuration et de stratégie nationale. Dans la mesure où cela serait pertinent pour le processus la Facilité pourrait aussi appuyer les faitières nationales d'autres filières. Cela permettrait par exemple de donner un suivi aux activités d'appui du PAMRAD à la faitière anacarde.</p>		
Partenaires impliqués	Principales actions à mener	Produits espérés
MAEP-structure filières Faitières et réseaux nationaux de producteurs par filières Tables rondes nationales par filières Projets d'appui aux filières Partenaires Techniques et Financiers	Diagnostic des structures existantes et nécessités de consolidation	Les faiblesses et nécessités de renforcement des structures identifiées de façon participative
	Appui à la concertation et structuration de la planification stratégique des faitières nationales	Les faitières nationales comptent sur une vision stratégique à long terme et des plans d'action appuyés par le MAEP et les PTF
	Appui-conseil aux tables rondes nationales des filières riz et maraîchage	Les table-rondes nationales de concertation fonctionnent avec la participation de tous les acteurs stratégiques et produisent des recommandations et documents stratégiques concertés
	Formation des cadres	Les cadres sont formés pour les fonctions de représentation et négociation
	Visites d'échanges d'expériences	Les cadres des faitières et table rondes connaissent des expériences de référence
	Appui institutionnel	Les structures disposent de moyens pour s'organiser et se structurer avec une optique de viabilité financière
Instruments mis à disponibilité par la Facilité		
<p>La Facilité appuiera et animera les processus de structuration en fonction de l'évolution des agendas des acteurs. Les ressources prévues à ce niveau sont de type appui institutionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui institutionnel aux cadres pour déplacements, réunions, etc. ;</li> <li>• Ateliers, réunions, visites d'échanges ;</li> <li>• Formations et appui conseil ;</li> <li>• Equipements, matériel de bureau pour les faitières.</li> </ul> <p>L'Assistant Technique détaché à la Structure Filières du MAEP appuiera ces activités de manière continue.</p>		

Fiche d'activité principale		
Code	Nom	Type d'activité
A 03 04	Appui aux mécanismes de suivi, observation et échange d'information des filières	Développement des compétences techniques et de gestion
Description narrative et justification		
<p>La promotion des filières nécessite un mécanisme adéquat de suivi et d'observation capable de consolider des informations au niveau national et d'orienter les décisions de politique ainsi qu'un mécanisme efficace d'échange d'information entre les acteurs. Un tel mécanisme (« observatoire » des filières) suppose les capacités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi de la productivité et de la rentabilité : l'observatoire des filières doit être capable de consolider, à partir des informations de terrain, des indicateurs clé de l'évolution de la productivité et de la compétitivité. Le suivi de la formation du prix du riz et des produits maraichers doit être l'axe de ce système.</li> <li>• Suivi des marchés : l'observatoire doit pouvoir connaître les indicateurs de l'évolution de la demande interne et externe, des prix et des flux de commercialisation.</li> <li>• Suivi technique : l'observatoire doit pouvoir faire circuler les informations sur les innovations techniques, les nouveaux défis agronomiques, etc. ;</li> <li>• Suivi des acteurs : un suivi des rôles joués par les différents acteurs des filières est un élément important d'information des politiques.</li> <li>• Suivi institutionnel : dans le cadre de la promotion des filières l'observatoire doit aussi avoir la capacité de suivi des actions institutionnelles qui constituent l'environnement politique des filières : lois, règlements, taxes, etc.</li> </ul> <p>Le mécanisme qui permet la consolidation des indicateurs pertinents est nécessairement de type interprofessionnel et inter institutionnel. Les partenariats mis en place dans le cadre de l'intervention, et le système de suivi et évaluation participatif qui devra les accompagner (voir 3.6 et 5.3) fourniront un véritable laboratoire de ce que pourrait être un mécanisme pérenne. La mise en place de l'observatoire au niveau central peut être basé sur les expériences des filières riz et maraichage dont les fonctions essentielles pourraient être pérennisées et consolidées par une structure au niveau central. En principe la Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraichage devrait pouvoir faire fonction du mécanisme de concertation et d'échange d'information nécessaire pour mettre en place l'observatoire. Cet observatoire pourrait être combiné aux mécanismes mis en place au niveau régional par la Conférence des Ministres de l'Agriculture de l'Afrique Occidentale et du Centre (CMAOC)</p>		
Partenaires impliqués	Principales actions à mener	Produits espérés
MAEP-structure filières MAEP-Directions techniques ONASA CeRPAs au niveau de tout le pays INRAB-ADRAO Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi ADEX URP Filières nationales Chambre de Commerce et d'Industrie Partenaires Techniques et Financiers	Diagnostic de fonctions de suivi évaluation existantes au MAEP-CeRPA et leur adéquation au suivi des filières et étude de faisabilité	Une proposition validée de structuration et fonctionnement d'un observatoire des filières
	Concertation du mécanisme de suivi et observation des filières et assignation de personnel	Le mécanisme proposé est basé sur un partenariat avec les différentes institutions impliquées et un appui des PTF
	Mise en place du système d'indicateurs et du suivi	Un système d'indicateurs socio-économiques, agronomiques, institutionnels en place avec les modes de vérification et les protocoles
	Mise en place de la page web et autres mécanismes de diffusion de l'information	Les résultats du suivi sont disponibles pour les usagers aux différents niveaux
	Suivi et évaluation participative de l'observatoire	Les performances de l'observatoire sont régulièrement révisées par un Comité de Pilotage
Instruments mis à disponibilité par la Facilité		
Le budget prévu pour cette activité prévoit un appui institutionnel pour co-financer deux techniciens durant quatre ans, ainsi qu'un budget pour l'appui conseil et de formation et des frais de gestion.		

<b>Fiche d'activité principale</b>		
<b>Code</b>	<b>Nom</b>	<b>Type d'activité</b>
<b>A 03 05</b>	Appui à la mise en place de cadres intégrés de contrôle des filières et de mécanismes de labellisation des produits	Développement des compétences techniques et de gestion
<b>Description narrative et justification</b>		
<p>Le contrôle de qualité devient un élément important de la gouvernance des filières d'autant plus qu'elles visent des marchés plus exigeants (demande urbaine, marché sous-régional, niches d'exportation). La mise en place d'un système de contrôle peut concerner divers aspects :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La conformité à des normes internes de qualité ;</li> <li>• La conformité aux normes sanitaires (présences de pesticides, qualité nutritionnelle etc) ;</li> <li>• La conformité aux normes environnementales ;</li> <li>• La conformité aux normes sociales de production et commercialisation (labels sociaux-commerce équitable).</li> </ul> <p>Un système de contrôle de qualité est une nécessité si l'on prétend atteindre un niveau de labellisation des produits (par exemple dans le cadre de la promotion spécifique du riz béninois). Il s'agit donc, au-delà des fonctions régaliennes de contrôle imparties au CeRPA (lesquelles doivent être adaptées et renforcées), d'établir un mécanisme interprofessionnel et inter institutionnel.</p> <p>Le processus d'établissement d'un cadre interprofessionnel de contrôle nécessite la définition des objectifs (paramètres à contrôler), la concertation des normes de qualité (rôle de CEBENOR en consultation avec les acteurs), la définition des indicateurs de traçabilité et des méthodes de contrôle, la distribution des rôles et le suivi évaluation. La phase initiale de détermination concertée des objectifs est importante car il convient d'établir un système de contrôle approprié aux conditions de la filière et aux objectifs et marchés ciblés, dans l'intérêt de la compétitivité, et non d'établir des mécanismes bureaucratiques qui alourdissent le fonctionnement et augmentent les coûts.</p> <p>Les capacités à construire concernent tous les acteurs de la filière.</p>		
<b>Partenaires impliqués</b>	<b>Principales actions à mener</b>	<b>Produits espérés</b>
MAEP-structure filières MAEP-Directions techniques CeRPAs au niveau de tout le pays CEBENOR INRAB-ADRAO Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi ADEX URP Filières nationales Chambre de Commerce et d'Industrie Partenaires Techniques et Financiers	Diagnostic de fonctions de contrôle existantes (MAEP-CeRPA), des systèmes de normes disponibles (CEBENOR) et leur adéquation à la promotion des filières émergentes	Un diagnostic validé des capacités et des nécessités de contrôle
	Etudes de faisabilité de labellisation/certification de produits	Les conditions de faisabilité déterminées pour plusieurs filières émergentes
	Concertation des objectifs, normes et mécanismes de contrôle et traçabilité	Le cadre proposé est basé sur un partenariat des différents acteurs
	Etablissement des systèmes de normes prioritaires en concertation avec CEBENOR	Des normes adéquates internationalement et pour la bonne gestion des filières
	Mise en place du système de traçabilité et contrôle en pilote sur une filière	Un système de paramètres, de points de contrôle et de responsabilités mis en place
	Appui conseil au personnel de contrôle du MAEP	Le personnel applique des normes et mécanismes conformes aux objectifs concertés
	Suivi et évaluation participative du système	Les performances du système de contrôle suivies par l'observatoire des filières
<b>Instruments mis à disponibilité par la Facilité</b>		
Le budget prévu pour cette activité prévoit des frais d'ateliers, réunions, visites d'échanges et des fonds d'études et d'appui conseil.		



## 3.5 GESTION DU CYCLE DES ACTIVITÉS

La phase opérationnelle durera 5 ans. Le déroulement de l'intervention est divisé en trois phases :

### 3.5.1 Phase de mise en place (1 an)

La nécessité d'un processus d'apprentissage itératif entre tous les partenaires impose la mise en place d'un système participatif de suivi et évaluation. Le point de départ est un diagnostic (état des lieux) général suivi d'une phase de planification et mise en place des partenariats.

Le *diagnostic participatif initial* est un exercice facilité par l'équipe de facilitation, appuyée par un prestataire de services spécialisé, et qui consiste à appuyer chaque acteur à son niveau pour réaliser un diagnostic socio-économique et technique des activités de la filière, et un diagnostic institutionnel des capacités et de la définition des rôles dans la promotion des filières. Ce diagnostic devra être réalisé à trois niveaux :

- Local : avec les groupements de base et les Unions Communales de producteurs, les CeCPA, les communes, les IMF et les opérateurs privés locaux ;
- Régional : avec le CeRPA, l'Union Régionale des producteurs et les Conseils Régionaux de riziculteurs et de maraîchers, la Chambre régionale d'agriculture et l'annexe de la Chambre de Commerce et d'Industrie, les IMF, les opérateurs privés et les projets présents au niveau régional ;
- National : avec le MAEP, le Ministère de l'Industrie et du Commerce, les fédérations nationales de producteurs, la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Chambre Nationale d'Agriculture, les opérateurs privés et les IMF, les projets et les PTF.

Le diagnostic participatif sera complété par des études techniques spécifiques additionnelles. Le diagnostic doit fournir une ligne de base des capacités productives et économiques, et des capacités de gestion des structures.

L'analyse des résultats du diagnostic permettra une réflexion sur les nécessités de renforcement et de structuration des filières et le rôle de chaque institution. Un atelier de réflexion permettra de définir ces rôles et d'engager les acteurs à proposer des interventions spécifiques et à définir leurs nécessités de renforcement. Cette première étape est prévue pour une durée de huit mois bien que le travail avec certains partenaires puisse prendre moins de temps.

L'étape suivante consistera en une *planification stratégique participative*, d'abord au niveau de chaque acteur qui proposera une « feuille de route » propre. Les propositions seront discutées par les différents acteurs dans des ateliers de validation aux trois niveaux (communal, régional et national). Les propositions validées seront enfin transformées en plans d'action qui serviront de base à la préparation des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguées. Ces plans de base seront discutés en concertation, qui constituera la première tâche de la Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraîchage mis en place à ce moment.

La *mise en place des partenariats* consistera en la formulation des Conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée stipulant les responsabilités sujettes à délégation de maîtrise d'ouvrage, lesquelles seront soumises à l'approbation de la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL). Chaque partenaire désignera un point focal responsable de la planification opérationnelle et de la

mise en œuvre de la convention, lequel représentera son institution à la Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraîchage et au Comité Technique d'Orientation et de Suivi.

Les premières activités en partenariat devraient pouvoir débuter environ 8 mois après le démarrage du projet.

### **3.5.2 Phase de croisière (3 ans)**

La mise en œuvre des conventions de partenariat suivra un cycle annuel de planification opérationnelle, évaluation et rapportage. Chaque partenaire mettra en place les dispositifs pour remplir ses engagements et accéder aux différents instruments d'appui financier et technique de la Facilité. Un suivi interne à chaque partenaire sera mis en place avec l'appui de l'Equipe de facilitation.

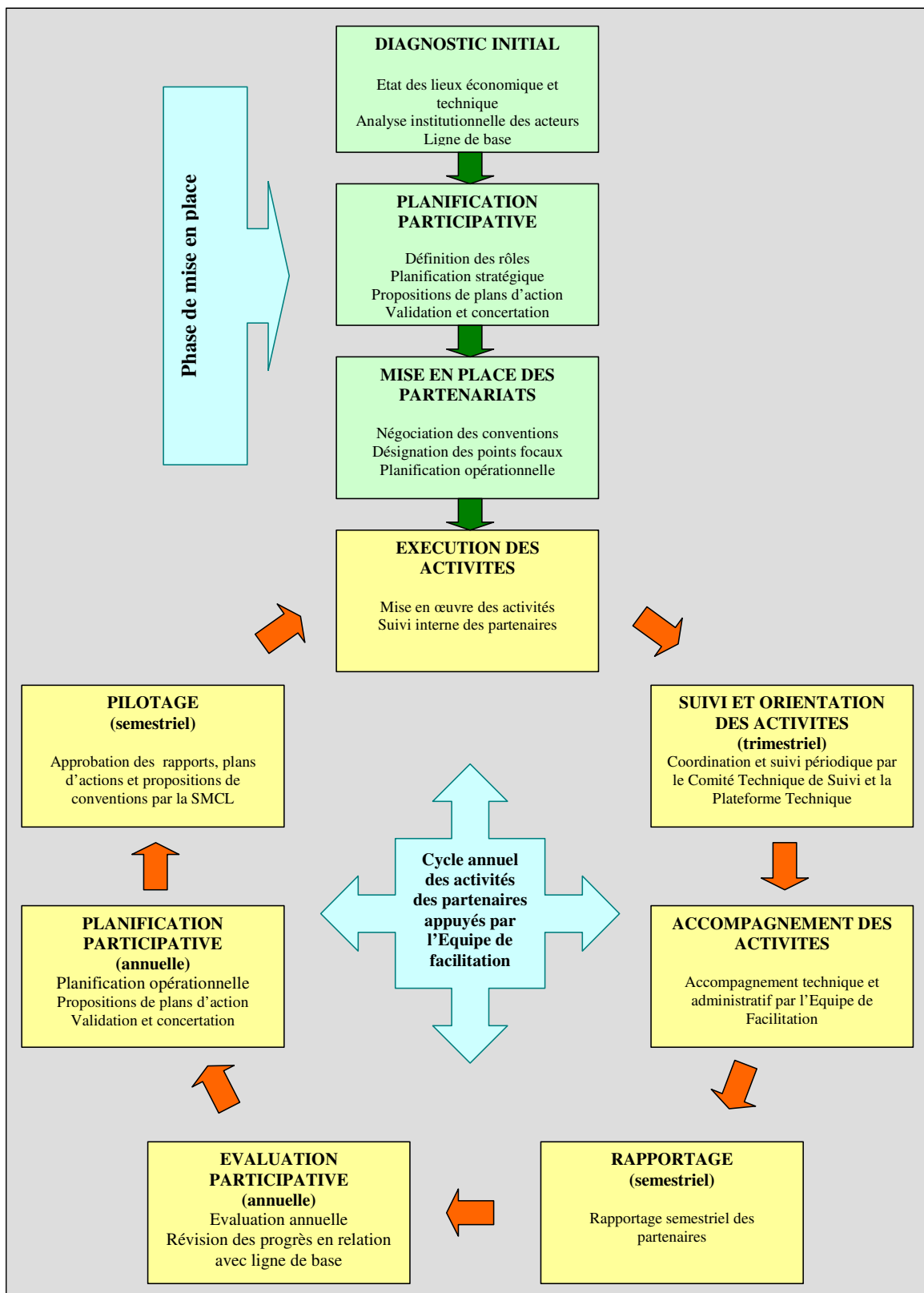
Le processus devra être révisé chaque année en vue des ajustements et de la planification opérationnelle, avec la participation de tous les partenaires durant la phase de croisière. Des ateliers d'évaluation seront tenus à tous les niveaux et un atelier final au niveau régional et national. Le processus itératif devrait prendre un mois par an à la clôture des principales campagnes agricoles et en prévision du rapportage global de l'intervention. Le même prestataire de service engagé pour le diagnostic initial pourrait en principe être utilisé pour appuyer l'évaluation annuelle.

### **3.5.3 Phase de consolidation et clôture (1 an)**

A la fin de la 4ème année les structures permanentes de concertation doivent être mises en place et les principaux instruments de politique et les méthodologies validés et appliqués. La dernière année sera une phase de consolidation et de désengagement de l'assistance internationale.

La Fig. à la page suivante illustre le déroulement de l'intervention au niveau des partenaires.

Fig. Cycle de gestion du projet : phase initiale et cycle annuel



## 3.6 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION

Les principaux indicateurs de performance et leurs sources de vérification sont décrits de manière indicative. Il est en effet important de préciser que, vu le manque de données vérifiables sur l'état et le fonctionnement des filières riz et maraîchage sous tous leurs aspects, l'établissement d'une bonne ligne de base est indispensable au suivi et à l'évaluation du projet. Cette ligne de base devra être établie au terme du diagnostic initial. Les indicateurs proposés au niveau du DTF et du cadre logique devront être ajustés et amendés (en particulier quant à l'aspect quantitatif) en fonction des résultats du diagnostic et inclus dans le premier Plan d'Activités Annuel et dans les Plans d'Action des partenaires; ils pourront être ajustés encore par la suite selon l'évolution de la planification à l'issue de chaque phase d'évaluation participative annuelle.

Les indicateurs au niveau de résultat devront être traduits en compromis contractuels avec les principaux partenaires du projet. Chaque contrat de service ou convention devra spécifier l'apport spécifique aux indicateurs de résultat du projet et les sources de vérification, de manière à responsabiliser clairement chaque partenaire. Ce principe s'appliquera également aux organisations de bénéficiaires dans le cadre des conventions.

### 3.6.1 Indicateurs de l'Objectif spécifique

Au niveau de l'objectif spécifique, deux indicateurs fondamentaux devront être évalués :

- L'augmentation de la productivité des filières riz et maraîchage au Mono et au Couffo (évaluation des productions annuelles commercialisées) ;
- L'augmentation de la rentabilité des filières pour les différents acteurs et en premier lieu les producteurs (évaluation des marges nettes moyennes par unité de mesure commercialisée).

Les indicateurs seront comparés à une ligne de base établie durant la phase de diagnostic. En l'absence de telles données au niveau de la formulation il est impossible de formuler des objectifs de croissance réalistes. Une quantification des indicateurs à atteindre pourra être tentée mais il est important d'éviter les écueils liés à la fixation arbitraire d'objectifs purement productivistes (tendance à la monoculture, décisions irrationnelles du point de vue des logiques paysannes etc).

Le suivi des indicateurs de l'objectif spécifique oblige à maintenir un niveau minimum d'étude des comptes des acteurs dans les maillons successifs de la filière. Les comptes de filière sont importants non seulement pour le suivi du projet mais pour la compétitivité des acteurs puisqu'ils permettent de :

- Suggérer des voies de diminution des coûts de production et commercialisation et donc du prix final au consommateur ;
- Evaluer la distribution des revenus dans la filière entre les différents maillons ;
- Evaluer l'importance de la valeur ajoutée nationale de la filière.

L'observateur des filières (voir activité 3.4) devrait être en mesure de suivre sur un échantillonnage, la formation des prix, des coûts et des marges aux différents niveaux de la filière :

- Coûts de production (et excédents des producteurs) ;
- Coûts de transformation (et excédents des transformateurs) ;
- Coûts de transport (et excédents des transporteurs) ;

- Coûts de commercialisation et de stockage (et excédents des commerçants).

L'étude de la répartition des excédents aux différents échelons de la filière permettra d'étudier les principaux lieux d'accumulation de capital.

En pratique les sources de vérification ne pourront être trop complexes pour permettre le suivi. Un échantillon fixe de groupes de base et d'acteurs de la filière pourrait être utilisé pour le suivi quantitatif précis. La méthodologie devra être établie avec l'appui de l'INRAB et de l'ADRAO. Les comptes de commercialisation des faitières permettront de comparer certaines données de l'échantillon avec les volumes globaux.

