



**CTB**

**AGENCE BELGE  
DE DÉVELOPPEMENT**

# DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

**APPUI INSTITUTIONNEL AU MAEP POUR LA  
PLANIFICATION, LA COORDINATION ET LE  
PILOTAGE SECTORIEL POUR LE  
DEVELOPPEMENT DES FILIERES AGRICOLES**

**BENIN**

**CODE DGCD : 3014056**

**CODE NAVISION : BEN13 026 11**



**LA COOPÉRATION  
BELGE AU DÉVELOPPEMENT .be**

# TABLE DES MATIERES

<b>ABREVIATIONS .....</b>	<b>3</b>
<b>FICHE RESUMEE .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>8</b>
<b>1 ANALYSE DE LA SITUATION.....</b>	<b>9</b>
1.1 CONTEXTE GENERAL .....	9
1.2 LE CADRE INSTITUTIONNEL .....	14
1.3 CADRE STRATEGIQUE DES INTERVENTIONS BENINO-BELGE DANS LE SECTEUR AGRICOLE .....	18
1.4 PRINCIPES DIRECTEURS POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME .....	21
1.5 ETAT D'AVANCEMENT DES ACTIVITES D'APPUI INSTITUTIONNEL AU SECTEUR AGRICOLE ET LEÇONS APPRISES DES EVALUATIONS .....	24
<b>2 ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'INTERVENTION.....</b>	<b>30</b>
2.2 BENEFICIAIRES .....	34
2.3 COHERENCES ET SYNERGIES AVEC LES AUTRES PROGRAMMES DE LA COOPERATION BELGE .....	34
2.4 AUTRES PTF INTERVENANT DANS L'APPUI INSTITUTIONNEL .....	36
<b>3 PLANIFICATION OPERATIONNELLE.....</b>	<b>37</b>
3.1 OBJECTIFS DE LA COMPOSANTE D'APPUI INSTITUTIONNEL .....	37
3.2 RESULTATS ATTENDUS .....	37
3.3 ACTIVITES A METTRE EN ŒUVRE .....	38
<b>4 RESSOURCES.....</b>	<b>58</b>
4.1 RESSOURCES FINANCIERES .....	58
4.2 RESSOURCES HUMAINES .....	60
4.3 INDICATEURS ET SOURCES DE VERIFICATION DU VOLET D'APPUI INSTITUTIONNEL .....	63
4.4 ACTEURS IMPLIQUES DANS LA MISE EN ŒUVRE .....	63
4.5 ANALYSE DES RISQUES ET HYPOTHESES .....	65
<b>5 MODALITES D'EXECUTION .....</b>	<b>73</b>
5.1 INTRODUCTION.....	73
5.2 CADRE LEGAL ET RESPONSABILITES ADMINISTRATIVES .....	73
5.3 STRUCTURES DE MISE EN OEUVRE ET DE COORDINATION DU PROGRAMME .....	74
5.4 STRUCTURES DE PILOTAGE, D'ORIENTATION ET DE SUIVI DU PROGRAMME .....	77
5.5 CYCLE DE VIE DE L'INTERVENTION .....	81
5.6 MODALITES DE GESTION.....	82
5.7 MECANISME D'ADAPTATION DES MODIFICATIONS AU DTF .....	90
5.8 DISPOSITIF DE SUIVI ET EVALUATION.....	90
<b>6 THEMES TRANSVERSAUX.....</b>	<b>95</b>
6.1 GENRE .....	95
6.2 ENVIRONNEMENT .....	96
<b>7 ANNEXES.....</b>	<b>99</b>
7.1 CADRE LOGIQUE (DETAIL) .....	99
7.2 DISPOSITIF ORGANISATIONNEL DU PROGRAMME.....	108
7.3 CHRONOGRAMME.....	109
7.4 TERMES DE REFERENCE DU PERSONNEL LONG TERME .....	112