### **3.6.2 Indicateurs des résultats**

Pour le résultat 1 (dynamisation et articulation des marchés) les indicateurs les plus significatifs seront les suivants :

- L'augmentation des volumes de produits commercialisés en vente groupée ou négociée : le développement de liens d'affaires entre producteurs et acteurs de la commercialisation doit déboucher sur une augmentation du volume commercialisé dans un cadre négocié, en relation avec les volumes commercialisés de manière informelle ;
- L'évolution des prix des ventes groupées et négociées en relation avec le marché informel : le caractère compétitif de la vente négociée doit évidemment se refléter sur les prix pratiqués.

Ces indicateurs pourront être vérifiés dans la mesure où les groupements et faitières maintiennent une comptabilité appropriée de leurs opérations commerciales. Le suivi des marges nettes requiert un suivi de la formation des prix et des charges principales dans les principaux segments de la filière. Ce suivi est fondamental pour l'évaluation économique de la filière et devra être intégré dans le travail de l'observatoire des filières, lequel devra pouvoir compter sur des données fiables provenant du CeRPA et des organisations de producteurs.

Pour le résultat 2 (compétitivité) les indicateurs fondamentaux seront les suivants :

- Proportion de la production commercialisée conforme aux critères de qualité appliqués : pour le riz et certains produits maraîchers des critères de qualité seront développés avec l'appui de la recherche et des organismes de contrôle afin de répondre aux exigences du marché. Ces critères seront mis en œuvre par les systèmes de contrôle interne des organisations qui devront veiller au respect d'aspects fondamentaux des itinéraires techniques à la production, post récolte, stockage et pesage pour la vente. L'évolution de la qualité pourrait être suivie ainsi par échantillonnage.
- Evolution des coûts de production du riz et des principaux produits maraîchers : la compétitivité dépendant de la capacité de produire ce que demande le marché en maîtrisant les coûts, l'évolution des charges d'exploitation devient un indicateur fondamental.

Les sources de vérification seront les statistiques de commercialisation des groupements et faitières et les statistiques de l'évolution des charges d'exploitation, ces dernières devant être suivies sur base d'un échantillonnage.

Pour le résultat 3 (gouvernance des filières) les indicateurs seront de type qualitatif :

- La structure de régulation de promotion des filières met en place des instruments adéquats et restructure les fonctions d'encadrement : une politique de régulation n'aura d'impact que si elle met en œuvre des instruments qui sont réellement appliqués et qui ont un impact sur les objectifs poursuivis : lois, règlements, plans d'actions, investissements, programmes de suivi (observatoire) et d'appui conseil, etc.
- Le partenariat Etat-producteurs-secteur privé est opérationnel et oriente les politiques de promotion : le caractère participatif de la politique de promotion des filières est fondamental et inscrit dans les instruments stratégiques. La participation des acteurs des filières, bénéficiaires finaux de la gouvernance, doit être évaluée ainsi que leur appréciation des performances des structures d'encadrement et des instruments de promotion.

Les sources de vérification dépendront des indicateurs précis qui seront sélectionnés. A ce stade il est impossible de les préciser vu le niveau embryonnaire du processus de mise en place des instruments et structures.

### **3.6.3 Indicateurs de qualité de la gestion de la Facilité**

La qualité du processus de facilitation géré par l'Equipe requiert un système d'indicateurs complémentaire aux indicateurs d'efficacité et d'impact de l'intervention. Ces indicateurs devront permettre à l'Equipe et aux structures de pilotage de juger du bon fonctionnement de l'approche en terme d'appropriation par les partenaires et donc de durabilité. Les indicateurs présentés ci-après peuvent servir de modèle pour un système d'évaluation de la gestion.

Au terme de la phase de mise en place :

- Le résultat des diagnostics permet d'établir une ligne de base complète ;
- Chaque convention/contrat reprend un agenda approprié au départ par le partenaire concerné avec des indicateurs pertinents ;
- Chaque partenaire nomme un point focal pour participer à l'orientation et au suivi ;
- Participation équilibrée des producteurs/opérateurs privés/institutions dans les plateformes de concertation.

Durant la phase de croisière :

- Les partenaires assument leurs compromis contractuels de manière satisfaisante ;
- Le pilotage du processus compte sur la participation active des partenaires et des acteurs (Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraîchage, Comité Technique d'Orientation et de Suivi) ;
- Les résultats du système participatif de suivi et évaluation permettent de consolider le suivi du processus et d'informer les mécanismes de pilotage (SMCL, structure de régulation des filières).

Au terme de la phase de consolidation :

- Les partenaires ont intégré les acquis à leur niveau ;
- Les conditions de répliation des expériences sont réunies ;
- Des ressources propres sont compromises par les acteurs pour la poursuite du processus de promotion des filières.

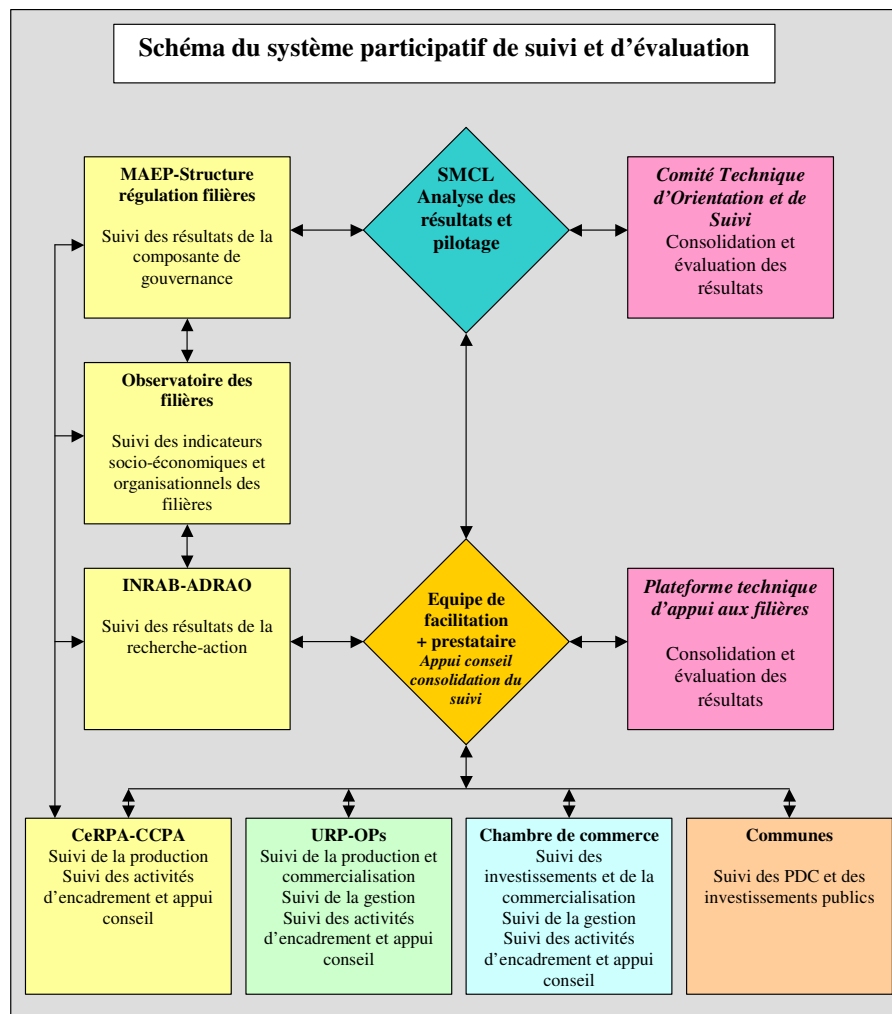
### 3.6.4 Indicateurs de capacités au niveau des partenaires

Chaque convention de maîtrise d'ouvrage déléguée aura ses propres indicateurs d'efficacité contribuant aux résultats de l'intervention dans son ensemble.

Etant donné l'importance du renforcement des capacités dans chaque partenariat, un plan de développement des capacités sera inclus en principe avec des indicateurs précis et vérifiables qui seront utilisés pour le suivi de chacune de ces conventions. Les indicateurs de capacité doivent être des instruments ou des méthodes concrètement utilisés dans l'intervention des institutions et organisations. Des inputs de formation ne peuvent être considérés comme des indicateurs de capacité.

### 3.6.5 Le système participatif inter-institutionnel de suivi et évaluation

Le type d'intervention proposé ne permet pas un suivi et évaluation de type centralisé tel qu'il est pratiqué dans les projets classiques de développement. Le fait de faciliter un ensemble de projets assumés par différents partenaires exige la mise en place d'un système inter-institutionnel dans lequel chaque partenaire assume le suivi interne de ses activités. La figure suivante illustre le flux des informations dans le système proposé.



Durant la phase initiale, l'établissement d'une ligne de base pour chacun des acteurs et la concertation d'indicateurs vérifiables, jetteront les bases du système.

Le rôle de l'Equipe de facilitation dans le système participatif sera multiforme :

- Faciliter la préparation de la ligne de base et des indicateurs vérifiables pour chaque partenaire ;
- Appuyer chaque partenaire à mettre en place ou renforcer son système interne de suivi ;
- Consolider les informations de chaque partenaire pour arriver au suivi des indicateurs de résultats globaux de l'intervention ;
- Assurer le suivi interne de l'Equipe de facilitation et en particulier des indicateurs de qualité de gestion ;
- Assurer un contrôle de qualité de l'ensemble du système de suivi ;
- Faciliter la discussion des résultats au niveau de la Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraîchage et du Comité Technique d'Orientatation et de Suivi.

Un rôle particulier ans le suivi devra progressivement être assumé par l'observatoire des filières à mettre en place au MAEP dans le cadre de la structuration des services d'appui à la promotion des filières. C'est cet observatoire qui sera appelé à remplacer les fonctions de consolidation du suivi assumées de manière transitoire par l'Equipe de Facilitation.

L'Equipe de Facilitation comptera avec un spécialiste chargé d'assurer les fonctions relatives au système participatif de suivi et évaluation (voir 4.1).

### **3.7 PRINCIPAUX RISQUES ET HYPOTHESES**

Les principaux risques liés à l'intervention concernent pour une part, la mise en place et la gestion de la nouvelle approche de partenariat, d'autre part, les risques inhérents à la dynamique des filières elles-mêmes.

#### **3.7.1 Hypothèses et risques liés à la mise en oeuvre**

Les principaux risques liés à la mise en oeuvre concernent trois niveaux:

**1. L'ancrage institutionnel au Ministère :** le manque d'une structure adéquate pour piloter le développement et la mise en oeuvre d'une politique de promotion des filières agricoles, a été identifié comme un des problèmes primordiaux qui justifient la composante 3 de l'intervention. L'ancrage institutionnel de la Facilité au niveau central devra avoir un solide répondant technique et un niveau d'autorité élevé puisque l'intervention prétend à la fois mener des réalisations sur le terrain et appuyer le processus politique au niveau central. La création d'une Cellule Transitoire de Régulation de la Promotion des Filières constitue le point de départ du processus mais ne permet pas cet ancrage formel par son caractère transitoire. Il faudra éviter que la Cellule ne débouche sur une structure peu opérationnelle, dépourvue des courroies de transmission nécessaires, si le processus de mise en place est précipité ou bâclé. Les risques majeurs à éviter à ce niveau concernent les aspects suivants :

- La structure mise en place doit avoir un caractère transversal aux structures du Ministère pour lui permettre de coordonner les différentes directions techniques pertinentes pour la promotion des filières, autrement elle multipliera les conflits d'attribution ;



- La structure doit avoir des démembrements régionaux ou un répondant de caractère transversal dans les CeRPA autrement elle ne pourra réorienter et restructurer l'action des agents régionaux et locaux de l'encadrement ;
- La structure doit avoir un certain caractère intersectoriel pour permettre d'associer d'autres acteurs (Ministère de l'Industrie et du Commerce, CEBENOR, douanes, etc.) sinon elle n'aura qu'une influence sur l'amont et le segment production des filières ;
- Le processus requiert un cadre de concertation représentatif à tous les niveaux faute de quoi la nouvelle structure manquera de légitimité et risque de mettre en œuvre des politiques verticales peu adéquates ou inutilement conflictuels.

**2. Les capacités de gestion de l'Equipe de Facilitation :** l'Equipe aura un rôle central et multiforme : en dehors des aspects directement sous sa responsabilité comme le diagnostic de base et les évaluations participatives, et l'appui conseil aux partenaires, l'Equipe aura un rôle stratégique de distribution des cartes et des ressources aux partenaires pour atteindre les résultats conformément au cadre logique. Cette fonction fondamentale de facilitation sera complexe vu la diversité des partenaires. En outre elle ne pourra être effective qu'après un certain temps quand la plupart des partenaires auront internalisé l'approche, seront plus conscients de leurs responsabilités et seront véritablement engagés à les assumer. Sans se substituer aux partenaires, l'Equipe devra être très créative pour faire avancer les choses avant d'espérer qu'à terme l'ensemble de l'intervention fonctionne comme prévu.

Ces risques peuvent être limités par deux atouts :

- **La mise en place d'une Equipe réunissant des fortes capacités techniques et de gestion**, et couvrant une expérience multi-acteurs du secteur agricole (non seulement les producteurs et les services d'encadrement, mais aussi les prestataires privés, la Chambre de Commerce, sans parler des gestions de concertation de politiques au plus haut niveau). La sélection du personnel technique par appel à candidature publique sur des termes de référence concertés et soigneusement préparés, est une nécessité absolue. Les revenus des experts nationaux doivent également être suffisamment motivants pour que les professionnels recrutés soient entièrement disponibles pour leurs tâches ;
- **Le maintien d'une autonomie de gestion technique de l'Equipe**, c'est-à-dire une capacité de s'articuler à la grande diversité d'acteurs avec des approches et des attentes différentes, sans devoir s'acquiescer de formalités bureaucratiques peu nécessaires ;
- **La consolidation de la posture de l'équipe en termes de dialogue et de synergie** non seulement avec les cadres du Ministère, mais avec tous les niveaux des partenaires concernés, dépendra aussi en grande mesure des capacités des experts à faciliter le processus, à faire accepter leur fonction de facilitateur et à gérer les situations conflictuelles avec tact.

**3. Les capacités des partenaires de se responsabiliser des conventions et de s'approprier le processus :** la capacité de gestion des partenaires et leur niveau de structuration varient beaucoup. Les conventions auront toutes des aspects de renforcement et réorientation des capacités, en principe concertés au niveau du diagnostic participatif de départ. Il est certains que des partenaires mettront plus longtemps que d'autres à s'inscrire dans l'approche et à l'assimiler et pourront devenir dans une certaine mesure des facteurs limitants pour tout le processus. Par exemple, un partenariat avec la Chambre de Commerce et d'Industrie pour assurer des services d'appui aux opérateurs privés, nécessitera tout un processus de planification et de mise en place. Certains risques peuvent être minimisés par l'approche proposée :

- Le manque de capacités de gestion interne de partenaires : certains partenaires auront une expérience limitée de gérer des projets dans un contexte de partenariat, pourraient manquer d'initiative ou commettre des erreurs de gestion : le diagnostic participatif, la planification concertée, l'accompagnement et appui-conseil, les structures de concertation et d'appui technique et le détachement d'experts permanents sont autant d'instruments destinés à réduire ces risques ;
- La résistance au changement : certaines structures ont été habituées à aborder leurs fonctions d'une certaine manière et pourront être rétives au changement, en particulier à la nécessité de concerter et d'adapter leurs approches, à innover et à mesurer leurs propres performances et accepter que d'autres les évaluent. Les questions de structures se doublent à ce niveau de questions de personnes ;
- Les problèmes de légitimité des organisations : certains partenaires pourraient avoir des questions de légitimité représentative ; c'est un problème fréquent dans les structures des OP par exemple, où les faîtières fonctionnent souvent avec un faible contrôle démocratique des bases ; il sera important d'identifier de tels problèmes dès le diagnostic, éviter les exclusives dans les partenariats, et inclure la promotion du fonctionnement démocratique interne dans les plans de renforcement de capacités.

### 3.7.2 Hypothèses et risques liés à la gestion

Les risques liés à la gestion du processus de facilitation sont liés au cadre institutionnel et au mode de fonctionnement des acteurs :

- **Lenteur, complexité des processus participatifs et conflits d'intérêt:** la nécessité impérieuse d'associer tous les acteurs au processus dès la phase de diagnostic et de mettre en place des espaces de concertation impose un coût de transaction élevé à l'intervention et un rythme parfois imposé par les partenaires les plus réticents; c'est cependant le prix à payer pour réussir le pari de l'articulation des filières et de leur démarrage économique dans un contexte d'économie libéralisée. Une facilitation efficace et de bonnes courroies de transmission avec les niveaux décisionnels sont fondamentaux pour éviter que les lenteurs ne se transforment en blocages. Il n'est pas à exclure des conflits comme cela peut arriver dans toute filière (et la filière coton en est un exemple) mais c'est justement la qualité de la participation et du dialogue qui permet de résoudre les conflits ;
- **Délais de réaction des structures:** la réussite du partenariat souligne la nécessité de la réduction des lourdeurs administratives au niveau des services publics impliqués à travers les conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée. Un partenariat public-privé nécessite une agilité dans la prise de décision et la mise en oeuvre au risque de voir les partenaires privés se détourner. Les structures proposées de suivi et orientation, la plate-forme technique d'appui et la nécessité que chaque partenaire responsabilise un point focal comme responsable interne de projet, sont autant d'éléments qui permettront de peser dans le sens de l'efficacité ;
- **Duplication d'efforts et contradictions d'approche avec d'autres interventions (harmonisation):** bien que tous les bailleurs en principe s'alignent sur les politiques nationales et donc soutiennent l'approche filières adoptée par le Bénin, les particularités des approches de chacun des partenaires techniques et financiers peuvent dans la pratique déboucher sur des contradictions de niveau stratégique (par exemple approche de la participation, des politiques de subsides, etc.) ou opérationnel (harmonisation des per diem et autres thèmes "ponctuels" mais souvent conflictifs). La participation des PTF à l'effort collectif de développement de la politique de promotion de filières, devrait encourager l'alignement et l'harmonisation.

### 3.7.3 Hypothèses liées à l'efficacité et à l'impact

Les hypothèses liées à l'impact sont celles qui peuvent déterminer la contribution de l'objectif spécifique à l'objectif général. Elles sont de caractère macro-économique et politique :

- Les coûts des produits et des intrants et équipements importés restent compatibles avec la recherche de la compétitivité: la recherche de la compétitivité du riz et des produits maraîchers dépend aussi des niveaux de compétitivité prix et qualité des produits importés. La tendance des marchés globaux semble être plutôt favorable à moyen terme pour les produits agricoles concernés; cependant des progrès compétitifs d'un pays voisin pourraient aussi venir compromettre les filières au Bénin (voir les progrès du Burkina Faso en production maraîchère). L'évolution du prix des intrants importés reste un risque également, bien que des marges de manoeuvre existent pour la substitution de certains intrants. Dans la pire des situations, les capacités développées par les acteurs d'une filière peuvent en bonne mesure être transférées à une autre spéculation, ce qui justifie encore plus l'importance donnée à la construction des capacités ;
- L'approche filière est appropriée et mise en pratique par les structures d'encadrement en partenariat avec les acteurs privés: bien que l'intervention soit conçue de manière à assurer le mieux possible, et cela dès le départ, l'appropriation de la démarche par tous les acteurs, sa transformation en une politique cohérente appliquée par tous les niveaux reste un processus lent et complexe. Même si au niveau du Ministère de l'Agriculture, l'approche étatisée de la filière coton peut être définitivement surpassée et remplacée par l'approche de partenariat interprofessionnel, de nombreux goulots d'étranglement doivent être résolus (par exemple au niveau douanier) et l'étendue du défi va bien sûr bien au delà des capacités de l'Equipe de Facilitation. La concertation et le suivi à haut niveau, incorporant les partenaires techniques et financiers, peut aider à dynamiser le processus ;

Les hypothèses au niveau efficacité concernent l'atteinte de l'objectif spécifique par les résultats et concernent une série de capacités transversales ou interprofessionnelles qui ne sont pas nécessairement assurées complètement par la réussite des activités soutenues par l'intervention. Quelques exemples sont :

- **Le gouvernement a pris des mesures pour faciliter l'importation des intrants non coton:** la structuration de la demande ne sera pas suffisante si le gouvernement ne prend pas des mesures pour que l'importation légale des intrants spécifiques ne soit pas un parcours de combattant pour les opérateurs ;
- **Un minimum critique d'opérateurs privés se structure** pour investir: l'informalité ne se transforme pas en liens d'affaires plus formels sans changements des rapports et pouvoirs dans la filière; il convient d'éviter une dérive vers la monopolisation en aval qui serait au détriment des producteurs mais aussi des opératrices privées informelles, et donc d'encourager la structuration de ces dernières pour assurer des positions dans la filière et donc un niveau adéquat de concurrence. Ce processus dépendra bien sûr de facteurs socio-économiques et pas uniquement de la qualité de l'intervention ;
- **Les structures du MAEP et l'INRAB adaptent leurs fonctions à la promotion des filières:** une adaptation en surface des structures à la promotion des filières ne permettrait pas de capitaliser les résultats de l'intervention: un changement fondamental d'approche de l'encadrement doit se mettre en place vers le développement de services chaque fois plus orientés à la demande ;
- **La politique de promotion des filières se développe dans un cadre de concertation efficace:** la Facilité soutiendra la mise en place des cadres de concertation les plus larges, mais en définitive l'inclusion des acteurs dépendra aussi de facteurs socio-politiques hors

des compétences de l'Equipe de facilitation; l'intervention peut agir de manière qualitative avec une bonne dose d' "action affirmative" en direction des groupes les plus défavorisés ;

- **Une capacité de résoudre les conflits interprofessionnels se met en place:** la concertation entre les acteurs d'une filière consiste souvent à définir des objectifs communs à des acteurs dont les intérêts sont souvent divergents ou contradictoires; la mise en place de capacité de prévention et résolution de conflits est une nécessité à laquelle l'intervention ne peut pourvoir que partiellement.

### 3.7.4 Risques liés à la durabilité

L'approche de facilitation et de partenariat et la concertation des interventions à partir du diagnostic participatif, sont des instruments puissants pour assurer l'appropriation du processus par les différents partenaires. Il ne faut pas cependant assumer que les distorsions introduites par l'approche « projet » soient automatiquement éliminées car certaines continuent à présenter des risques pour la durabilité :

- **Risque de transfert de l'approche projet aux partenaires :** la disponibilité de ressources externes et d'appui conseil peut très bien mener certains partenaires à entreprendre un programme d'activités entièrement soutenu par les ressources externes et donc peu durable. Quelques principes sont nécessaires pour réduire ce risque et devront être appliqués dans la gestion des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée : exiger une contrepartie au financement, travailler sur base d'un plan de formation des capacités, ajuster la planification aux capacités, faire des études de faisabilité, engager dès le début une stratégie de financement des services mis en place avec une optique de désengagement, tels sont des outils inclus dans l'approche mais dont l'application pratique au contexte n'est pas nécessairement aisée ;
- **Appropriation superficielle de l'approche suscitée par la disponibilité des ressources :** certains partenaires peuvent manifester une adhésion à l'approche proposée afin de pouvoir disposer des ressources, sans jamais la mettre réellement en œuvre ni l'approprier. Cela est dangereux pour la durabilité. Il est donc très important dans la phase de planification participative, d'assurer qu'aucun agenda n'est forcé aux partenaires et que seuls des principes et une approche constituent un cadre d'intervention, dans lequel chaque partenaire puisse trouver la place qui lui convient ;
- **Masquage des conflits d'intérêt :** un des dangers de l'approche facilitation des filières est d'imprimer au processus un « angélisme » de bon aloi qui ne reflète pas la réalité des conflits d'intérêts bien réels entre les acteurs et n'est justifié que par le financement externe. L'existence de relations de pouvoir et de capital social et politique différent est une donnée de l'appréciation des processus de concertation de politiques, que les facilitateurs ont tout intérêt à maîtriser. Une évaluation participative périodique avec facilitation externe, telle qu'elle est proposée pour la Facilité, devra inclure la dimension de la gestion des conflits.

### 3.7.5 Risque lié à l'importation et aux dons de riz

Le principal risque qui pèse sur la filière rizicole reste la poursuite des importations de riz et des dons japonais pour satisfaire la demande des populations urbaines à bas prix, qui compliquent les conditions de compétitivité. Même si le gouvernement affiche une volonté de favoriser l'essor du riz béninois, des initiatives antérieures se sont heurtées aux nécessités de pourvoir à la demande à court terme. La mise en place du Tarif Extérieur Commun (TEC) à l'UEMOA et l'harmonisation des taxes internes posent de gros problèmes car le niveau de TEC appliqué à certains produits

peuvent menacer la compétitivité du riz béninois sur le marché intérieur sans parler des négociations relatives aux Accords de Partenariat Economiques (APE) avec l'Union européenne.

Plusieurs études ont sensibilisé le Gouvernement sur ce risque :

- L'Etude sur les instruments de régulations des importations commerciales de riz au Bénin commandité en mai 2006 par le Comité de Concertation des Riziculteurs et la Fédération des Unions de Producteur du Bénin ;
- Par ailleurs les ONGs dont VECO et OXFAM ont produit un rapport sur la gestion des dons et aides alimentaires de riz au Bénin et son impact sur la promotion de la riziculture locale (mars 2006).

Face à ces dispositifs et leurs échéances, le Comité National des Riziculteurs du Bénin a demandé la création d'une cinquième bande tarifaire au sein du TEC, afin d'encourager la production locale et de diminuer les importations.

Le Président de la République déclarait le 17 décembre 2007 « *Le Gouvernement ne fixe pas les prix. Il prend des décisions, des mesures qui permettent d'alléger la structuration des prix. Le prix est fixé par le marché. Mais comme le marché est à la hausse le gouvernement renonce à certain nombre de dispositions fiscales pour permettre au prix de se stabiliser à un niveau qui ne dérange pas trop le pouvoir d'achat des populations* » Ainsi si les importations permettent de maintenir le riz à des prix abordables pour les consommateurs, elles peuvent aussi saper les prix pour les producteurs locaux. L'usage de politique commerciale et d'intervention de l'Etat visant à atteindre le bon équilibre entre production et importation s'avère crucial pour le développement de la filière rizicole.

Le projet, par son ancrage au niveau central auprès du MAEP et du Ministère de l'Industrie et du Commerce, jouera un rôle de d'appui conseil en matière de compétitivité et de la qualité du riz local.

Un groupe de concertation existe auquel la CTB et l'Attaché participent au côté de l'ADF, la GTZ, DANIDA, FAO, BAD, etc. Le groupe Technique Agriculture et Environnement utilisera les constats et recommandations du projet pour sensibiliser le MAEP et le MIC sur ce risque.

Enfin une analyse institutionnelle sur les acteurs de promotion des filières agricoles est prévue, sur financement du Fonds d'Etude Belgo Béninois, dans les mois à venir, et cela en concertation avec les autres bailleurs de fonds. Cette analyse devrait probablement mettre en évidence les risques d'une mauvaise politique fiscale sur le développement de la filière rizicole.

### **3.7.6 Risques fiduciaires**

Des risques fiduciaires existent à partir du moment où l'on confie une maîtrise d'ouvrage déléguée à un ensemble d'institutions et d'organisations diverses. Un partenaire peu expérimenté ou déficient en contrôle interne représente dans ce cas un risque à ne pas sous estimer. Une série d'instruments et d'approches permettent de réduire le risque fiduciaire dans les conventions de financement :

- Conditions préalables: les institutions partenaires devront remplir un minimum de conditions de gestion avant de pouvoir signer une convention, lesquelles seront définies dans la Convention de mise en Œuvre ;

- Règlements financiers: les règles d'application aux fonds belge et la législation béninoise devront s'appliquer en matière d'exécution financière, en particulier pour les marchés d'équipements et de services sous-traités par les partenaires; au-dessus des montants spécifiés dans la Convention de Mise en Oeuvre tous les paiements seront soumis à approbation de l'Ordonnateur et du Co-Ordonnateur ;
- Gradualité des versements: les conventions seront financées par tranches successives, une nouvelle tranche ne pouvant être versée avant qu'au moins 70% de la tranche antérieure ait été dépensée et dûment auditée ;
- Rapportage financier audité préalable aux versements: les rapports financiers périodiques des partenaires devront être audités afin de pouvoir solliciter de nouvelles tranches ;
- Contrôle social interne et transparence: la transparence sur les budgets et les compromis seront promus dans toutes les organisations, de manière à ce que les prises de décision sur les dépenses soient le plus démocratiques et transparentes possible ;
- Contrôle mutuel des partenaires dans les instances de suivi et de coordination: l'approbation des plans de travail et rapports et l'appui technique donné dans les instances de suivi et de coordination, en particulier la Plate Forme Technique d'Appui, encouragera tous les partenaires participants à appliquer de bonnes règles de gestion des fonds de la Facilité.

## 3.8 CONDITIONS DE LA DURABILITÉ

### 3.8.1 Durabilité environnementale

La durabilité environnementale de l'intervention est liée étroitement à la gestion des ressources naturelles dans le cadre de l'intensification rizicole et maraîchère. Quatre aspects importants devront être pris en compte en particulier dans les activités de la composante de compétitivité:

- **Gestion durable des bas-fonds:** les bas-fonds et zones inondables sujettes à intensification dans le Mono et le Couffo sont très rarement des zones naturelles mais plutôt des zones déjà assez intensément utilisées et pauvres en biodiversité, l'impact négatif possible est donc surtout sur la dégradation de la capacité de rétention des eaux par l'élimination de la végétation (rosières), le drainage et l'oxydation de la matière organique accumulée. Le modèle d'aménagement sommaire promu dans le cadre du projet PROTOS prend en compte ces aspects, en limitant par exemple l'aménagement par rapport aux surfaces totales et en réservant des plages de végétation naturelle. Ces aspects devront être systématisés, inclus dans les programmes de recherche et de vulgarisation (activité 2.4) ;
- **Contrôle des intrants chimiques et développement de méthodes alternatives:** le faible usage d'intrants chimiques actuellement dans la plupart des zones de production offre une opportunité d'éviter l'usage inadéquat qui caractérise les zones maraîchères dans de nombreux pays. Un danger réel existe au niveau de la contamination par les pesticides: des taux de métaux lourds élevés ont déjà été observés dans les zones de maraîchage proches de Cotonou, ainsi que des effets neurologiques suspects sur les travailleurs. Des projets en cours expérimentent des méthodes de contrôle biologique et un des programmes de recherche phares de l'ADRAO concerne le contrôle intégral dans la riziculture. L'approche utilisée devra s'inscrire également dans la logique économique de la compétitivité (privilégier les techniques d'agriculture durable qui permettent de limiter les coûts monétaires). Les activités de renforcement des capacités de contrôle du CeRPA (activité 2.3) et au niveau national (activité 3.4) devront inclure la surveillance de la distribution et du bon usage des intrants chimiques agréés ;

- **Gestion durable de la fertilité des sols:** l'intensification agricole signifie accélération des processus de dégradation de la fertilité des sols, qui, dans le cas de bas-fonds, concerne surtout la réduction drastique des taux de matière organique. L'impact de l'intensification sur la fertilité des sols sera très variable selon le type de sol (très fertiles dans la dépression des Tchi, beaucoup plus pauvres dans les terres de barre) et les méthodes les plus adaptées de gestion des sols (rotations) et de fertilisation devront être déterminées et incorporées dans les contenus de vulgarisation; un bon niveau d'expertise existe à l'ADRAO et à l'INRAB (activité 2.4) ;
- **Contribution à l'aménagement du territoire au niveau communal:** le processus de décentralisation offre l'opportunité d'inscrire dans la pratique l'aménagement du territoire dans la panoplie d'instruments à développer progressivement au niveau communal. La dimension de gestion durable des ressources naturelles pourra et devra être abordée dans le cadre de la planification de l'aménagement hydro-agricole de chaque commune (activité 2.5).

### 3.8.2 Durabilité sociale

L'intervention visant à consolider les structures organisationnelles en place aux différents niveaux : dans les communautés rurales, les communes et au niveau régional, le projet ne mettra en place aucune structure allogène, respectant les mécanismes que les bénéficiaires se sont choisis tout en encourageant la gestion transparente et la démocratie interne. La dimension de prévention et gestion des conflits devra être incorporée au contenu des capacités à développer dans les organisations ; c'est un aspect particulièrement important au niveau foncier où les risques de conflit sont les plus élevés.

La participation de tous les bénéficiaires au diagnostic et aux évaluations participatives annuelles, devra permettre d'imprimer une dynamique d'appropriation du processus de structuration des filières, et de résoudre les problèmes et conflits d'intérêts au niveau des structures locales.

### 3.8.3 Durabilité économique

La durabilité économique des activités de production et de transformation est contenue dans l'objectif spécifique du projet, dans le cadre de la viabilité et de la productivité des filières riz et maraîchage. Cette recherche de la durabilité se traduira dans la pratique dans les critères d'approbation et de financement des micro-projets, qui seront les principaux mécanismes d'investissement auprès des producteurs et des opérateurs privés:

- Critères d'éligibilité des groupements et opérateurs pour les micro-projets en fonction de paramètres de bonne gestion des ressources ;
- Etablissement de stratégies commerciales à moyen et long terme avec prise en compte des stratégies de minimisation du risque (diversification des produits et cultures, investissements progressifs chaque fois que possible, stratégies de capitalisation des exploitations familiales et de viabilité financière des organisations aux différents niveaux) ;
- Soumission des interventions spécifiques à des critères stricts de faisabilité et viabilité économique : rentabilité des investissements (amortissement et renouvellement des infrastructures et des équipements, marges de bénéfices calculées sur des projections réalistes et complètes de coûts et de prix de vente des produits, etc.) et limitation des subsides aux cas des investissements qui permettent de lever des contraintes de manière durable (toujours avec considération de l'amortissement). Les mécanismes de financement seront concertés

avec les autres intervenants afin d'harmoniser et d'éviter les instruments mutuellement contradictoires ;

- Utilisation systématique d'instruments de suivi des coûts au niveau des charges d'exploitation et de commercialisation ;
- Suivi administratif et financier des groupements bénéficiaires avec indicateurs vérifiables d'équilibre financier.

Les partenaires devront inclure dans leur interventions, des spécialistes économiques et financiers.

### **3.8.4 Pérennisation institutionnelle**

Le cadre institutionnel de l'intervention vise à développer les capacités des acteurs organisationnels et institutionnels qui, de manière pérenne, sont appelés à animer les filières au Mono Couffo, et à assurer la bonne gouvernance au niveau régional et national. Ces acteurs développeront, dans le cadre de la décentralisation, les capacités qui devraient assurer la viabilité de la filière :

- Capacités d'adaptation technique et de bonne gestion administrative et commerciale (groupements et organisations faitières) ;
- Capacités de suivi technique et de services d'appui conseil efficaces (services techniques déconcentrés) ;
- Capacités de planification et de maîtrise d'ouvrage (communes) ;
- Capacités de représentation, de résolution de conflits et d'appui organisationnel (URP, faitières nationales, Chambre de Commerce, Chambre d'Agriculture) ;
- Capacités de planification, de suivi et de proposition de politiques d'appui à la filière (MAEP et ensemble des acteurs représentés dans les différentes instances de concertation).

La principale question de pérennisation qui restera à poser dans le cadre de l'intervention, est la figure de l'Equipe de Facilitation. En principe cette Equipe pourrait s'intégrer dans la structure de régulation des filières qui pourrait être établie au niveau régional (voir 5.4).



## 4 RESSOURCES

### 4.1 RESSOURCES HUMAINES : EQUIPE DE FACILITATION

L'Equipe de Facilitation est la structure à laquelle le MAEP délègue la mise en œuvre des activités de facilitation.

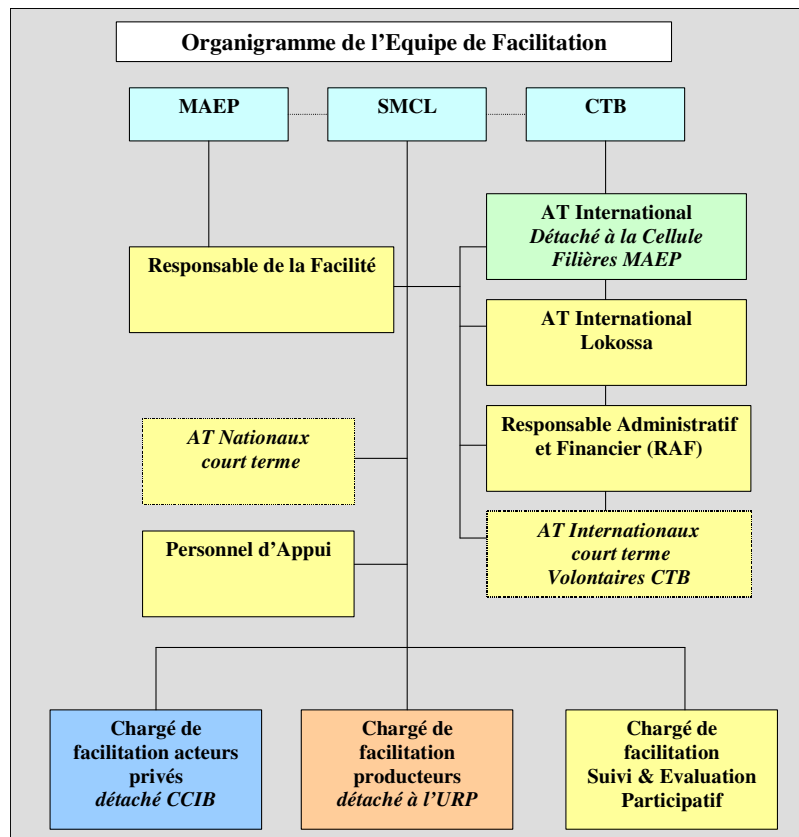
L'Equipe est sous la direction du Responsable (national) de la Facilité qui est appuyé dans ses fonctions par le personnel suivant :

- Une équipe d'Assistance Technique composée d'un AT international chargé de la composante 3 et détaché à la Cellule de Régulation des Filières (ou la structure qui la remplace) au MAEP, d'un AT International chargé des composantes 1 et 2, spécialiste basé à Lokossa ; d'un Coresponsable Administratif et Financier (RAF) complétée par des AT court termes et des volontaires CTB ;
- Une équipe technique nationale composée d'un chargé de facilitation auprès des organisations de producteurs en principe détaché à l'Union Régionale des Producteurs afin de maximiser son intégration institutionnelle 3 ; d'un chargé de facilitation auprès des opérateurs privés en principe détaché auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie ; et d'un chargé de la facilitation du système participatif de suivi et évaluation ;
- Un équipe d'appui composée d'un assistant administratif, une secrétaire, trois chauffeurs et du personnel de gardiennage et d'entretien.

Le principe des experts «détachés» est cohérent avec l'approche de partenariat de l'intervention et facilitera l'appropriation du processus par les principaux acteurs.

Ces experts auront un double ancrage institutionnel dont la fonctionnalité a déjà été souvent validée dans les projets d'appui à la décentralisation.

La Facilité pourra compter éventuellement sur des volontaires (programme de volontariat Belge) en appui aux services de vulgarisation et formation. Leur salaire sera à charge du Programme des Volontaires de la CTB et leur programme de travail sera planifié et suivi par l'Assistant technique et le Responsable de la Facilité.



<sup>3</sup> Cette modalité fonctionne déjà à l'URP dans le cadre des projets PROTOS

Une réserve conséquente de fonds d'expertise sera mise à sa disposition pour répondre aux nécessités de la facilitation d'un processus complexe (en particulier la phase de diagnostic et les étapes d'évaluation participative).

L'Assistance Technique Internationale est prévue pour une durée maximale de 4 ans à partir du démarrage de la Facilité. Pour le début de la dernière année (phase de consolidation) les assistants techniques auront transféré les capacités requises auprès de leurs homologues dans les institutions partenaires.

## **4.2 RESSOURCES MATÉRIELLES**

L'équipement suivant est prévu dans le cadre de l'intervention pour le fonctionnement de l'Equipe de facilitation :

- Un bureau à Lokossa (en principe loué en raison de contraintes d'espace au CeRPA) ;
- Matériel de bureau, ordinateurs et mobiliers pour 6 personnes ;
- Trois véhicules 4x4 pour l'Equipe à Lokossa ;
- Un véhicule ordinaire pour l'AT à Cotonou.

En outre des fonds d'appui institutionnels seront prévus pour les principaux partenaires lesquels pourront être affectés à des équipements indispensables. Ainsi les équipements utilisés par les deux facilitateurs détachés à l'URP et à l'annexe de la CCIB seront éventuellement acquis par ces structures d'accueil dans le cadre de leurs conventions.