## ABREVIATIONS

ABéProFA	Agence Béninoise de Promotion des Filières Agricoles
ABSSA	Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments
ACDI	Agence Canadienne de Développement International
AD	Atacora-Donga
ADEx	Association de Développement des Exportations-Bénin
AFACEB	Association des Femmes d’Affaires et Chefs d’Entreprises du Bénin
AFDI	Agriculteurs français pour le développement international
AFSCA	Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire
AIMAEP	Appui Institutionnel au Ministère de l’Agriculture, de l’Elevage et de la Pêche
ANE	Acteurs Non Etatiques
AOF	Attribution, organisation et fonctionnement
APNV	Approche Participative Niveau Village
ASPS	Amélioration de la Qualité Sanitaire et Phytosanitaire des produits agricoles et agro-alimentaires
BAD	Banque Africaine de Développement
CARDER	Centre Agricole Régional pour le Développement Rural
CCIB	Chambre de Commerce et d’Industries du Bénin
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
CeCPA	Centre Communal pour la Promotion Agricole
CeRPA	Centre Régional pour la Promotion Agricole
CIA	Chambre Interdépartementale d’Agriculture
CNAB	Chambre Nationale d’Agriculture du Bénin
CNOS	Comité National d’Orientation et de Suivi
CONAFIL	Commission Nationale des Finances Locales
COT	Comité d’Orientation Technique
CSE	Cellule de Suivi-Evaluation
CTB	Agence Belge de Développement
CTOS	Comité Technique d’Orientation et de Suivi
CVA	Chaîne de valeur Ajoutée
DC	Directions Centrales
DGD	Direction générale Coopération au développement et Aide humanitaire
DICAF	Direction du Conseil Agricole et de la Formation Opérationnelle
DIFAOP	Direction de l’Information, de la Formation et de l’Appui aux Organisations Professionnelles
DPDR	Déclaration de Politique de Développement Rural

DPP	Direction de la Programmation et de la Prospective
DRFM	Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRH	Direction des Ressources Humaines
DSCR	Document de Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
DT	Directions Techniques
DTF	Dossier Technique et Financier
DTFA	Dossier technique et financier Additionnel
EMP	Evaluation à Mi-Parcours
ESA	Enquête de Statistiques Agricoles
FADeC	Fonds d'Appui au Développement des Communes
FAFA AD	Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans l'Atacora et la Donga
FAFA MC	Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans le Mono et le Couffo
FED	Fonds Européen de Développement
FIDA	Fonds International de développement Agricole
FNDA	Fond National de Développement Agricole
FNDA	Fonds National de Développement Agricole
FoTraDA	Fonds Transitoire de Développement Agricole
FRDA	Fonds Régional de Développement Agricole
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GEL	Guichet d'Économie Locale
GIZ	Coopération allemande internationale
GTA	Groupe Thématique Agriculture
IGE	Inspection Générale de l'Etat
IGF	Inspection Générale des Finances
IGM	Inspection Générale du Ministère
IMF	Institutions de Micro-Finance
INRAB	Institut National des Recherches Agricoles du Bénin
INSAE	Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
LCSSA	Laboratoire Central de la Sécurité Sanitaire des Aliments
M&E	Monitoring et évaluation
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MC	Mono-Couffo
MDGLAAT	Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MICPME	Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises

MPDEAP	Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONS	Office National de Soutien des revenus agricoles
OPA	Organisations Professionnelles Agricoles
PADSA	Programme d'Appui au Développement du Secteur Agricole
PAEX	Programme d'Appui en Expertises
PAI	Plan Annuel d'Investissements
PANA	Programme d'Action National d'Adaptation aux changements climatiques
PAP	Plan d'Actions Prioritaires
PAPA/INRAB	Programme d'Analyse des Politiques Agricoles de l'Institut National des Recherches Agricoles
PAPDC	Projet d'Appui à la réalisation des Plans de Développement des Communes
PASCiB	Plate-forme des Acteurs de la Société Civile du Bénin
PDC	Plans de Développement Communaux
PDDA	Programme Détaillé de Développement Agricole
PFR	Plans Fonciers Ruraux
PG AIMAEP	Programme Appui Institutionnel au MAEP (Composante institutionnelle du programme de coopération volet agriculture)
PIA	Plan d'Investissement Agricole
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNIA	Programme National d'Investissements Agricoles
PNOPPA	Plateforme Nationale des Organisations des Producteurs et des Producteurs Agricoles
PONADEC	Politique Nationale de Décentralisation
PPP	Partenariat Public-Privé
ProCGRN	Programme de Conservation et de Gestion des Ressources Naturelles
PSRSA	Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
PTAB	Plan de Travail Annuel Budgétisé
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PTOS	Plateforme Technique d'Orientation et de Suivi
PUASA	Programme d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire
RCPA	Responsable Communal pour la Promotion Agricole
RDR	Responsable de Développement Rural
SCRP	Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SDAC	Schéma Directeur d'Aménagement de la Commune
SDDR	Schéma Directeur du Développement Rural