## **4.3 RESSOURCES FINANCIÈRES**

### **4.3.1 Contribution du Bénin**

La contribution du gouvernement du Bénin est constituée par les salaires et frais de fonctionnement des fonctionnaires et agents affectés à temps partiel et complet à l'exécution des activités de la facilitation. Cet apport est estimé à 269.361 Euros pour 5 ans. Si l'on tient compte d'autres contributions telles qu'amortissement de véhicules et équipements, paiement et cotisations sociales, etc. l'apport s'élèverait à 645.000 Euros approximativement. Le tableau suivant justifie cette estimation.

En outre, un bureau sera mis à disposition, au sein du MAEP, pour l'AT placé en appui institutionnel au Ministère.

D'autre part les autres partenaires institutionnels feront valoir également des contreparties similaires à quantifier lors de la préparation des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée. Ces contreparties sont une exigence importante pour assurer un niveau d'appropriation et éviter que des partenaires ne proposent des plans d'action entièrement dépendants du financement belge et sans aucune perspective de pérennisation.

Les frais de participation des fonctionnaires publics au suivi de la Facilité devront normalement être supportés par le budget national.

**Tableau 1 Budget Contribution Bénin (indicatif)**

Désignation	Quantité annuelle	Nbre d'années	Coût unitaire annuel CFA	Montant CFA	Montant Euros
Salaire des cadres de l'INRAB impliqués dans l'exécution du projet (chaque cadre gagnant 300000 FCFA par mois investit dans le projet un quart de son temps de travail)	12	4	3.600.000	43.200.000	65.854
Salaire des agents des CCPA impliqués dans l'exécution du projet (chaque cadre gagnant 150000 FCFA par mois et investissant dans le projet un quart de son temps de travail)	36	5	1.800.000	81.000.000	123.476
Salaire des cadres de la direction générale du CeRPA impliqués dans l'exécution du projet (chaque cadre gagnant 225000 FCFA par mois et investissant dans le projet un quart de son temps de travail)	4	5	2.700.000	13.500.000	20.579
Salaire du cadre de la direction générale du CeRPA impliqué dans le suivi-évaluation du projet (le cadre gagne 225000 FCFA par mois investit dans le projet un quart de son temps de travail)	1	5	2.700.000	3.375.000	5.145
Salaire des cadres de la Structure de Régulation des filières agricoles impliqués dans l'exécution du projet (chaque cadre gagnant 300000 FCFA par mois investissant dans le projet un quart de son temps de travail)	4	5	3.600.000	36.000.000	54.878
Amortissement des véhicules utilisés par les cadres des structures du MAEP impliqués dans le projet (chaque véhicule est pendant un quart de temps pour le travail du projet à raison d'un amortissement de 5000000 FCFA par an)	22	4	5.000.000	110.000.000	167.683
Amortissement des motocyclettes utilisées par les agents des CCPA impliqués dans le projet (chaque motocyclette est pendant un quart de temps pour le travail du projet à raison d'un amortissement de 400000 FCFA par an)	36	5	400.000	18.000.000	27.439
Contribution de l'INRAB, du CeRPA et de la structure de régulation, à travers la prise en charge de certains frais de fonctionnement (électricité, téléphone, location et entretien des bâtiments, compléments de frais de mission, etc)	3	5	4.500.000	67.500.000	102.896
Contribution de l'Etat béninois au paiement des cotisations sociales du personnel béninois; à raison de 17% sur une masse salariale de 60000000 FCFA par an	1	5	60.000.000	51.000.000	77.744
<b>TOTAL</b>				<b>423.575.000</b>	<b>645.694</b>

Un bureau équipé sera mis à la disposition de l'AT au niveau du MAEP

### 4.3.2 Contribution belge et planning financier

La contribution belge à la Facilité d'Appui aux Filières Agricoles sera de maximum 5.500.000 Euros. Les frais en régie s'élèvent à 1.711.500 Euros et comprennent les deux assistants techniques internationaux, le RAF, les véhicules et équipements nécessaires au démarrage, une partie des frais de fonctionnement et les frais de prestations de services stratégiques.

Le planning financier indicatif est repris au tableau ci-dessous.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Contribution totale Euros
Total Contribution Belge	973.420	1.513.720	1.318.720	1.132.120	562.020	<b>5.500.000</b>
Total Régie	531.100	383.500	396.000	363.400	70.500	<b>1.711.500</b>
Total Co-Gestion	442.320	1.130.220	922.720	768.720	491.520	<b>3.788.500</b>

Le budget de la contribution belge est repris au tableau suivant, il a été préparé en étroite collaboration avec le LAF du bureau de la représentation à Cotonou, afin de tenir compte des réalités du pays et des coûts pratiqués dans d'autres projets de la CTB.

**Tableau 2 Budget Contribution Belge (indicatif)**

<b>BUDGET CONTRIBUTION BELGE</b>				<b>TOTAL</b>	<b>mode d'exéc.</b>
<b>A</b>				<b>3,981,900</b>	
<i>A 01 Composante d'appui à la dynamisation et à l'articulation des marchés</i>				<i>1,476,900</i>	
A	01	01	Diagnostic, planification, suivi et évaluation participatifs	50,000	régie
A	01	02	Renforcement de la capacité de gestion commerciale au niveau des faïtières et leurs démembrements	73,000	cogestion
A	01	03	Appui aux initiatives des opérateurs privés en amont et en aval	126,400	cogestion
A	01	04	Appui aux activités d'information de marché, prospection et courtage	100,000	cogestion
A	01	05	Appui à la planification, l'aménagement territorial et la maîtrise d'ouvrage communale	175,000	cogestion
A	01	06	Facilitation de l'accès aux mécanismes de crédit, et appui-conseil à l'autofinancement des structures	175,000	cogestion
A	01	07	Appui à la structuration des opérateurs privés dans la filière et à la concertation et négociation de liens d'affaires	47,500	cogestion
A	01	08	Financement de Micro-projets	730,000	cogestion
<i>A 02 Composante d'appui à la compétitivité</i>				<i>1,621,000</i>	
A	02	01	Diagnostic de la situation et des acteurs de la production, planification et suivi participatif des activités de renforcement de la compétitivité	83,000	régie
A	02	02	Renforcement de la capacité de gestion de la productivité au sein des groupements de producteurs	298,900	cogestion
A	02	03	Renforcement de la capacité d'appui conseil et de suivi du CeRPA et ses démembrements communaux	390,600	cogestion
A	02	04	Appui aux activités de recherche action participative en appui aux filières riz et maraîchage	501,000	cogestion
A	02	05	Appui à la planification, l'aménagement territorial et la maîtrise d'ouvrage communale	157,500	cogestion
A	02	06	Facilitation de l'accès aux mécanismes de crédit, et appui-conseil à l'autofinancement des structures	115,000	cogestion
A	02	07	Appui à la structuration des producteurs et la concertation avec les structures d'encadrement et la recherche	75,000	cogestion
<i>A 03 Composante d'appui à la gouvernance des filières</i>				<i>884,000</i>	
A	03	01	Diagnostic institutionnel et méthodologique des structures d'orientation et d'encadrement et des instruments de promotion, études de faisabilité et suivi participatif	55,000	régie
A	03	02	Appui à la mise en place d'une structure nationale de pilotage de la politique de promotion des filières agricoles et développement d'instruments de gestion : Assistant Technique	657,000	Régie
A	03	03	Appui à la mise en place d'une structure nationale de pilotage de la politique de promotion des filières agricoles et développement d'instruments de gestion	41,000	cogestion
A	03	04	Appui à la mise en place de structures faïtières ou réseaux nationaux des acteurs des filières riz et maraîchage	65,500	cogestion
A	03	05	Appui aux mécanismes de suivi et observation des filières	47,500	cogestion
A	03	06	Appui à la mise en place de cadres intégrés de contrôle	18,000	cogestion

<b>BUDGET CONTRIBUTION BELGE</b>				<b>TOTAL</b>	<b>mode d'exéc.</b>
<b>Y</b>			<b>Réserve budgétaire</b>	<b>105,000</b>	
Y	01		<i>Réserve budgétaire</i>	105,000	
Y	01	01	Réserve budgétaire COGESTION	97,000	cogestion
Y	01	02	Réserve budgétaire REGIE	8,000	régie
<b>Z</b>			<b>Moyens généraux</b>	<b>1,413,100</b>	
Z	01		<i>Frais de personnel</i>	1,098,000	
Z	01	01	Assistance technique (Lokossa)	600,000	régie
Z	01	02	Responsable Administratif et financier	108,000	régie
Z	01	03	Staff national	390,000	cogestion
Z	02		<i>Investissements</i>	113,500	
Z	02	01	Véhicules	81,000	cogestion
Z	02	02	Fournitures et équipement bureau	24,500	cogestion
Z	02	03	Equipement IT	8,000	cogestion
Z	03		<i>Frais de fonctionnement</i>	111,600	
Z	03	01	Loyer du bureau	46,400	cogestion
Z	03	02	Frais de fonctionnement des véhicules	15,200	cogestion
Z	03	03	Communications	21,000	cogestion
Z	03	04	Fournitures de bureau	24,000	cogestion
Z	03	05	Autres frais de fonctionnement	5,000	cogestion
Z	04		<i>Audit et Suivi et Evaluation</i>	90,000	
Z	04	01	Evaluation	30,000	régie
Z	04	02	Audit	60,000	Régie
<b>TOTAL CONTRIBUTION BELGE</b>				<b>5,500,000</b>	
<b>TOTAL REGIE</b>				<b>1,819,500</b>	
<b>TOTAL CO-GESTION</b>				<b>3,680,500</b>	

Le budget prévoit une petite réserve budgétaire, pour tenir compte du diagnostique de la situation et des capacités des partenaires au démarrage du projet qui pourrait aboutir à la nécessité d'opérer une révision budgétaire de certaine ligne budgétaire. De plus le coût de certaine activité ont dû être estimé par manque de données de références.

## **5 MODALITES D'INTERVENTION**

### **5.1 CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES**

Le cadre légal est fixé par la Convention Spécifique relative au projet signée entre la République du Bénin et le Royaume de Belgique à laquelle est adjoint le présent document qui en fait partie intégrante.

Pour la partie béninoise, l'entité responsable de l'exécution est le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, représenté par le Ministre ou son Délégué, qui assume à ce titre le rôle de Maître d'Ouvrage du projet. Ce rôle pourrait être attribué ultérieurement à la Structure de Régulation des Filières Agricoles à mettre en place. Le Ministre pourrait à ce moment désigner un responsable de la tutelle du projet au sein de la Structure de Régulation.

L'ordonnateur, chargé de liquider et ordonnancer les dépenses du projet est le Directeur Général du Budget du Ministère des Finances. Il pourra désigner un ordonnateur délégué.

Pour la partie belge la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGCD) est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge au projet. La partie belge confie la réalisation de ses obligations pour la mise en œuvre du projet à la Coopération Technique Belge (CTB). A ce titre, la CTB à travers son représentant résident à Cotonou, assume le rôle de co-ordonnateur chargé d'approuver les dépenses. Il peut désigner un co-ordonnateur délégué.

**Une analyse des capacités des différents acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux, aussi bien sur le plan institutionnel qu'organisationnel sera réalisée au début du projet dans le cadre de la phase de mise en place des partenariats (études préliminaires sur le fonds d'études et d'expertises bénino-belge et diagnostic participatif sur le budget du projet). Elle permettra d'ajuster davantage le montage institutionnel du projet à celui du maître d'ouvrage et des partenaires maîtres d'ouvrage délégués, ainsi que les modalités de gestion financière.**

Les conditions administratives de la maîtrise d'ouvrage exercée par le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche sont déterminées par le cadre suivant :

- Tutelle administrative du responsable de l'Equipe de Facilitation et de son personnel technique ;
- Administration directe de Conventions spécifiques au niveau central (Structure Filières, INRAB) et régional (CeRPA) ;
- Co-signature de toutes les Conventions de Délégation de Maîtrise d'Ouvrage par le représentant désigné du Ministre ;
- Participation du représentant du Ministre à la SMCL ;
- Participations des représentants techniques et régionaux du MAEP et des ses organismes au Comité Technique d'Orientation et de Suivi.

Ces conditions pourront le cas échéant être précisées à travers une convention d'exécution liant la CTB et le Maître d'ouvrage, au démarrage du projet.

## **5.2 RESPONSABILITÉS TECHNIQUES ET FINANCIERES**

### **5.2.1 Equipe de Facilitation**

Les activités de facilitation de l'intervention sont déléguées par le Maître d'Ouvrage à une Equipe de Facilitation. Ce nom est utilisé afin de distinguer cette structure d'une Unité de Gestion de Projet classique en raison des particularités du cahier des charges dont les responsabilités principales sont les suivantes :

- Assurer la planification et exécution des activités de facilitation de l'intervention depuis l'organisation du diagnostic de base jusqu'à la clôture du projet ;
- Assurer la planification, validation, concertation et négociation des conventions de financement entre le Maître d'Ouvrage et les institutions partenaires ;
- Assurer le suivi et accompagnement technique et administratif de la mise en œuvre des différentes conventions ;
- Assurer l'appui technique et administratif aux partenaires ;
- Planifier et organiser les prestations de services stratégiques d'appui à l'intervention (voir) ;
- Planifier, organiser et assurer le secrétariat des Comités Technique d'Orientation et de Suivi et de la Plate-forme Technique de Suivi des Filières Riz et Maraîchage (voir infra) ;
- Informer le Comité Technique d'Orientation et de Suivi et en assurer le secrétariat ;
- Planifier et organiser le processus annuel d'évaluation participative et de planification opérative ;
- Consolider le suivi des activités des différents partenaires ;
- Assurer le rapportage technique et administratif de la Facilité.

#### **Responsabilités techniques**

La tutelle de l'Equipe de facilitation est assumée au niveau central par le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). Dès le moment qu'une structure permanente sera mise en place pour la Régulation des activités de promotion des Filières, la SMCL prendra les mesures nécessaires pour transférer la tutelle à cette structure si cela s'avère possible. Au niveau régional, l'ancrage institutionnel de l'Equipe de facilitation se fera avec un éventuel démembrement de la structure de régulation, dont l'Equipe deviendrait une cellule technique. En attendant l'établissement d'une telle structure régionale, l'ancrage régional est suffisamment clair dans le cadre des conventions de partenariat et ne pose pas de problème opérationnel.

Le Responsable de l'Equipe de facilitation assume la responsabilité de l'atteinte des résultats du projet dans le cadre du cahier des charges de l'Equipe de facilitation. A ce titre il est chargé de :

- organiser, coordonner et superviser l'exécution des activités de la Facilité ;
- rédiger les rapports d'avancement semestriels et le rapport final d'exécution, ainsi que les rapports de suivi - évaluation selon le canevas de la CTB ;
- soumettre l'état d'avancement et de l'obtention des résultats intermédiaires à la SMCL ;
- proposer, le cas échéant, à la SMCL les ajustements ou modifications des activités et résultats intermédiaires ;

- élaborer et soumettre à la SMCL les plans de travail et programmations financières du projet et adapter cette planification en fonction de l'évolution de la prestation ;
- proposer l'ordre du jour au président de la SMCL, après consultation de toutes les parties concernées par l'exécution de la Facilité ;
- rédiger les comptes rendus des réunions de la SMCL, qui seront approuvés et signés par toutes les parties au plus tard un mois après la tenue de la réunion de la SMCL et repris dans le rapport de suivi-évaluation.

Les AT internationaux recrutés par la CTb, après agrément de la partie béninoise, appuient le Responsable de la Facilité et le MAEP au niveau central pour la production des résultats intermédiaires du projet en vue de l'atteinte de son objectif spécifique

L'assistant technique recruté détaché auprès de l'Equipe de facilitation à Lokossa, apporte son appui technique au Responsable de la Facilité pour l'atteinte des résultats du projet, et en particulier les résultats 1 et 2. L'assistant technique détaché auprès de la Cellule Transitoire de Régulation des activités de Promotion des filières Agricoles au niveau central du MAEP, appuie le Maître d'Ouvrage et le Responsable de la Facilité dans l'atteinte du résultat 3.

### **Responsabilités administratives et financières :**

Un coresponsable administratif et financier sera recruté par la CTB, sur les fonds en régie, en concertation avec la partie béninoise. Le Responsable de l'Equipe de facilitation et le coresponsable administratif et financier seront plus spécifiquement en charge des aspects administratifs et financiers au sein de l'Equipe.

Le Responsable de la Facilitation est responsable de la gestion journalière de l'intervention dans ses aspects matériels, financiers et humains, selon les procédures en vigueur :

- veiller à la bonne utilisation des biens acquis ou mis à disposition du projet ;
- gérer le personnel mis à disposition du projet ;
- veiller à la bonne gestion des fonds mis à disposition du projet ;
- étudier tout problème de gestion des ressources (humaines, financières ou matérielles) ou d'interprétation de la Convention Spécifique ou du Dossier Technique et financier qui menacerait le bon déroulement du projet, avant de la soumettre à la SMCL pour prise de décision.

Il est appuyé en ces tâches par le coresponsable administratif et financier et un personnel d'appui.

Le coresponsable administratif et financier est la personne proposée par la partie belge pour veiller à la conformité de l'exécution de l'intervention avec les dispositions de la Convention Spécifique et du dossier technique et financier, s'assurer de la bonne gestion de la contribution belge et de la maîtrise des risques financiers.

## **5.2.2 Institutions partenaires**

Dans le cadre des Conventions de Financement, chaque institution partenaire assume les responsabilités de maîtrise d'ouvrage déléguée. La responsabilité technique et financière correspondante à chaque convention doit être déléguée à un responsable de projet au sein de



l'institution, qui servira de point focal pour l'Equipe de Facilitation et assumera les responsabilités suivantes en vue de l'atteinte des résultats de la convention:

- organiser, coordonner et superviser l'exécution des activités planifiées dans le cadre de la convention ;
- rédiger les rapports d'avancement semestriels et le rapport final d'exécution, ainsi que les rapports de suivi - évaluation selon le canevas accordé avec l'Equipe de Facilitation ;
- soumettre l'état d'avancement et de l'obtention des résultats intermédiaires au Comité de Partenaires ;
- proposer, le cas échéant, au Comité de Partenaires les ajustements ou modifications des activités et résultats intermédiaires ;
- élaborer et soumettre au Comité de Partenaires les plans de travail et programmations financières du projet et adapter cette planification en fonction de l'évolution de la prestation ;
- transmettre, dans les délais requis, au responsable de la Facilité, les documents préparatoires, entre autres les rapports d'avancement et l'utilisation du budget pour la période passée, ainsi qu'une proposition de planning et de budget pour la période future.

Ces responsabilités générales n'excluent pas les responsabilités spécifiques qui pourraient être attribuées dans le cadre de la Convention de partenariat.

## **5.3 GESTION DE LA CONTRIBUTION FINANCIERE BELGE**

### **5.3.1 modalités de gestion financière en cogestion**

#### **5.3.1.1 Principes**

La contribution belge sera gérée selon le principe de la cogestion, à l'exception des quelques lignes budgétaires gérées directement en régie belge, relative à l'assistance technique, au coresponsable administratif et financier, aux acquisitions liées au démarrage (véhicules, mobilier..) aux prestations stratégiques et au suivi-évaluation et audits. Les modalités de gestion financière sont reprises ci-dessous.

Un manuel de procédures sera rédigé au démarrage sur base des manuels déjà existant pour la cogestion des projets. Ce manuel devra être approuvé par l'ordonnateur et le co-ordonnateur et validé par la SMCL.

Pour les dépenses locales en régie un compte sera ouvert avec double signature par la CTB.

##### **5.3.1.1.1 Compte Principal**

Dès la signature de la Convention de Mise en Œuvre du projet entre l'Etat belge et la CTB, l'Ordonnateur et le Co-Ordonnateur ouvriront au nom du projet un compte principal en CFA auprès d'une institution bancaire travaillant avec la CTB dans le pays. Ce compte sera actionné sous la double signature de l'ordonnateur et du co-ordonnateur du projet ou de leurs délégués sur présentation des ordres de paiement. Ce compte sera utilisé pour les réceptions des fonds de la CTB, et pour alimenter le compte opérationnel du projet.

Les pouvoirs de signature (toujours double signature) sont les suivants :

<b>Signature 1</b>	<b>Signature 2</b>	<b>Limite</b>
Responsable	Coresponsable adm et fin.	12.500 EUR
Responsable	Co-ordonnateur /délégué	67.000 EUR
Ordonnateur /délégué	Coresponsable adm. et fin	67.000 EUR
Ordonnateur	Co-ordonnateur	La limite dépend des procédures internes auprès des institutions respectives.

Dès la notification de la Convention de Mise en Oeuvre entre l'état belge et la CTB, un appel de fonds peut être introduit à la représentation locale de la CTB pour les transferts suivants, le projet doit introduire à la représentation locale de la CTB un appel de fonds par mode de financement au début du mois précédant le trimestre suivant. Cet appel de fonds doit être signé par la direction du projet et aussi par l'ordonnateur.

Le montant de l'appel de fonds est égal aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant avec une réserve.

Le transfert de fonds par la CTB se fait au début du trimestre. La CTB peut aussi proposer un schéma de financement spécifique (paiements en plusieurs tranches ou paiement à la demande).

Le transfert des fonds se fait uniquement à condition que :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel ait été transmise à la représentation locale de la CTB ;
- La mise à jour de la programmation financière ait été transmise à la représentation locale de la CTB ;
- Le montant de l'appel de fonds n'est pas plus élevé que le solde budgétaire.

En cas d'urgence, le projet peut introduire un appel de fonds anticipé en justifiant le besoin.. Le montant demandé doit correspondre aux besoins des trois premiers mois. L'appel de fonds doit être signé par l'ordonnateur.

#### **5.3.1.1.2 Compte opérationnel**

Le compte opérationnel sera alimenté à partir du compte principal tout en limitant les fonds sur ces comptes. (La gestion de ce compte est soumise à un plafonnement à établir dans le manuel de procédures)

Le transfert des fonds se fait uniquement à condition que :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel ait été transmise ;
- La mise à jour de la programmation financière ait été transmise ;
- Le montant de l'appel de fonds n'est pas plus élevé que le solde budgétaire.

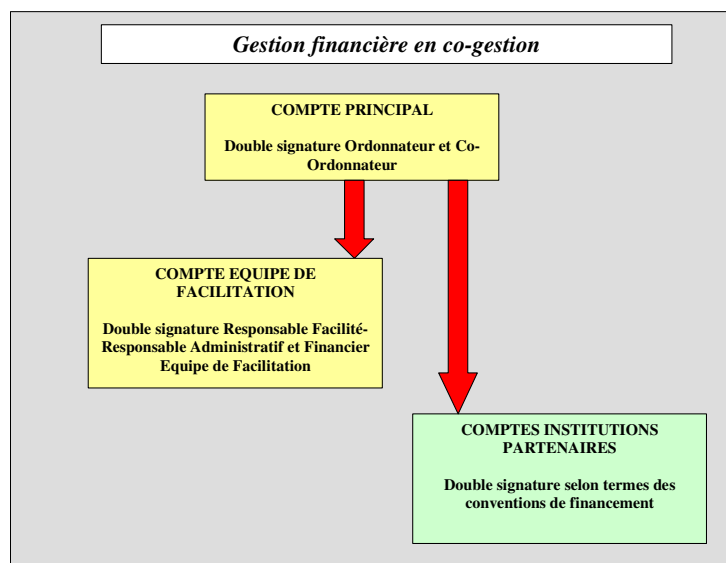
D'autres comptes cogérés peuvent être ouverts pour des raisons de logistique après accord du ordonnateur et du co-ordonnateur.

Le compte opérationnel de l'Equipe de facilitation concerne les frais de fonctionnement de l'Equipe.

Ce compte sera actionné sous une double signature conjointe du Responsable de la Facilité et du Coresponsable Administratif et Financier de l'Equipe de Facilitation et sera géré suivant les procédures de la CTB.

Le compte sera utilisé pour des dépenses ne dépassant pas 12.500 Euros.

Les intérêts générés par les comptes bancaires s'ajoutent au budget total du projet et sont régis comme celui-ci.



### 5.3.1.1.3 Financement des conventions avec les institutions partenaires

Le compte-mère ou le compte opérationnel (en fonction des montants concernés) alimenteront également les institutions partenaires suivant les modalités financières et les conditions de paiement définies dans les conventions de financement et lors de l'analyse des capacités au démarrage du projet. La réglementation financière des conventions de financement avec les institutions partenaires sera reprise dans le manuel de procédures du projet. Les fonds à déboursés seront déboursés par tranches préétablies, en principe semestrielles.

Aucun déboursement aux partenaires ne pourra avoir lieu sans :

- la remise d'un rapport d'activités ;
- et d'une programmation, dûment approuvés par la Structure Mixte de Concertation Locale ;
- la remise d'une comptabilité des dépenses correspondantes dûment auditée.

## 5.3.2 Modalités de gestion financière en régie

Les postes budgétaires relatifs aux acquisitions liés au démarrage du programme (véhicules, mobiliers, matériel, etc.), aux deux Assistants Techniques (2x48 h/m), au Responsable

Administratif et Financier, aux prestations de services stratégiques et aux missions de suivi-évaluation et audits indépendants seront gérés en régie belge. Pour les dépenses locales en régie un compte sera ouvert avec double signature par la CTB.

La législation belge est appliquée pour l'attribution des contrats et l'adjudication des marchés publics pour les activités en régie. Toutefois, tous les documents relatifs au marché feront référence à la source belgo-béninoise de financement.

### **5.3.3 Attribution des marchés publics**

L'attribution des contrats et l'adjudication des marchés publics de fournitures, travaux et services se font en conformité avec la législation béninoise des marchés publics. Le Représentant Résident de la CTB, Co-Ordonnateur, ou son délégué participe au dépouillement et à l'analyse des offres comme observateur.

Le Responsable de la Facilité transmet à l'ordonnateur et au co-ordonnateur du projet un rapport détaillé sur le dépouillement des offres, accompagné d'une proposition motivée du choix de l'adjudicataire. La CTB peut fixer des seuils de publication et de non-objection en vertu de ses règles de gestion interne et des mandats et afin de respecter les normes internationales régissant la coopération internationale.

Les marchés supérieurs à 12.500 € (8.200.000 FCFA) nécessiteront l'approbation préalable de l'Ordonnateur et du Coordonnateur pour :

- Le mode d'attribution du marché (appel d'offres général, appel d'offres restreint ou procédures négociées) ;
- Si ce n'est un appel d'offres général, la liste des entreprises à consulter et les critères de sa constitution ainsi que les coordonnées des entreprises ; quel que soit le mode d'attribution retenu, trois soumissionnaires (au minimum) doivent être préalablement consultés ;
- Le dossier d'appel d'offres ;
- La proposition d'attribution du marché.

La législation belge est appliquée pour l'attribution des contrats et l'adjudication des marchés publics pour les activités en régie. Toutefois, tous les documents relatifs au marché feront référence à la source belgo-béninoise de financement.

## **5.4 GESTION DU BUDGET**

Le budget total ne peut pas être dépassé. Au cas où une augmentation budgétaire est nécessaire une demande motivée d'augmentation doit être introduite par la partie béninoise auprès de l'Etat belge après avoir reçu l'accord de la SMCL. Si la Belgique accepte la demande on procède à un échange de lettres signées par les deux parties.

Le budget du projet donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le projet doit être exécuté. Chaque changement de budget doit être approuvé par la SMCL sur base d'une proposition élaborée par les responsables du projet. Les changements budgétaires possibles sont :

- Changement de la structure du budget (par exemple ajout d'une ligne budgétaire) ;
- Réallocation des montants entre lignes budgétaires ;
- Réallocation des moyens entre modes de financement ;

- et Utilisation de la réserve budgétaire.

La gestion de changement budgétaire doit être faite selon les procédures de la CTB.

La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée pour des activités de projet et après accord de la SMCL. Son utilisation doit toujours être accompagnée d'un changement du budget.

Les engagements doivent être approuvés par les deux parties tout en respectant les mandats (voir pouvoir de signature). L'équipe de facilitation doit assurer un bon suivi des engagements. Il n'est pas autorisé de prendre des engagements sur base d'un budget non approuvé officiellement.

## **5.5 RAPPORTAGE ADMINISTRATIF, COMPTABLE ET FINANCIER**

### **5.5.1 Comptabilité**

Mensuellement, la comptabilité doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par le Responsable de la Facilité et du Coresponsable Administratif et Financier de l'Equipe de Facilitation et transmise à l'ordonnateur et au co-ordonnateur. La comptabilité à envoyer à la représentation locale de la CTB comprend un fichier électronique, les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse.

### **5.5.2 Programmation financière**

Trimestriellement, la direction du projet doit élaborer une programmation financière pour les trimestres suivants et pour le trimestre en cours et les années suivantes. La programmation financière doit être réalisée selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la représentation locale de la CTB.

### **5.5.3 Rapportage financier à la SMCL**

Pour chaque réunion de la SMCL les documents suivants seront introduits l'équipe de facilitation (voir aussi infra monitoring et suivi-évaluation)

- Rapport d'exécution budgétaire ;
- Mise à jour de la programmation financière ;
- Liste des engagements importants ;
- Aperçu des soldes bancaires ;
- Liste des fonds reçus ;
- Proposition de changement budgétaire si nécessaire ;
- Plan d'action lié aux recommandations d'un audit financier.

### **5.5.4 Missions d'appui/suivi financier**

Des missions d'appui/suivi financier peuvent être organisées par la CTB (CTB Cotonou et CTB Bruxelles) afin d'appuyer les responsables du projet dans la gestion financière des activités et la préparation des documents de rapportage.

L'objectif de ces missions est de fournir à l'Equipe de Facilitation et à la CTB de l'information fiable sur l'état financier du projet présenté dans les rapports.

## 5.6 STRUCTURES D'ORIENTATION ET DE SUIVI

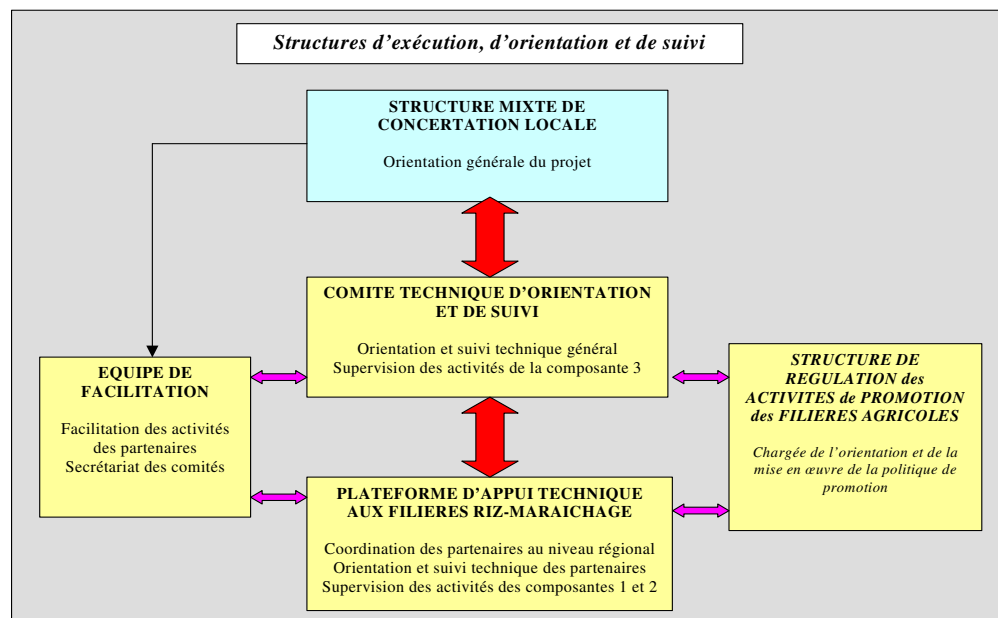
### 5.6.1 Ancrage institutionnel des structures d'orientation et de suivi

La SMCL, le Comité Technique d'Orientation et de Suivi et la Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraîchage ont des fonctions complémentaires et hiérarchisées.

La SMCL est responsable de superviser les orientations générales de l'intervention en conformité avec la Convention de Spécifique et le DTF approuvé. Elle doit entériner les recommandations du CTOS qui concernent les adaptations du DTF et l'inclusion de nouveaux partenaires de l'intervention. L'ancrage institutionnel est au niveau des institutions normatives et la structure est transitoire pour la durée de l'intervention. La durée de vie de la SMCL est liée à la durée de la convention spécifique.

Le CTOS est responsable de l'orientation technique générale du projet, et de la supervision rapprochée des activités au niveau national (composante d'appui à la gouvernance des filières). Il propose à la SMCL les modifications éventuelles du DTF et l'inclusion de nouveaux partenaires. En principe le CTOS fonctionne au sein de la structure de régulation des activités de promotion des filières agricoles dont il constitue un comité technique. Il peut évoluer vers un comité permanent de suivi des activités de promotion des filières riz et maraîchage, incluant les autres partenaires techniques et financiers présents dans l'appui à ces filières.

La Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraîchage est un organe régional de concertation et de coordination entre les partenaires de l'intervention. Il pourra évoluer vers une structure de concertation permanente, éventuellement associée à un démembrement régional de la structure de régulation des activités de promotion des filières agricoles.



## 5.6.2 Structure mixte locale de concertation (SMCL)

Une structure de pilotage est mise en place pour superviser la bonne exécution du projet dans son ensemble et l'atteinte des résultats.

La SMCL est composée de 9 membres (ou de leurs délégués respectifs) :

- Du représentant de la direction de la Mobilisation des Ressources Extérieures du Ministère du Développement, de l'Economie, de la Prospective et de l'Evaluation de l'Action Publique ;
- Du représentant de la direction Europe, représentant le Ministère des Affaires Etrangères de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur ;
- Du représentant du Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique du Ministère de l'Economie et des Finances, ordonnateur du projet ;
- Du représentant du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Pêches (MAEP) ;
- Du représentant du CeRPA Mono Couffo ;
- Du représentant de la CTB, Co-ordonnateur du projet ;
- De deux représentants des producteurs (riziculture et maraîchage) ;
- D'un représentant du secteur privé.

La SMCL peut inviter, en qualité d'observateur ou d'expert sans droit de vote, toute personne qui apporte une contribution au projet. Elle se réunit au moins deux fois par an et le Responsable de la Facilité en assure le secrétariat.

La SMCL aura les compétences et attributions suivantes :

- Examiner le DTF du projet avant son approbation par les parties ;
- Superviser l'exécution des engagements pris par les parties ;
- Apprécier l'état d'avancement du projet et l'atteinte des résultats sur la base des rapports d'exécution ;
- Approuver les plans de travail du projet ;
- Approuver des ajustements ou des modifications éventuelles des résultats, dans le respect de l'objectif spécifique et de l'enveloppe budgétaire fixée par la présente convention et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- Faire des recommandations aux autorités compétentes des deux parties dans le cadre de la mise en oeuvre du projet ;
- Initier des missions d'évaluation technique ou d'audit financier ;
- Superviser la clôture et approuver le rapport final du projet.

Le mode de fonctionnement de la SMCL est fixé comme suit :

- La SMCL établit son règlement d'ordre intérieur ;
- La SMCL se réunit sur invitation de son président ordinairement chaque semestre ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre ;
- La SMCL se réunit pour la première fois (au plus tard) dans les trois mois qui suivent la signature de la convention spécifique ;
- La SMCL prend ses décisions selon la règle du consensus ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par tous les membres ;

- La SMCL tient également une réunion au plus tard 3 mois avant la fin des activités du projet afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture du projet ;
- La SMCL tient également une réunion avant la fin de validité de la convention spécifique afin d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture.

Toutes les décisions sont prises en concertation et par consensus.

### **5.6.3 Comité Technique d'Orientation et de Suivi**

Un Comité Technique d'Orientation et de Suivi aura les compétences et attributions suivantes :

- Apprécier l'état d'avancement du projet et l'atteinte des résultats ;
- Appuyer la préparation des plans de travail du projet et des partenaires en particulier en ce qui concerne les activités d'ampleur nationale (composante d'appui à la gouvernance des filières) ;
- Appuyer le travail préparatoire des ajustements ou des modifications éventuelles des résultats, dans le respect de l'objectif spécifique et de l'enveloppe budgétaire fixée par la présente convention et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- Faire des recommandations aux autorités compétentes des deux parties dans le cadre de la mise en œuvre ;
- Appuyer ou arbitrer les recommandations faites par la Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraîchage ;
- Arbitrer les éventuels différends entre partenaires sur l'adjudication des rôles et des ressources ;
- Assurer la cohérence et complémentarité des activités du projet avec celle des autres partenaires techniques et financiers présents en appui à la promotion des filières ;
- Initier des missions d'appui conseil technique ou financier ;
- Préparer la clôture.

Le CTOS est composé des membres suivants (liste non limitative des acteurs au niveau national) :

- Du représentant du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche ;
- Deux représentants directifs de la structure de régulation de la promotion des filières (actuellement Cellule Transitoire) ;
- Du représentant du Ministère de l'Industrie et du Commerce ;
- Du représentant de l'INRAB ;
- Du représentant du CeRPA Mono Couffo en sa qualité de structure garante des fonctions régaliennes en matière de développement agricole dans la région ;
- Du représentant de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin ;
- Du représentant de la Chambre d'Agriculture du Bénin ;
- Des représentants des faitières nationales des filières riz et maraîchage ;
- Des représentants des PTF comme observateurs.

Le Responsable de la Facilité assure le secrétariat du CTOS. Le CTOS se réunit sur invitation à la demande d'un membre. Il se réunit pour la première fois (au plus tard) dans les trois mois qui suivent la signature de la convention spécifique. Les principales modalités de fonctionnement sont les suivantes :



- Ses décisions sont prises selon la règle du consensus ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par tous les membres ;
- La périodicité des sessions du CTOS ne doit pas être trop espacée au regard de son rôle dans l'évolution du projet. La SMCL étant prévue pour deux sessions au moins dans l'année, le CTOS peut se réunir autant de fois que nécessaire car il constitue l'élément d'impulsion des actions du projet ;
- Il tient également une réunion au plus tard 5 mois avant la fin des activités du projet afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture du projet.

Les résultats des sessions du CTOS sont soumis à l'appréciation de la SMCL.

#### **5.6.4 Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz-Maraîchage**

La Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraîchage est l'instance de coordination, orientation et suivi des partenaires de l'intervention au niveau régional. Elle est constituée obligatoirement des points focaux (responsables de projets) désignés par chaque institution partenaire pour coordonner les activités correspondant aux conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée. Il sera donc composé au moins par les membres suivants (liste non limitative) :

- Du Directeur Général du CeRPA Mono Couffo qui le préside ;
- Du point focal du CeRPA Mono Couffo ;
- Du point focal de l'URP et des conseils Régionaux de producteurs ;
- Du point focal des acteurs privés ;
- Du point focal de l'INRAB ;
- Du point focal de l'ADRAO ;
- Du représentant des communes du Mono Couffo ;
- Des points focaux d'autres partenaires régionaux comme la Chambre d'Agriculture, projets, etc. ;
- Des représentants d'autres projets comme observateurs.

Le Responsable de la Facilité assurera le secrétariat de la Plate-forme. La Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraîchage aura les compétences et attributions suivantes :

- Organiser les ateliers annuels de validation et planification des plans d'action de la Facilité et des différents partenaires ;
- Apprécier l'état d'avancement du projet et l'atteinte des résultats par les différents partenaires ;
- Appuyer la préparation des plans de travail de la Facilité et des partenaires en particulier en ce qui concerne les activités d'ampleur régionale ;
- Appuyer le travail préparatoire des propositions d'ajustements ou de modifications éventuelles des résultats, à proposer au Comité National, dans le respect de l'objectif spécifique et de l'enveloppe budgétaire fixée par la présente convention et en veillant à la faisabilité de l'ensemble des actions ;
- Faire des recommandations aux autorités compétentes des deux parties dans le cadre de la mise en œuvre ;
- Proposer des missions d'appui conseil technique ou financier ;
- Préparer la clôture.

La Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraîchage se réunit régulièrement (fréquence à déterminer) ou à la demande d'un membre.

## **5.7 MECANISMES D'ADAPTATIONS DU DTF**

A l'exception de l'objectif spécifique du projet, la durée de la Convention Spécifique et des budgets totaux définis dans la Convention Spécifique pour lesquelles une éventuelle modification doit se faire par échange de lettres entre les Parties belge et béninoise, le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, responsable pour l'exécution du projet et la CTB, peuvent adapter le Dossier Technique et Financier, en fonction de l'évolution du contexte et du déroulement du projet.

Pour les aspects ci-dessous, l'approbation de la SMCL est requise :

- les formes de mise à disposition de la contribution de la partie belge et de la partie béninoise ;
- les résultats y compris leurs budgets respectifs ;
- les compétences, attributions et composition de la SMCL ;
- les mécanismes d'approbation des adaptations du DTF ;
- les indicateurs de résultats et de l'objectif spécifique ;
- les modalités financières de mise en œuvre de la contribution des parties ;

La partie béninoise et la CTB informent l'Attaché de la Coopération et la DGCD si de telles modifications sont apportées au projet.