SCDA	Services Communaux de Développement Rural (Ex-CeCPA)
SE	Suivi-Evaluation
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
TDR	Termes de référence
UE	Union Européenne
UGP	Unité de Gestion de Projet
URPR	Union Régionale des Producteurs de Riz

## FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

Numéro national DGCD	3014056		
Code Navision CTB	BEN 13 026 11		
Institution partenaire	Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche.		
Durée de la convention spécifique	60 mois		
Contribution du Bénin	1 000 000 EUR		
Contribution Belgique	6 000 000 EUR		
Date estimée de démarrage	Septembre 2014		
Code sectoriel	31110		
Objectif général	«La compétitivité, l'attractivité, et l'accès des productions et produits aux marchés, grâce à la promotion des filières agricoles dans le respect des rôles des différents acteurs institutionnels sont assurés»		
Objectif spécifique	«L'environnement institutionnel favorable à la promotion des filières est amélioré ».		
Résultats intermédiaires	<p>R1 Le MAEP central dispose des capacités opérationnelles, administratives et techniques pour le pilotage, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son cadre programmatique de promotion des filières agricoles</p> <p>R2 Les six CARDER disposent des capacités organisationnelles et techniques leur permettant d'assurer la coordination régionale de la mise en œuvre des stratégies agricoles dans le respect des rôles et responsabilités des autres acteurs</p> <p>R3 En partenariat avec le MAEP, les faîtières nationales d'ANE sont des parties prenantes organisées, efficaces et crédibles du processus de promotion des filières tout en assurant un accompagnement de qualité à leurs membres</p> <p>R4 Les principaux outils, instruments et mécanismes institutionnels de financement prévus par le schéma de financement du secteur agricole sont en place et fonctionnels</p> <p>R5 Le passage à l'approche programme permet d'améliorer l'efficience et l'efficacité des interventions de la coopération bénino-belge</p>		

## INTRODUCTION

Le programme Indicatif de Coopération (PIC) 2013-2017 entre la République du Bénin et le Royaume de Belgique prévoit une contribution belge de 24 millions d'Euros pour le secteur agricole. Ce nouveau PIC marque le passage de l'approche projet à une approche « programme », le programme sectoriel pour le secteur agricole étant défini comme un ensemble d'interventions complémentaires et synergiques à différents niveaux stratégiques. Cette orientation s'inscrit comme une étape dans le processus d'alignement visant à appuyer, avec d'autres bailleurs, la mise en place d'une approche sectorielle pour le secteur agricole.

Le programme se propose de combiner :

- ✓ **Une composante d'Appui Institutionnel** destinée à renforcer les capacités institutionnelles, organisationnelles et individuelles des acteurs impliqués dans le développement agricole, au niveau national et au niveau déconcentré. L'intervention relative aux appuis institutionnels fait l'objet du présent Document Technique et Financier, sur base de la Fiche d'Identification validée lors de la commission mixte de mars 2013. Elle porte sur un budget de 7 millions d'Euros, dont 6 millions à charge de la Belgique.
- ✓ **Une composante opérationnelle** destinée à mettre en œuvre les politiques nationales et territoriales dans des territoires définis : la fiche d'identification de la composante opérationnelle a été validée par le comité des partenaires le 26 septembre 2013. L'intervention sera formulée en 2014 et porte sur un montant de 18 millions d'Euros.