## **5.8 SUIVI ET ÉVALUATION DE L'INTERVENTION**

### **5.8.1 Rapportage**

#### **5.8.1.1 Rapports d'exécution et de suivi-évaluation**

En début de chaque année civile, le Responsable de la Facilité, appuyé des AT et du coresponsable administratif et financier établira un rapport de suivi sur l'année civile qui précède, selon les canevas de la CTB, à destination de la SMCL et du bailleur de fonds.

A la moitié de l'année, un rapport d'exécution semestriel sera réalisé selon le format CTB, et présenté à la SMCL après avoir été déposé au moins 15 jours avant la réunion ordinaire de la SMCL.

Ces rapports contiendront entre autres une consolidation des activités réalisées par les partenaires, raison pour laquelle il est important que l'Equipe de Facilitation ait la capacité d'assurer un rapportage adéquat par chacun des partenaires, dont les conditions sont fixées par les Conventions de financement.

Les rapports d'exécution et de suivi comprendront un bilan des activités réalisées en comparaison avec le plan établi, une analyse des résultats et des indicateurs, un rapport financier, un chronogramme des activités pour la période suivante, mais également un point sur les problèmes et

les contraintes et les propositions d'actions et /ou de décisions pour y remédier. Pour les questions plus techniques, la SMCL veillera à s'entourer des conseils techniques nécessaires à sa prise de décision.

Le rapport de suivi contient en outre une appréciation et une analyse qualitative.

#### **5.8.1.2 Rapport final**

En fin de projet le Responsable de la Facilité, appuyé par le Coresponsable administratif et financier, établira un rapport final selon le canevas CTB, qui devra être approuvé en SMCL. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture administrative et financière (inventaire des biens, transmission des immobilisés et des archives..)°

### **5.8.2 Evaluations internes**

Chaque partenaire sera responsable de l'évaluation interne de ses activités dans le cadre des Conventions de partenariat. Le Chargé de facilitation du système participatif de suivi et évaluation, assurera un appui-conseil pour préparer les termes de référence et mettre en place des évaluations internes.

Les partenaires seront tenus de faire auditer les comptes correspondant à l'exécution des Conventions, selon des termes à préciser dans chaque Convention.

Des missions d'appui/suivi technique peuvent être organisées par la CTB (CTB Cotonou et CTB Bruxelles) afin d'appuyer les responsables du projet dans l'exécution des activités.

### **5.8.3 Evaluations externes**

La réalisation des évaluations à mi-parcours (MTR) et finale est prévue. Le but consistera à juger de la pertinence de la prestation en liaison avec ses objectifs, du degré d'atteinte des résultats et des suites à donner pour assurer la durabilité des acquis.

Notons encore aussi que l'évaluation finale externe, prévue dans le budget du projet, peut être accompagnée d'une évaluation externe mandatée par le Ministère belge en charge de la Coopération internationale sur un budget séparé.

## **5.9 AUDIT FINANCIER**

### **5.9.1 Audit projet**

Les partenaires seront tenus de faire auditer les comptes correspondant à l'exécution des conventions, selon des termes à préciser dans chaque convention de financement.

Il est prévu un audit financier périodique des fonds transférés au maître d'ouvrage pour la réalisation des activités du projet. Ces audits seront réalisés sur une base semestrielle par un cabinet

d'expert comptable indépendant recruté par la CTB. Ces audits seront organisés selon des modalités acceptées internationalement.

La SMCL charge le représentant résident de l'élaboration des termes de référence et de la sélection de la firme d'audit. La firme d'audit doit être une firme certifiée (selon standards internationaux) indépendante.

L'audit portera sur :

- La vérification que les comptes du projet reflètent la réalité ;
- Le contrôle de l'existence et le respect des procédures.

La SMCL peut demander des audits supplémentaires s'il les juge nécessaires.

Le rapport d'audit doit être présenté à la SMCL. Si nécessaire la direction doit élaborer un plan d'action afin d'améliorer les procédures et prouver que des mesures correctives ont été entreprises.

En dehors de ces audits réguliers la Représentation de la CTB peut, si cela s'avère nécessaire, recruter un bureau d'Appui Conseil et de contrôle financier et administratif pour permettre un contrôle des matières financières, administratives, comptabilités, trésorerie et de marchés publics sur place.

En cas d'anomalie constatée, l'ordonnateur et le co-ordonnateur prendront les mesures nécessaires. En cas d'anomalie grave la CTB bloquera tout autre versement jusqu'à ce que les mesures correctrices soient prises.

### **5.9.2 Audit CTB**

Chaque année les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires. Dans ce cadre ils réalisent également des audits de projets. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'un projet soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

## **5.10 CLÔTURE DE LA PRESTATION**

### **Rapports**

L'équipe de Facilitation sera chargée, six mois avant la fin du projet, de préparer les opérations de clôture y inclus le bilan financier conformément aux procédures de la CTB. Le rapport final sera présenté à la SMCL de clôture. Le bilan financier présenté à la SMCL de clôture sera d'abord vérifié par la CTB.

L'équipe de Facilitation devra également préparer un inventaire des équipements acquis en cogestion et soumettre une proposition d'affectation des biens meubles et immeubles et du reliquat éventuel du budget du projet à la SMCL, en tenant compte de l'objectif global et de l'objectif spécifique. La proposition de l'affectation du matériel acquis en régie sera soumise à l'approbation de la partie belge.

### **Soldes**

Les montants gérés en régie et non utilisés à la fin du projet, ainsi que le reliquat de la contribution financière non versé sur les comptes cogérés tomberont en annulation à la fin du projet. Le solde disponible sur les comptes bancaires cogérés sera réalloué d'un commun accord.

### **Dépenses après Convention**

Après la fin de la Convention Spécifique il n'est plus autorisé de faire des dépenses sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de la Convention Spécifique et qui sont actés dans le PV de SMCL.

## **6 THEMES TRANSVERSAUX**

### **6.1 ENVIRONNEMENT**

L'impact écologique de l'intensification de la riziculture et du maraîchage, en particulier dans les bas fonds et les zones inondables, ne peut pas être sous-estimé et certains aspects environnementaux prioritaires sont :

- L'utilisation rationnelle de l'eau: ce sera une préoccupation majeure, tant du point de vue de la maîtrise des coûts comme de l'incidence sur l'environnement et les externalités de l'aménagement sur les écosystèmes et les autres usagers; cette préoccupation sera abordée en synergie avec les actions menées par l'ONG PROTOS en partenariat avec l'URP ;
- La contamination des nappes phréatiques et des cours d'eau : l'utilisation d'engrais et de pesticides pose des problèmes immédiats de pollution en agriculture irriguée. Les pratiques visant à minimiser leur usage, et en particulier la gestion intégrée des parasites des cultures, sur laquelle l'ADRAO offre une expertise avancée, permettront de limiter les impacts ;
- L'adéquation sanitaire des produits : actuellement l'usage de pesticides coton et de produits dangereux non agréés (piles broyées...) représente un danger réel pour les producteurs et les consommateurs. Un travail de sensibilisation et de contrôle doit absolument compléter la recherche de pratiques plus appropriées.

L'intervention appuiera les capacités de l'Etat (en particulier au niveau du CeRPA et des communes) pour faire respecter la législation au niveau des études d'impact des investissements et du contrôle de la qualité des produits.

### **6.2 GENRE**

Les dimensions de genre seront traitées dès le diagnostic, incorporées à la ligne de base et des indicateurs spécifiques au niveau d'activités et des contrats de services devront être développés.

Les femmes jouent un rôle prépondérant dans l'exploitation agricole des bas-fonds et dans la gestion de l'eau, et l'activité maraîchère est surtout féminine au Mono-Couffo comme dans le reste du Bénin. Les femmes cultivent les produits maraîchers tant pour la commercialisation que pour l'autoconsommation (surtout légumes feuilles dans ce cas). Il est coutumier dans le Sud que les femmes disposent de leurs parcelles à exploiter à leur guise pour leur propre compte, mais également que celles-ci participent à la charge de travail sur les parcelles de leur mari pour compte de celui-ci.

Au niveau de la composition des groupements de base, cette importance est partiellement reflétée : près de la moitié des adhérents des groupes de base affiliés à l'URP sont des femmes. Il n'en est pas de même au niveau des cadres et des structures faïtières où les femmes sont sous-représentées. Une attention particulière doit être portée à l'accès des femmes et des jeunes aux ressources foncières. L'inégalité de représentation dans les instances reflète souvent l'accès au foncier : très souvent, les groupements sont constitués des propriétaires exploitants, où les femmes et les plus jeunes sont souvent exclus et ainsi n'obtiennent pas droit de vote au sein des instances de gestion. Cette tendance s'intensifie souvent lorsque la commercialisation de la production s'accroît, et constitue un véritable risque dans l'aménagement des bas-fonds en particulier. Augmenter la charge de travail par intensification des parcelles des femmes a des répercussions sur le travail des femmes

pour compte de leur mari et peut provoquer des conflits d'intérêts. Des conventions d'utilisation bien négociées peuvent contrecarrer les tendances à l'exclusion.

Au niveau de la transformation artisanale, le rôle des femmes est clairement dominant. Une même tendance à l'exclusion s'exprime lorsque le niveau d'investissement augmente.

La dimension genre devra être intégrée dès les diagnostics initiaux, qui feront apparaître certaines répartitions des rôles spécifiques. Dans la planification des activités il faudra veiller à ne pas mettre en péril l'accès existant et créer de nouveaux déséquilibres entre charge de travail aux champs et répartition des bénéfices. Certains indicateurs de suivi-évaluation pour les aspects genre, à condition qu'ils soient localement acceptés et établis, devront être introduits dans les plans de travail des partenaires, au cas par cas.

Au niveau de la facilitation, la concrétisation de l'approche genre devra se faire principalement à travers les instruments d'intervention : les critères d'approbation de micro-projets et d'investissements publics devront intégrer des aspects genre et assurer que le plus grand nombre possible de femmes et de jeunes puissent disposer de ressources pour réaliser des investissements.

Au niveau de la recherche et de l'encadrement, des critères de genre seront inclus afin de cibler spécifiquement les secteurs concernés. Par exemple, au niveau du maraîchage, les légumes feuilles devront être abordés comme sous-filière particulièrement importante pour les femmes ; certaines approches attractives pour attirer l'emploi des jeunes également devront être favorisées.

### **6.3 ECONOMIE SOCIALE**

La dimension économie sociale de l'intervention est sous-tendue par la focalisation très importante sur les acteurs économiques organisés en groupements de base. La participation des investisseurs privés est recherchée dans le but de créer des opportunités de compétitivité plus grande pour ce segment central de la filière, et non bien sûr pour le substituer. La promotion de l'articulation, du dialogue, et de la transparence dans la gouvernance des filières va dans le sens de consolider la participation du plus grand nombre aux bénéfices des filières. Actuellement, la distribution des bénéfices au long des filières riz et maraîchage est certainement loin d'être équitable: un des indicateurs fondamentaux au niveau de l'objectif spécifique, est augmenter la rentabilité des filières pour tous les acteurs, et en premier lieu les marges bénéficiaires des petits producteurs et transformatrices artisanales à petite échelle. Certains critères d'éligibilité aux services de facilitation devront assurer le plus possible, la canalisation équitable des bénéfices :

- Eligibilité des groupements : seuls les groupements remplissant certaines conditions fondamentales d'organisation et de bonne gestion (à préciser et concerter au niveau du diagnostic en tenant compte de la loi coopérative), pourront prétendre être bénéficiaires directs; la facilité ne financera pas de services aux particuliers;
- Renforcement des organisations existantes: les activités visant à renforcer la capacité de gestion, la représentativité et légalité, la transparence et le fonctionnement démocratique des groupements et organisations faitières devront favoriser également, la répartition équitable des droits, responsabilités et bénéfices.
- Participation aux instances: la Facilité veillera également à ce que la promotion des intérêts et points de vue des couches sociales les plus fragiles, soient pris en compte et défendus, entre autres dans la sélection des investissements publics et des micro-projets (en ce sens l'approche genre et l'économie sociale se rejoignent).

- Accès universel aux services d'appui: le renforcement des mécanismes décentralisés d'encadrement, de financement et d'appui conseil devra se faire au bénéfice de l'ensemble des producteurs et transformatrices, avec des mécanismes accessibles à tous.

Le critère de la sécurité des moyens d'existence (livelihood security) devra être inclus dans l'évaluation de la faisabilité et de l'impact des investissements : tout investissement qui fragilise les systèmes de sécurité alimentaire et de revenus des familles les plus pauvres doit être évité ou complété avec des mesures compensatoires.

## **6.4 DROITS DE L'ENFANT**

Le thème des droits de l'enfant n'est pas directement abordé dans cette intervention. Il peut cependant être significatif dans les aspects relatifs à la participation des enfants à l'économie familiale, pour lequel une attention spécifique pourrait être requise.

## **6.5 HIV / SIDA**

Le thème de l'incidence du HIV-SIDA dans la zone du projet n'a pu être abordé par la mission de formulation. A priori les activités promues par l'intervention ne devraient pas changer les conditions de propagation de la pandémie. Vu l'intervention existante de la Coopération Belge au Mono Couffo dans le domaine de la santé publique, les synergies possibles, par exemple pour diffuser la sensibilisation HIV-SIDA parmi les structures organisationnelles des producteurs, seront explorées.



## 7 ANNEXES

### 7.1 CADRE LOGIQUE

<b>NOM DU PROJET</b>		<b>Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans les départements du Mono et du Couffo (FAFA)</b>		
<b>OBJECTIF GLOBAL</b>				
<i>Augmenter la sécurité alimentaire et les revenus de la population rurale associée aux filières riz et maraîchage dans le cadre d'une politique nationale de promotion des filières</i>				
<b>OBJECTIF SPÉCIFIQUE</b>	<b>INDICATEURS</b>	<b>SOURCES DE VERIFICATION</b>	<b>HYPOTHESES</b>	
<i>Renforcer les capacités et l'articulation effective des acteurs privés et publics afin d'améliorer la productivité et la rentabilité des filières riz et maraîchage dans le Mono-Couffo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des quantités de riz et de produits maraîchers mis sur le marché par les producteurs du Mono et du Couffo</li> <li>• Augmentation des marges nettes des producteurs et des opérateurs privés des filières</li> <li>• Le partenariat Etat-producteur-serteur privé est opérationnel et oriente les politiques de promotion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation globale par le suivi des surfaces emblavées annuellement (CeRPA et organisations)</li> <li>• Suivi de la formation du prix et des charges au niveau de la filière par l'observatoire de la filière et les acteurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coûts des produits et des intrants et équipements importés restent compatibles avec la recherche de la compétitivité</li> <li>• L'approche filière est appropriée et mise en pratique par les structures d'encadrement en partenariat avec les acteurs privés</li> </ul>	
<b>RESULTATS</b>	<b>INDICATEURS</b>	<b>SOURCES DE VERIFICATION</b>	<b>HYPOTHESES</b>	
1. Les producteurs et les opérateurs du marché ont amélioré leur articulation et réduit leurs coûts et risques de transaction en aval comme en amont de la filière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des volumes de produits commercialisés en vente groupée ou négociée</li> <li>• Evolution des prix des ventes groupées et négociées en relation avec le marché informel</li> <li>• Accès foncier pour les femmes et les jeunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques de commercialisation des groupements et faitières</li> <li>• Rapport de suivi des prix par le CeRPA et l'observatoire des filières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gouvernement a pris des mesures pour faciliter l'importation des intrants non coton</li> <li>• Un minimum critique d'opérateurs privés se structure pour investir</li> </ul>	
2. Les producteurs et transformateurs adaptent leurs méthodes de production aux opportunités de marché et améliorent leur maîtrise des charges d'exploitation, pour une production durable et respectueuse de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proportion de la production commercialisée conforme aux critères de qualité appliqués</li> <li>• Evolution des coûts de production du riz et des principaux produits maraîchers</li> <li>• Participation des femmes dans ces filières au niveau des organes de direction des groupements et faitières</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport Statistiques de commercialisation des groupements et faitières</li> <li>• Rapport Statistiques de l'évolution des charges d'exploitation</li> <li>• Rapport sur la participation des femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les structures du MAEP et l'INRAB adaptent leurs fonctions à la promotion des filières</li> </ul>	

3. Un cadre de politique de promotion des filières efficace s'est mis en place avec des structures de concertation et de pilotage au niveau central et régional et des instruments et méthodologies validés
- La structure de régulation de promotion des filières met en place des instruments adéquats et restructure les fonctions d'encadrement
  - Cadres de concertation et observatoire fonctionnels
  - Les rapports sur les données de l'observatoire sont disponibles et diffusés
  - Evaluation des performances des services d'encadrement et de promotion
  - La politique de promotion des filières se développe dans un cadre de concertation efficace
  - Une capacité de résoudre les conflits interprofessionnels se met en place

ACTIVITES PRINCIPALES	MOYENS	COUTS
<p>1.1 Diagnostic de la situation et des acteurs du marché, définition des rôles, planification et suivi participatif des activités de dynamisation et d'articulation des marchés; analyse diagnostique également du rôle des femmes.</p> <p>1.2 Renforcement de la capacité de gestion commerciale au niveau des faitières de producteurs et leurs démembrements;</p> <p>1.3 Appui aux initiatives des opérateurs privés en amont et en aval de la filière ;</p> <p>1.4 Appui aux activités d'information de marché, prospection et courtage ;</p> <p>1.5 Appui à la planification, l'aménagement territorial protégeant l'environnement et la maîtrise d'ouvrage communale des investissements publics dans l'appui à la commercialisation;</p> <p>1.6 Facilitation de l'accès au crédit, et appui-conseil à l'autofinancement des structures;</p> <p>1.7 Appui à la structuration des opérateurs privés dans la filière et à la concertation et négociation de liens d'affaires avec les organisations de producteurs et l'établissement de partenariats public-privé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conventions de financement de partenariat :Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin,l'INRAB, l'URP</li> <li>• Financement des Micro-Projets d'appui à la commercialisation ;</li> <li>• Fonds d'Investissement Public en maîtrise d'ouvrage des communes ;</li> <li>• Etudes ;</li> <li>• Budget spéciaux d'appui au financement : Appui à fonds de garantie de crédit (selon faisabilité) ;</li> <li>• Prestations de services stratégiques : contrat de services avec un prestataire d'appui au diagnostic et à la planification participative ;</li> <li>• Equipe de facilitation avec un Chargé de facilitation des opérateurs privés en principe détaché à la chambre d'Agriculture.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.106.900 Euros</li> </ul>
<p>2.1 Diagnostic de la situation et des acteurs de la production, définition des rôles, planification et suivi participatif des activités de renforcement de la compétitivité;prise en compte des femmes dans les niveau décisionnels ;</p> <p>2.2 Renforcement de la capacité de gestion de la productivité et compétitivité au sein des groupements de producteurs et de leurs faitières ;</p> <p>2.3 Renforcement de la capacité d'appui conseil et de suivi du CeRPA et ses démembrements communaux ;</p> <p>2.4 Renforcement des capacités de recherche action participative en appui aux filières riz et maraîchage ;</p> <p>2.5 Appui à la planification, l'aménagement territorial et la maîtrise d'ouvrage communale des investissements publics dans la compétitivité des filières</p> <p>2.6 Facilitation de l'accès aux mécanismes de crédit, fonds de micro-projets, et appui-conseil à l'autofinancement des structures ;</p> <p>2.7 Appui à la structuration des producteurs et la concertation avec les structures d'encadrement et la recherche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conventions de financement de partenariat :CeRPA Mono Couffo, INRAB, ADRAO, URP ;</li> <li>• Budget de Micro-Projets d'appui à la compétitivité ; pourcentage des fonds bénéficiant aux femmes ;</li> <li>• Budget d'Investissement Public en maîtrise d'ouvrage des communes ;</li> <li>• Financement d'Etudes ;</li> <li>• Budget spéciaux d'appui au financement : Appui à fonds de garantie de crédit (selon faisabilité) ;</li> <li>• Prestations de services stratégiques : contrat de services avec un prestataire d'appui au diagnostic et à la planification participative ;</li> <li>• Equipe de facilitation avec un Chargé de facilitation des producteurs détaché à l'URP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1.991.000 Euros</li> </ul>

- 3.1 Diagnostic institutionnel et méthodologique des structures d'orientation et d'encadrement et des instruments de promotion, études de faisabilité et suivi participatif des activités de renforcement et structuration •
  - 3.2 Appui à la mise en place d'une structure nationale de pilotage de la politique de promotion des filières agricoles et développement d'instruments de gestion •
  - 3.3 Appui à la mise en place de structures faitières ou réseaux nationaux des acteurs des filières riz et maraîchage •
  - 3.4 Appui aux mécanismes de suivi, observation et échange d'information des filières •
  - 3.5 Appui à la mise en place de cadres intégrés de contrôle des filières et de mécanismes de labellisation des produits •
- Conventions de financement de partenariat : Structure Filières du MAEP, Ministère de l'Industrie et du Commerce, Filières nationales •
  - Financement d'Etudes ;
  - Prestations de services stratégiques : contrat de services avec un prestataire d'appui au diagnostic et à la planification participative
  - Equipe de facilitation avec un Assistant Technique international détaché à la structure filières du MAEP
- 884.000 Euros**

## 7.2 CALENDRIER D'EXÉCUTION

Titre du projet : Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans le Mono Couffo																							
		2008		2009				2010				2011				2012				2013			
		T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
<b>Mise en place de l'Equipe de Facilitation</b>																							
<b>Activités</b>																							
	Diagnostic, planification, suivi et évaluation participatifs																						
	Renforcement de la capacité de gestion commerciale au niveau des faitières et leurs démembrements																						
	Appui aux initiatives des opérateurs privés en amont et en aval																						
	Appui aux activités d'information de marché, prospection et courtage																						
	Appui à la planification, l'aménagement territorial et la maîtrise d'ouvrage communale																						
	Facilitation de l'accès aux mécanismes de crédit, fonds de micro-projets, et appui-conseil à l'autofinancement des structures																						
	Appui à la structuration des opérateurs privés dans la filière et à la concertation et négociation de liens d'affaires																						
	<i>Diagnostic de la situation et des acteurs de la production, planification et suivi participatif des activités de renforcement de la compétitivité</i>																						
	<i>Renforcement de la capacité de gestion de la productivité au sein des groupements de producteurs</i>																						
	<i>Renforcement de la capacité d'appui conseil et de suivi du CeRPA et ses démembrements communaux</i>																						
	<i>Appui aux activités de recherche action participative en appui aux filières riz et maraîchage</i>																						
	Appui à la planification, l'aménagement territorial et la maîtrise d'ouvrage communale																						
	Facilitation de l'accès aux mécanismes de crédit, fonds de micro-projets, et appui-conseil à l'autofinancement des structures																						
	Appui à la structuration des producteurs et la concertation avec les structures d'encadrement et la recherche																						
	<i>Diagnostic institutionnel et méthodologique des structures d'orientation et d'encadrement et des instruments de promotion, études de faisabilité et suivi participatif</i>																						
	<i>Appui à la mise en place d'une structure nationale de pilotage de la politique de promotion des filières agricoles et développement d'instruments de gestion</i>																						
	<i>Appui à la mise en place de structures faitières ou réseaux nationaux des acteurs des filières riz et maraîchage</i>																						
	Appui aux mécanismes de suivi et observation des filières																						
	Appui à la mise en place de cadres intégrés de contrôle																						
<b>Phase de clôture</b>																							

## 7.3 BUDGET DÉTAILLÉ

BUDGET CONTRIBUTION BELGE				TOTAL	mode d'exéc.	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
<b>A</b>				<b>3.981.900</b>		<b>668.420</b>	<b>1.197.120</b>	<b>981.120</b>	<b>794.520</b>	<b>340.720</b>
<i>A 01 Composante d'appui à la dynamisation et à l'articulation des marchés</i>				<i>1.476.900</i>		<i>144.000</i>	<i>501.600</i>	<i>384.100</i>	<i>338.100</i>	<i>109.100</i>
A	01	01	Diagnostic, planification, suivi et évaluation participatifs	50.000	régie	24.000	9.000	9.000	4.000	4.000
A	01	02	Renforcement de la capacité de gestion commerciale au niveau des faitières et leurs démembrements	73.000	cogestion	6.000	21.000	22.000	22.000	2.000
A	01	03	Appui aux initiatives des opérateurs privés en amont et en aval	126.400	cogestion	23.000	34.100	34.100	28.600	6.600
A	01	04	Appui aux activités d'information de marché, prospection et courtage	100.000	cogestion	5.000	45.000	45.000	5.000	0
A	01	05	Appui à la planification, l'aménagement territorial et la maîtrise d'ouvrage communale	175.000	cogestion	0	60.000	57.500	57.500	0
A	01	06	Facilitation de l'accès aux mécanismes de crédit et appui-conseil à l'autofinancement des structures	175.000	cogestion	5.000	160.000	5.000	5.000	0
A	01	07	Appui à la structuration des opérateurs privés dans la filière et à la concertation et négociation de liens d'affaires	47.500	cogestion	6.000	12.500	11.500	11.000	6.500
A	01	08	Financement de micro-projets	730.000	cogestion	75.000	160.000	200.000	205.000	90.000
<i>A 02 Composante d'appui à la compétitivité</i>				<i>1.621.000</i>		<i>291.820</i>	<i>478.520</i>	<i>387.020</i>	<i>260.020</i>	<i>203.620</i>
A	02	01	Diagnostic de la situation et des acteurs de la production, planification et suivi participatif des activités de renforcement de la compétitivité	83.000	régie	34.000	13.000	13.000	10.000	13.000
A	02	02	Renforcement de la capacité de gestion de la productivité au sein des groupements de producteurs	298.900	cogestion	60.000	67.200	63.200	61.200	47.300
A	02	03	Renforcement de la capacité d'appui conseil et de suivi du CeRPA et ses démembrements communaux	390.600	cogestion	87.120	82.120	77.120	72.120	72.120
A	02	04	Appui aux activités de recherche action participative en appui aux filières riz et maraîchage	501.000	cogestion	79.200	144.200	149.200	69.200	59.200
A	02	05	Appui à la planification, l'aménagement territorial et la maîtrise d'ouvrage communale	157.500	cogestion	9.500	47.000	64.500	33.500	3.000
A	02	06	Facilitation de l'accès aux mécanismes de crédit et appui-conseil à l'autofinancement des structures	115.000	cogestion	10.000	105.000	0	0	0
A	02	07	Appui à la structuration des producteurs et la concertation avec les structures d'encadrement et la recherche	75.000	cogestion	12.000	20.000	20.000	14.000	9.000

<b>BUDGET CONTRIBUTION BELGE</b>				<b>TOTAL</b>	<b>mode d'exéc.</b>	<b>ANNEE 1</b>	<b>ANNEE 2</b>	<b>ANNEE 3</b>	<b>ANNEE 4</b>	<b>ANNEE 5</b>
<i>A 03 Composante d'appui à la gouvernance des filières</i>				<i>884.000</i>		<i>232.600</i>	<i>217.000</i>	<i>210.000</i>	<i>196.400</i>	<i>28.000</i>
A	03	01	Diagnostic institutionnel et méthodologique des structures d'orientation et d'encadrement et des instruments de promotion, études de faisabilité et suivi participatif	55.000	régie	25.000	10.000	7.500	7.500	5.000
A	03	02	Appui à la mise en place d'une structure nationale de pilotage de la politique de promotion des filières agricoles et développement d'instruments de gestion : Assistant Technique	657.000	Régie	180.600	162.000	162.000	152.400	0
A	03	03	Appui à la mise en place d'une structure nationale de pilotage de la politique de promotion des filières agricoles et développement d'instruments de gestion	41.000	cogestion	9.000	10.500	10.500	10.500	500
A	03	04	Appui à la mise en place de structures faitières ou réseaux nationaux des acteurs des filières riz et maraîchage	65.500	cogestion	6.000	15.500	15.500	15.500	13.000
A	03	05	Appui aux mécanismes de suivi et observation des filières	47.500	cogestion	9.000	14.500	9.500	7.500	7.000
A	03	06	Appui à la mise en place de cadres intégrés de contrôle	18.000	cogestion	3.000	4.500	5.000	3.000	2.500
<b>Y</b>			<b>Réserve budgétaire</b>	<b>105.000</b>		<b>0</b>	<b>26.250</b>	<b>26.250</b>	<b>26.250</b>	<b>26.250</b>
Y	01		<i>Réserve budgétaire</i>	<i>105.000</i>		<i>0</i>	<i>26.250</i>	<i>26.250</i>	<i>26.250</i>	<i>26.250</i>
Y	01	01	Réserve budgétaire COGESTION	97.000	cogestion	0	24.250	24.250	24.250	24.250
Y	01	02	Réserve budgétaire REGIE	8.000	régie	0	2.000	2.000	2.000	2.000

<b>BUDGET CONTRIBUTION BELGE</b>				<b>TOTAL</b>	<b>mode d'exéc.</b>	<b>ANNEE 1</b>	<b>ANNEE 2</b>	<b>ANNEE 3</b>	<b>ANNEE 4</b>	<b>ANNEE 5</b>
<b>Z</b>			<b>Moyens généraux</b>	<b>1.413.100</b>		<b>374.600</b>	<b>287.700</b>	<b>303.700</b>	<b>288.700</b>	<b>158.400</b>
Z	01		<i>Frais de personnel</i>	<i>1.098.000</i>		<i>249.600</i>	<i>249.600</i>	<i>249.600</i>	<i>249.600</i>	<i>99.600</i>
Z	01	01	Assistance technique (Lokossa)	600.000	régie	150.000	150.000	150.000	150.000	0
Z	01	02	Responsable Administratif et financier	108.000	régie	21.600	21.600	21.600	21.600	21.600
Z	01	03	Staff national	390.000	co gestion	78.000	78.000	78.000	78.000	78.000
Z	02		<i>Investissements</i>	<i>113.500</i>		<i>98.500</i>	<i>4.000</i>	<i>4.000</i>	<i>4.000</i>	<i>3.000</i>
Z	02	01	Véhicules	81.000	co gestion	81.000	0	0	0	0
Z	02	02	Fournitures et équipement bureau	24.500	co gestion	9.500	4.000	4.000	4.000	3.000
Z	02	03	Equipement IT	8.000	co gestion	8.000	0	0	0	0
Z	03		<i>Frais de fonctionnement</i>	<i>111.600</i>		<i>20.500</i>	<i>22.100</i>	<i>23.100</i>	<i>23.100</i>	<i>22.800</i>
Z	03	01	Loyer du bureau	46.400	co gestion	8.000	9.600	9.600	9.600	9.600
Z	03	02	Frais de fonctionnement des véhicules	15.200	co gestion	2.500	2.500	3.500	3.500	3.200
Z	03	03	Communications	21.000	co gestion	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Z	03	04	Fournitures de bureau	24.000	co gestion	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Z	03	05	Autres frais de fonctionnement	5.000	co gestion	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Z	04		<i>Audit et Suivi et Evaluation</i>	<i>90.000</i>		<i>6.000</i>	<i>12.000</i>	<i>27.000</i>	<i>12.000</i>	<i>33.000</i>
Z	04	01	Evaluation	30.000	régie	0	0	15.000	0	15.000
Z	04	02	Audit	60.000	régie	6.000	12.000	12.000	12.000	18.000
<b>TOTAL CONTRIBUTION BELGE</b>				<b>5.500.000</b>		<b>1.043.020</b>	<b>1.511.070</b>	<b>1.311.070</b>	<b>1.109.470</b>	<b>525.370</b>
<b>TOTAL REGIE</b>				<b>1.819.500</b>		<b>564.700</b>	<b>393.600</b>	<b>403.600</b>	<b>371.000</b>	<b>86.600</b>
<b>TOTAL CO-GESTION</b>				<b>3.680.500</b>		<b>478.320</b>	<b>1.117.470</b>	<b>907.470</b>	<b>738.470</b>	<b>438.770</b>

## **7.4 TERMES DE RÉFÉRENCE DU PERSONNEL STRATÉGIQUE**

### **7.4.1 Le responsable de la Facilité**

Lieu d'affectation : Lokossa, avec rayon d'action dans toute la zone d'exécution du projet (Mono Couffo et niveau national).

Durée : 5 ans (durée du projet)

Description de la fonction :

Sous l'autorité générale du MAEP et plus spécifiquement de la structure de régulation des filières (une fois celle-ci établie), le responsable assure la gestion et la coordination quotidienne de la Facilité, en étroite collaboration avec le personnel du MAEP, du CeRPA et des autres partenaires.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Préparer le manuel de procédures, des rapports financiers annuels et semestriels ;
- Assister le Maître d'Ouvrage dans la préparation et passation des conventions de mise en œuvre ;
- Assurer la préparation et passation des différents marchés de services et d'équipements prévus dans la planification et pour ceux dépassant les seuils indiqués dans le manuel de procédures, les présenter pour non-objection à l'ordonnateur et au co-ordonnateur ;
- Préparer le budget annuel du projet, des dossiers d'appel d'offres et autres procédures administratives incombant au projet ;
- Assurer la gestion administrative et financière des ressources du projet déléguées à l'Equipe de facilitation et assurer la présentation de la comptabilité correspondante en vue des audits semestriels et annuels et de l'approbation de l'ordonnateur et du co-ordonnateur, en accord avec les procédures approuvées par le Ministère et la CTB et inscrites dans la Convention de Mise en Œuvre ;
- Assurer la préparation des Plans Annuels d'activités et des rapports semestriels du projet et les intégrer dans le système de planification et rapportage du MAEP ;
- Soumettre l'état d'avancement et l'atteinte des résultats à la Structure Mixte de Concertation Locale ;
- Assurer la coordination avec les partenaires ;
- Contribuer à l'organisation du système de suivi et évaluation des activités et assurer sa mise en oeuvre en coordination avec les différents partenaires ;
- Proposer les ajustements ou modifications des activités et des résultats ;
- Rédiger les rapports finaux de clôture de la prestation.

Tous les documents techniques et administratifs sont préparés par l'Equipe et soumis à l'appréciation de la structure de régulation des filières.

Procédure de recrutement / profil :

Le responsable de la Facilité sera désigné sur la base d'un appel à candidatures public réalisé par le MAEP. Les termes de référence seront définis par le Ministère de l'Agriculture en collaboration avec la CTB. La procédure de sélection et recrutement sera effectuée en étroite concertation avec la CTB. En principe il sera Ingénieur ou niveau équivalent, avec une expérience professionnelle minimum de 10 ans. Il aura une expérience appréciable de gestion et de coordination de projets de



développement rural en relation avec la Coopération Internationale, de préférence avec une expérience spécifique du secteur privé et de la commercialisation. Il/Elle disposera de solides capacités de facilitation de dialogue avec des acteurs divers, de synthèse et rédaction et aura une capacité de travailler en équipe.

#### **7.4.2 Le Conseiller Technique international en facilitation et recherche-développement de filières**

Lieu d'affectation : Lokossa, avec rayon d'action principalement dans le Mono Couffo.

Durée : 4 ans

Description de la fonction :

Sous l'autorité du Représentant Résident de la CTB à Cotonou, le conseiller technique international sera le(a) conseiller technique de la Facilité, en appui au responsable. Il/ Elle travaillera en étroite collaboration avec le personnel de l'Equipe de Facilitation, le MAEP et le CeRPA Mono Couffo, et les différents partenaires. Il veillera à la cohérence de la stratégie du projet, coordonnera le suivi/évaluation des activités et assurera le renforcement de capacités des différentes organisations et institutions partenaires.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Assister le Responsable de la Facilité pour la préparation du manuel de procédures, des plans annuels d'activités et des rapports semestriels et annuels d'activités.
- Apporter un appui technique dans la préparation des termes de références des différents marchés de services techniques conventions de partenariat et autres prévus dans les plans d'activités et appuyer les différentes organisations et institutions partenaires dans la maîtrise d'ouvrage.
- Organiser le système de suivi et évaluation des activités du projet, y inclus l'élaboration de la ligne de base à base du diagnostic participatif, et assurer sa mise en oeuvre en coordination avec les différents partenaires et prestataires de services. Assurer l'analyse des résultats des évaluations participatives annuelles et sur base de l'analyse identifier les objectifs annuels à atteindre.
- Assurer la cohérence de la stratégie de l'intervention et veiller au bon fonctionnement technique.
- Coordonner avec l'équipe de l'Equipe de Facilitation et le personnel des institutions partenaires, toutes les activités des composantes 1 et 2 du projet.
- Assurer avec les partenaires, la supervision et le suivi des activités des différents partenaires et prestataires.
- Assurer le transfert graduel de ses responsabilités aux différents partenaires impliqués dans la Facilité.

Procédure de recrutement / profil :

Le Conseiller Technique en recherche-développement de filières sera recruté par la CTB sur appel à candidature pour une période de quatre ans, et après agrément de la partie béninoise.

Il sera Ingénieur Agronome ou Agro -économiste, avec minimum 10 ans d'expérience professionnelle. Il/Elle aura une expérience pratique dans la recherche-développement en milieu paysan africain et dans le développement de filières agricoles, et avec une expérience de gestion et de facilitation de projets. Il aura de l'expérience en renforcement institutionnel des services étatiques et non-étatiques (appui aux organisations professionnelles, ONGs,...) et une bonne

expertise en matière de suivi et évaluation participatif. Il/Elle dispose de solides capacités de synthèse et rédaction et a la capacité de travailler en équipe.

Il /Elle sera équipé de tous les moyens nécessaires pour la mise en oeuvre de son travail (transport, équipement informatique. Le Conseiller Technique international sera recruté par la CTB, sur base d'un profil et de termes de références définitifs accordés entre le MAEP et la CTB.

### **7.4.3 Le Conseiller Technique international en développement institutionnel et politique de promotion des filières**

Lieu d'affectation : Cotonou, avec rayon d'action dans toute la zone d'exécution du projet et principalement au niveau national.

Durée : 4 ans

#### Description de la fonction :

Sous l'autorité du Représentant Résident de la CTB à Cotonou, le conseiller technique international sera le(a) conseiller technique de la Facilité détaché à la structure de régulation des filières du MAEP. Il/ Elle travaillera en étroite collaboration avec le personnel de l'Equipe de Facilitation, le MAEP et les différents partenaires. Il veillera à la cohérence de la stratégie du projet, coordonnera le suivi/évaluation des activités et assurera le renforcement de capacités des différentes organisations et institutions partenaires.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Assister le Responsable de la Facilité pour la préparation du manuel de procédures, des plans annuels d'activités et des rapports semestriels et annuels d'activités.
- Apporter un appui technique dans la préparation des termes de références des différents marchés de services techniques et autres prévus dans les plans d'activités et appuyer les différentes organisations et institutions partenaires dans la maîtrise d'ouvrage.
- Organiser le système de suivi et évaluation des activités de la composante 3 du projet, y inclus l'élaboration de la ligne de base à base du diagnostic participatif, et assurer sa mise en oeuvre en coordination avec les différents partenaires et prestataires de services. Assurer l'analyse des résultats des évaluations participatives annuelles et sur base de l'analyse identifier les objectifs annuels à atteindre.
- Appuyer le développement des instruments de politique et promotion des filières.
- Assurer la cohérence de la stratégie de l'intervention et veiller au bon fonctionnement technique.
- Coordonner avec l'équipe de l'Equipe de Facilitation et le personnel des institutions partenaires, toutes les activités de la composante 3 du projet.
- Assurer avec les partenaires, la supervision et le suivi des activités des différents partenaires et prestataires.
- Assurer le transfert graduel de ses responsabilités aux différents partenaires impliqués dans la Facilité.

#### Procédure de recrutement / profil :

Le Conseiller Technique en développement institutionnel et promotion des filières sera recruté par la CTB sur appel à candidature pour une période de quatre ans, avec l'avis de non-objection du MAEP.

Il sera Ingénieur Agronome ou Agro -économiste, avec minimum 10 ans d'expérience professionnelle. Il/Elle aura une expérience pratique dans le développement institutionnel du secteur agricole, et avec une expérience de gestion et de facilitation de projets. Il aura de une bonne

expertise en matière de suivi et évaluation participatif. Il/Elle dispose de solides capacités de synthèse et rédaction et a la capacité de travailler en équipe.

Il /Elle sera équipé de tous les moyens nécessaires pour la mise en oeuvre de son travail (transport, équipement informatique). Le Conseiller Technique international sera recruté par la CTB, sur base d'un profil et de termes de références définitifs accordés entre le MAEP et la CTB, et après agrément de la partie béninoise.

#### **7.4.4 Le Co-responsable Administratif et Financier**

Lieu d'affectation : Lokossa; rayon d'action dans toute la zone d'exécution du projet.