Le présent Document Technique et Financier porte sur la composante d'Appui Institutionnel. Il a pour **objectif spécifique d'améliorer l'environnement institutionnel en faveur de la promotion des filières agricoles**. Cet objectif spécifique est cohérent avec celui du programme « administration et gestion du secteur agricole. Ce dernier vise à « *améliorer l'environnement institutionnel, financier, juridique et politique de façon à créer les conditions requises pour rendre l'agriculture, l'élevage, la pêche et l'aquaculture attrayants et compétitifs* ».

L'intervention s'inscrit dans la continuité et la consolidation du projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (MAEP), dont l'évaluation finale a été réalisée en mai 2013. Elle s'inscrit également en appui à la mise en œuvre du Programme Administration et Gestion du Secteur Agricole (PAGSA), dont elle adopte les principes de mise en œuvre. Les résultats de la composante d'appui institutionnel ont été définis comme suit :

R1 : Le MAEP central dispose des capacités opérationnelles, administratives et techniques pour le pilotage, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son cadre programmatique de promotion des filières agricoles

R2 : Les six CARDER disposent des capacités organisationnelles et techniques leur permettant d'assurer la coordination régionale de la mise en œuvre des stratégies agricoles dans le respect des rôles et responsabilités des différents acteurs.

R3 : En partenariat avec le MAEP, la CNA et les filières nationales d'ANE sont des parties prenantes organisées, efficaces et crédibles du processus de promotion des filières tout en assurant un encadrement et des services de qualité à leurs membres.

R4 : Les principaux instruments de financement prévus par le schéma de financement du secteur agricole sont en place et fonctionnels.

Etant entendu que le démarrage de cette composante marque le démarrage du nouveau programme, le Document Technique et Financier inclut également la mise en place du nouveau dispositif organisationnel, inclus une l'Unité d'Appui et de Coordination.



# 1 ANALYSE DE LA SITUATION

## 1.1 Contexte général

### 1.1.1 Le secteur agricole dans l'économie nationale

Le secteur agricole constitue le premier réservoir d'emploi et l'une des principales sources de création de la richesse économique nationale du Bénin. Une certaine stagnation de la contribution de ce secteur à la formation du Produit Intérieur Brut (PIB) est cependant observée depuis quelques années. Elle est imputable notamment à la baisse de la production cotonnière.

Malgré son importance dans l'économie béninoise, le secteur agricole tarde à se moderniser et à se diversifier. Cette situation est aggravée par les limites des politiques et stratégies agricoles et différents facteurs limitants liés au contexte : fiscalité inadéquate pour les entreprises agricoles, absence de mesures incitatives pour l'entrepreneuriat agricole, faible efficacité de la chaîne d'approvisionnement en intrants agricoles (hors sous-secteur coton), de la faible adéquation du système de crédit et des mécanismes de financement agricoles aux besoins réels des producteurs, absence de système d'assurance pour la gestion du secteur agricole.

Ces difficultés ont pour conséquence une évolution grandissante de la pauvreté rurale au Bénin. Selon les résultats d'EMICoV publié par l'INSAE, de 2006 à 2011, l'indice de pauvreté est passé de 38,5 à 39,7% dans les zones rurales contre 34,8 et 31,4% au niveau des zones urbaines. L'analyse par branche d'activité montre un indice de pauvreté de 42,86% en 2009 pour la branche « Agriculture-Elevage-Pêche-Forêt » contre 29,96 ; 28,49 et 2,69% respectivement pour l'industrie, le « commerce et restauration » et les « banques et assurances ». Il s'en suit donc que le phénomène de la pauvreté est plus prononcé dans le secteur primaire (Agriculture-Elevage-Pêche-Forêt).

Aujourd'hui le nombre d'exploitations existantes est estimé selon le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) à environ 550 000 (MAEP, 2011) réparties sur huit zones agro-écologiques. Malgré une augmentation des entreprises agricoles modernes, le secteur agricole est dominé par des exploitations du type familial qui sont orientées vers la polyculture à laquelle est souvent associé le petit élevage (volailles, petits ruminants ou porcins). La superficie moyenne de ces exploitations agricoles est estimée à 1,7 ha sur lesquelles vivent en moyenne 7 personnes. Environ 34% des exploitations couvrent moins d'un hectare. Seulement 5% des exploitations dans le Sud et 20% dans le Nord du Bénin couvrent plus de 5 ha. Sur les 11 millions d'ha de surface totale disponible, un peu moins de 60% est apte à l'agriculture.