Durée : 5 ans (durée du projet)

Description de la fonction :

Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB à Cotonou, le Coresponsable Administratif et Financier sera recruté par la CTB pour la durée du projet afin de conseiller et d'assister le responsable de la Facilité et le MAEP dans la gestion administrative et financière du projet et plus spécifiquement remplir les responsabilités principales suivantes :

- Préparer le manuel de procédures du projet
- superviser l'élaboration des rapports financiers annuels et semestriels.
- Assister dans l'élaboration des conventions et contrats (prestation de services, sous-traitance...)
- Assister dans la préparation du budget annuel, des dossiers d'appel d'offres et autres procédures administratives incombant au projet.
- Superviser la comptabilité en accord avec les procédures approuvées par le Ministère et la CTB.
- Assurer le suivi et l'appui conseil administratif et financier auprès des partenaires pour la bonne administration de leurs conventions.
- Assurer le planning financier et la comptabilité mensuelle selon le logiciel FIT de la CTB
- Gestion de la trésorerie et des approvisionnements.
- Clôture comptable et financière de la prestation au terme du projet.

Le Coresponsable administratif et financier est chargé de veiller, pour la partie belge, à la conformité de l'exécution de l'intervention avec les dispositions de la Convention spécifique et du dossier technique et financier, de s'assurer la bonne gestion de la contribution belge et de la maîtrise des risques financiers. En tant que coresponsable il vise, pour la CTB, tous les titres d'engagements des dépenses et tous les titres de créances et il a accès aux éléments d'information et aux documents de la gestion de l'intervention ; il est invité à toutes les réunions concernant l'intervention.

En cas de besoin, le Coresponsable administratif et financier est également chargé d'assister les entités responsables de la mise en oeuvre pour la gestion administrative et financière.

Profil :

Le Coresponsable Administratif et Financier aura une formation en finances (DUTS) bac +4 ou BTS en finances, aura de l'expérience avec le système SYSCOA et une expérience administrative en projets de la coopération au développement.

### **7.4.5 Le Chargé de facilitation du système participatif de suivi et d'évaluation**

Lieu d'affectation : Lokossa, avec rayon d'action dans toute la zone d'exécution du projet.

Durée : 5 ans

Description de la fonction :

Sous l'autorité du Responsable de la Facilité, le Chargé de facilitation du système participatif de suivi et d'évaluation sera le(a) conseiller technique de la Facilité à charge du montage et du bon fonctionnement du système participatif de suivi et d'évaluation. Il/ Elle travaillera en étroite collaboration avec le personnel de l'Equipe de Facilitation, le MAEP et les différents partenaires. Il veillera à la mise en place du système de suivi et d'évaluation des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée, le suivi interne de l'Equipe de facilitation, et assurera le renforcement de capacités de suivi et évaluation des différentes organisations et institutions partenaires.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Participer à l'organisation du système de suivi et évaluation des activités des trois composantes du projet, y inclus l'élaboration de la ligne de base à base du diagnostic participatif, et assurer sa mise en oeuvre en coordination avec les différents partenaires et prestataires de services. Assurer l'analyse des résultats des évaluations participatives annuelles et sur base de l'analyse identifier les objectifs annuels à atteindre.
- Assurer avec les partenaires, la supervision et le suivi des activités des différents partenaires et prestataires.
- Assurer le transfert graduel de ses responsabilités aux différents partenaires impliqués dans la Facilité et en particulier à l'observatoire des filières du MAEP.

Procédure de recrutement / profil :

Le Chargé de facilitation du système participatif de suivi et d'évaluation sera recruté par le MAEP sur appel à candidature pour une période de cinq ans, avec l'avis de non-objection de la CTB. Il sera Ingénieur Agronome ou Agro-économiste, avec minimum 5 ans d'expérience professionnelle. Il/Elle aura une expérience pratique dans le suivi évaluation de projets de développement rural. Il/Elle dispose de solides capacités de synthèse et rédaction et a la capacité de travailler en équipe. Il /Elle sera équipé de tous les moyens nécessaires pour la mise en oeuvre de son travail (transport, équipement informatique).

### **7.4.6 Le Chargé de facilitation auprès des opérateurs privés**

Lieu d'affectation : Lokossa, avec des déplacements fréquents à Cotonou.

Durée : 4 ans

Description de la fonction :

Sous l'autorité du Responsable de la Facilité, le Chargé de facilitation auprès des opérateurs privés sera le(a) conseiller technique de la Facilité à charge de faciliter les activités avec les opérateurs privés en principe depuis le siège de l'annexe régionale de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin. Il/ Elle travaillera en étroite collaboration avec le personnel de l'Equipe de Facilitation, la CCIB et les différents partenaires. Il veillera à la mise en place des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée et des activités avec les opérateurs privés des filières riz et maraîchage.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Participer au diagnostic des opérateurs privés, organiser les activités de promotion et de dialogue avec les opérateurs privés, et appuyer le montage des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée correspondantes à l'exécution de la composante.
- Assurer avec les partenaires CCIB et opérateurs privés, la supervision et le suivi des activités des différents partenaires et prestataires.
- Assurer le transfert graduel de ses responsabilités aux différents partenaires impliqués dans la Facilité et en particulier à la CCIB.

Procédure de recrutement / profil :

Le Chargé de facilitation auprès des opérateurs privés sera recruté par le MAEP sur appel à candidature pour une période de quatre ans, avec l'avis de non-objection de la CTB. Il/Elle sera Economiste, Administrateur d'entreprise ou Agro -économiste, avec minimum 5 ans d'expérience professionnelle. Il/Elle aura une expérience pratique dans la commercialisation agricole et ans la promotion des investissements privés et l'appui aux PME. Il/Elle dispose de solides capacités de synthèse et rédaction et a la capacité de travailler en équipe.

Il /Elle sera équipé de tous les moyens nécessaires pour la mise en oeuvre de son travail (transport, équipement informatique).

### **7.4.7 Le Chargé de facilitation auprès des organisations de producteurs**

Lieu d'affectation : Lokossa, avec des déplacements fréquents à Cotonou.

Durée : 4 ans

Description de la fonction :

Sous l'autorité du Responsable de la Facilité, le Chargé de facilitation auprès des organisations de producteurs sera le(a) conseiller technique de la Facilité à charge de faciliter les activités avec les OP en principe depuis le siège de l'Union Régionale des Producteurs (URP). Il/ Elle travaillera en étroite collaboration avec le personnel de l'Equipe de Facilitation, l'URP et les différents partenaires. Il veillera à la mise en place des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée et des activités avec l'URP et les différentes organisations et faitières de producteurs riz et maraîchage.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Participer au diagnostic des organisations de producteurs, appuyer le montage des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée correspondantes à l'exécution de la composante.
- Assurer avec les partenaires URP et groupements, la supervision et le suivi des activités des différents partenaires et prestataires.
- Assurer le transfert graduel de ses responsabilités aux différents partenaires impliqués dans la Facilité et en particulier à l'URP.

Procédure de recrutement / profil :

Le Chargé de facilitation auprès des opérateurs privés sera recruté par le MAEP sur appel à candidature pour une période de quatre ans, avec l'avis de non-objection de la CTB. Il/Elle sera Ingénieur agronome, avec minimum 5 ans d'expérience professionnelle. Il/Elle aura une expérience pratique dans l'organisation paysanne. Il/Elle dispose de solides capacités de synthèse et rédaction et a la capacité de travailler en équipe.

Il /Elle sera équipé de tous les moyens nécessaires pour la mise en oeuvre de son travail (transport, équipement informatique).

## **7.5 TERMES DE RÉFÉRENCE DES MISSIONS D'APPUI DE DÉPART**

### **7.5.1 Prestataire spécialisé en recherche développement et planification participative**

Le prestataire international spécialisé en recherche-développement et planification et évaluation participative, externe aux autres acteurs du projet, interviendra au démarrage pour la réalisation du diagnostic participatif de base du projet et ensuite de manière annuelle pour planifier, organiser et faciliter avec tous les acteurs, après chaque campagne, l'évaluation participative et la révision de la planification des activités au niveau des groupements et organisations de bénéficiaires, des institutions d'appui et collectivités locales, et des instances de concertation locale.

L'établissement d'une ligne de base décrivant la situation exacte des filières au départ du projet est fondamental pour assurer le suivi et l'évaluation, en raison de la faiblesse actuelle des données statistiques et du suivi des activités productives et de transformation.

La ligne de base sera établie au terme d'un processus de diagnostic participatif qui sera organisé sous la responsabilité et facilitation du prestataire spécialisé en recherche développement et planification participative. Ce diagnostic, à entreprendre dans toutes les communes concernées avec la participation active de tous les partenaires du projet, devra inclure les activités et données fondamentales reprises dans les activités 1.1 et 2.1 telles que :

- Inventaire de tous les groupements où se met en oeuvre la production de riz et maraîchage et caractérisation des producteurs, itinéraires techniques, niveaux de productivité, quantités commercialisées et contraintes de production; inventaire de tous les groupements, légalisés ou non, et caractérisation de leur situation organisationnelle, légale, financière et de gestion et des principales contraintes rencontrées à ces niveaux;
- Caractérisation des filières de fourniture d'intrants et de commercialisation chaque groupement et organisation de second niveau, et identification des acteurs, de leur rôle et des principales contraintes rencontrées;
- Synthèse participative, au niveau de chaque commune et avec participation des groupements et des institutions et collectivités, avec discussion des expériences passées et priorisation des thèmes d'intervention proposés;
- Inventaire de tous les groupements de transformatrices, légalisés ou non, et caractérisation de leur situation organisationnelle, légale, financière et de gestion et des principales contraintes rencontrées.

La ligne de base sera établie par l'Equipe de Facilitation sur base des informations fournies par le diagnostic.

Le prestataire spécialisé en recherche développement et planification participative, organisera et facilitera annuellement un processus d'évaluation participative avec tous les bénéficiaires et partenaires du projet, afin de dégager les résultats de la campagne en relation avec les principaux indicateurs :

- Evolution des indicateurs de performance productive et de gestion administrative et commerciale de chaque groupement de production et de transformation, en comparaison avec la planification et analyse participative avec propositions correctives pour la campagne suivante;
- Evolution des indicateurs de performance de gestion des structures de second niveau, et analyse participative avec propositions correctives pour la campagne suivante;
- Evolution des indicateurs de performance de gestion des structures d'appui à la filière, et analyse participative avec propositions correctives pour la campagne suivante;
- Synthèse participative au niveau de la Plate-forme Technique d'Appui aux Filières Riz et Maraîchage avec proposition de bonnes pratiques, échanges d'expériences et priorités pour la planification de la prochaine campagne.

Le rapport d'évaluation participative servira de référence pour les rapports annuels d'activités et pour l'élaboration des plans annuels d'activités du projet.

De plus le prestataire sera responsable d'accompagner et de renforcer les capacités des instances locales de suivi et d'évaluation au niveau des différents partenaires béninois, en particulier le personnel de suivi de la Structure de Régulation des Filières du MAEP qui serait responsable de coordonner l'«Observatoire des Filières».

Le prestataire sera une ONG ou un bureau d'études spécialisé, avec une expérience internationale en matière de gestion participative de projets en milieu paysans et de méthodologies de développement de filières, démontrée par le développement d'outils méthodologiques validés et la gestion de projets ou de services d'appui. Le prestataire sera recruté directement par la CTB en suivant les procédures correspondantes.

Les termes de référence et le choix du prestataire seront soumis à l'avis de non objection du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche.

## **7.6 TERMES DE RÉFÉRENCE INDICATIFS – AUDITS GÉNÉRAUX**

### **7.6.1 Objectifs**

L'audit aura pour objectifs :

- De s'assurer que les structures de gestion (administrative, technique et financière) mises en place répondent correctement aux obligations en matière de bonne gestion financière des fonds publics et sont adaptées aux exigences de transparence et de rapportage que présuppose la mise en œuvre d'actions financées par le Royaume de Belgique.
- Au travers de sondages significatifs, de vérifier que les conditions spécifiques, prévues dans la Convention Spécifique entre les deux Etats, les contrats, les conventions, les protocoles d'accord, les manuels d'opérations ou de procédures ou tout autre document légal, ainsi que les paiements qui s'y attachent, ont été respectées tant du point de vue de la légalité, de la régularité et de la conformité.
- De certifier que les états financiers et les rapports d'activités qui sont soumis à l'Ordonnateur National et au Coordonnateur de la CTB constituent une image fidèle et sincère du projet au terme de chaque exercice comptable.
- De contrôler que les actifs du projet sont dûment comptabilisés et sauvegardés.

- De vérifier (i) la matérialité des opérations et la nature des dépenses qui s'y rapportent, (ii) les quantités mise en œuvre, (iii) les prix pratiqués et (iv) la qualité technique des prestations.

## 7.6.2 Déroulement des travaux

### Audit opérationnel :

A effectuer semestriellement la première année et annuellement les 4 années suivantes au niveau des structures chargées de la mise en oeuvre des composantes, notamment le MAEP et les autres partenaires en maîtrise d'ouvrage déléguée. Cet audit peut s'effectuer en complément d'un audit annuel déjà programmé par le Ministère de finances, de façon conjointe avec un auditeur choisi par la CTB, ou après acceptation de l'auditeur "attitre" de l'entité auditée.

Les principaux points qui doivent être passés en revue :

- Organisation générale : organigramme, personnel, fonctions, circuits
- Organisation financière : comptabilité, finance, procédures, circuits
- Organisation technique : préparation, suivi, contrôle qualité
- Contrôle interne et externe

Sur base des résultats et de la confiance que l'auditeur accorde au fonctionnement des structures mises en place, l'auditeur définira le niveau de contrôle sur pièces qu'il y a lieu de respecter.

### Audit financier :

Contrôle de la préparation et du contenu des contrats/conventions/protocoles ainsi que des budgets qui s'y rapportent.

Analyse des procédures d'appel d'offres et contrôle de la légalité et de la régularité des contrats d'achats de fournitures, de services ou de travaux. Pour chaque contrat sélectionné, contrôle des factures et des pièces justificatives, des paiements aux fournisseurs et du traitement adéquat des impôts et taxes (légalité, régularité et conformité)

- Pour les frais de personnel, contrôle des fiches de calcul des salaires et des charges sociales qui s'y attachent. Vérification de l'adéquation des salaires aux fonctions exercées et aux pratiques en vigueur dans le secteur privé du pays bénéficiaire. Contrôle des paiements (légalité, régularité, conformité).
- Contrôle des avances au personnel et de l'apurement de celles-ci.
- Pour les frais de fonctionnement/formation, contrôle des pièces justificatives et de leur valeur probante, des disponibilités budgétaires, de la nature des dépenses au regard de l'intitulé budgétaire et des paiements (légalité, régularité, conformité). Les auditeurs porteront une attention particulière sur la consommation de carburant, les frais d'entretien des véhicules et leur utilisation.
- Contrôle de la comptabilisation des opérations (en engagement et en paiement) visées ci-dessus.
- Contrôle des rapprochements bancaires et de caisse.
- Contrôle physique et comptable des inventaires [actifs immobilisés et stocks].
- Contrôle de l'apurement des avances.
- Analyse des risques de double facturation.



- Analyse des délais de traitement des correspondances et des paiements entre la Facilité, le Maître d'ouvrage (Ordonnateur National) et la CTB.
- Réconciliation Devis/Budget/contrats et frais/paiements/états financiers.
- Réconciliation Trésorerie/ Budget.

Règles à suivre par les auditeurs :

Tout dépassement budgétaire ou virement budgétaire d'un montant supérieur à 10.000.000 FCFA qui n'a pas été autorisé par l'Ordonnateur et le Coordonnateur doit être considéré comme illégal et donc inéligible au financement de la contribution belge. Si l'autorisation est postérieure à l'action, les causes doivent être recherchées et l'opération sera considérée comme non réglementaire.

Tout paiement qui n'est pas appuyé de pièces justificatives probantes est à considérer comme inéligible au financement belge.

Tout achat de services, de fournitures, de travaux qui n'aura pas respecté les règles de mise en concurrence telles que prévues dans les documents légaux (Convention Spécifique, Protocoles, manuels d'opérations, etc.) est à considérer comme inéligible au financement belge.

Toute prestation de services "intellectuelle" ou toute mission effectuée dans le cadre de l'exécution du projet doit être justifiée par soit un rapport soit par un aide mémoire. A défaut, les dépenses liées à la prestation ou à la mission sont à considérer comme inéligible au financement belge.

Toute opération payée et/ou comptabilisée au titre du projet et qui n'a pas de lien clairement établi avec celui-ci est à considérer comme inéligible au financement belge.

Toute opération payée et/ou comptabilisée après la date limite d'exécution est à considérer comme inéligible au financement belge.

Rapports et langue de travail :

Au terme de la mission sur site, les auditeurs élaboreront un aide mémoire qui synthétisera les principales constatations, entre autres une évaluation des montants inéligibles, non réglementaires et des dépenses qui ne sont pas supportées par des pièces justificatives suffisamment probantes et pour lesquelles l'avis de l'Ordonnateur et du Coordonnateur sera requis. L'aide mémoire reprendra également les principales recommandations. L'aide mémoire sera transmis en 2 exemplaires originaux et sous forme informatique (CD Rom).

Le rapport provisoire, qui sera transmis dans un délai de 30 jours, comprendra (i) un rapport de contrôle interne (Management Letter) qui suivra le plan des termes de référence du volet organisationnel et une synthèse de toutes les constatations et recommandations, (ii) un rapport sur les comptes annuels, certifiés, assortis de réserves ou non et un rapport technique. Les auditeurs veilleront à faire figurer dans les différents rapports les personnes rencontrées, les documents analysés, les travaux effectués ainsi que le détail technique des échantillons qui auront servi de base aux tests de conformité. Le rapport provisoire sera transmis en 2 exemplaires originaux et sous forme informatique (CD Rom).

L'Ordonnateur National et le Coordonnateur disposeront d'un délai de 30 jours pour faire parvenir leurs commentaires et observations. Dans un délai de 15 jours, l'auditeur émettra le rapport final en 2 exemplaires originaux et sous forme informatique (CD Rom).

L'auditeur décidera en toute indépendance s'il y a lieu de prendre en compte ces commentaires dans le corps du rapport ou de les annexer "in texto" dans le rapport final.

Toutefois, si les commentaires et observations portent sur la bonne et complète exécution des termes de référence, l'auditeur sera tenu d'effectuer, à ses frais les travaux complémentaires.

La langue de travail et de rapport est le français.

### Documentation et déontologie :

Les auditeurs auront libre accès à toutes les informations et à toutes les personnes/services qu'ils jugeront nécessaires et utiles aux fins de l'audit. Il est entendu que l'audit ne sera circonscrit d'aucune manière.

Les services de l'Ordonnateur National et du Coordonnateur prépareront, préalablement au démarrage des travaux sur site, l'ensemble de la documentation disponible. Celle-ci devrait comprendre au minimum, la Convention de Spécifique, le(s) protocole(s) d'accord, le(s) contrat(s), les documents comptables et bancaires, les documents techniques ainsi qu'une copie des principales correspondances. Une liste récapitulative sera transmise aux auditeurs et contresignée par ces derniers pour accord et réception.

Tous les documents devront être remis au terme de la mission et la fiche récapitulative sera contresignée par le responsable financier de chaque entité qui aura reçu les pièces en retour.

Les informations à caractère confidentiel seront traitées avec toute la prudence nécessaire et ne pourront être divulguées qu'aux personnes dûment habilitées.

L'audit sera réalisé conformément aux normes d'audit et conditions généralement admises par la profession sur le plan international.

### Composition de l'équipe et durée de la mission :

- Chef de mission : Expert comptable ou équivalent avec un minimum de 10 années d'expérience professionnelle. Une bonne expérience des pays en voie de développement est nécessaire. La connaissance des procédures en vigueur dans le cadre des marchés publics béninois est requise. Il n'est pas exclu que cet expert soit choisi localement ou soit celui déjà commis pour conduire la mission d'audit programmée par la structure.
- Auditeur senior : Expert comptable ou équivalent avec un minimum de 8 années d'expérience professionnelle. Une bonne expérience des pays en voie de développement est nécessaire.
- Auditeur junior : comptable confirmé ou équivalent avec un minimum de 5 années d'expérience professionnelle. Une expérience des pays en voie de développement constitue un atout. La connaissance des procédures maliennes constitue un avantage.
- La composition de l'équipe est laissée au choix du bureau compte tenu de l'étendue de la mission, mais devra au moins respecter les profils précédents.
- Le nombre total d'hommes/jours prévus pour cet audit est de 21 h/j, mais les auditeurs sont libres de formuler une contre proposition.