La sécurité alimentaire reste préoccupante avec des poches d'insécurité alimentaire sévère et récurrente au niveau de certains groupes à risques et de façon spécifique, les exploitations agricoles du Sud, les populations de pêcheurs et les familles à faible revenu dans les zones urbaines. Selon les résultats de l'étude SECAL (2012) 14 communes sur les 77 que compte le Bénin jouissent d'une sécurité alimentaire sur le plan national.

Les défis et enjeux de l'agriculture béninoise tels qu'exprimés par le PSRSA sont de trois ordres :

- Assurer la couverture des besoins alimentaires et nutritionnels sans cesse croissants de la population (13 millions d'habitants d'ici 2015) ;
- Améliorer la productivité et la compétitivité du secteur agricole et rural pour assurer l'accroissement des revenus des producteurs agricoles, la satisfaction des besoins non alimentaires (soins de santé, éducation et autres), ainsi que la contribution du secteur à la croissance de l'économie nationale ;

- Améliorer l'attractivité de l'activité agricole et du milieu rural par la création des conditions favorables dans les différentes zones agro-écologiques du Bénin.

Les principaux défis institutionnels et organisationnels pour la promotion des filières agricoles (tels que définis dans les programmes du gouvernement) portent sur :

- ✓ **La gouvernance des filières** dans une optique de gestion axée sur les résultats du développement, de reddition des comptes, de la transparence et de participation inclusive des familles d'acteurs aux choix d'orientations stratégiques en matière de promotion des filières agricoles
- ✓ **L'opérationnalisation du cadre programmatique sectoriel** ;
- ✓ Le **leadership du MAEP** dans l'animation du dialogue politique sectoriel ;
- ✓ Le changement du **cadre organisationnel du MAEP** pour une meilleure efficacité dans la promotion des filières agricoles ;
- ✓ La mise en place d'un **cadre législatif et réglementaire** en liens avec la promotion des filières agricoles ;
- ✓ La **décentralisation et la déconcentration** dans le secteur agricole

### 1.1.2 Priorités du secteur

Les priorités du secteur portent essentiellement sur les points suivants, déclinés en actions prioritaires clés du secteur agricole. Ces priorités sont reprises dans les programmes sectoriels.

#### **a) l'accroissement des rendements et des productions**

- Le renforcement des structures de recherches et de conseils agricoles/vulgarisation ;
- La facilitation de l'approvisionnement des producteurs de vivriers en intrants spécifiques (semences, engrais et pesticides) et en matériels et équipements appropriés ;
- L'amélioration des techniques et infrastructures de conservation et de stockage des produits vivriers pour une réduction sensible des pertes post-récoltes ;

#### **b) la structuration des filières agricoles et la mise en œuvre du cadre institutionnel**

- Le renforcement des capacités techniques et organisationnelles des **structures publiques et des faitières des organisations paysannes et professionnelles agricoles** ;
- La **réforme institutionnelle du secteur agricole** (appui à la planification, prospective, capitalisation, statistiques, appui aux fonctions managériales du MAEP et agences...) ;
- La veille de qualité par la mise en place des mécanismes fonctionnels de promotion de traçabilité et de respect des normes de qualité et de conditionnement des produits destinés à l'exportation. Dans ce cadre la fonctionnalité de l'Autorité Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA) sera renforcée de même que le processus d'accréditation à la norme ISO 17025 ;
- La gestion des ressources naturelles et du changement climatique ;
- La **prise en compte de la dimension genre** dans les actions de développement agricole par la mise en œuvre effective du plan d'action genre dans le secteur agricole.

### c) la promotion de l'entrepreneuriat agricole

- L'appui à l'émergence d'entreprises agricoles viables de production et de transformation de produits agricoles ;

La mise en place d'un mécanisme financier adapté pour le secteur agricole ;

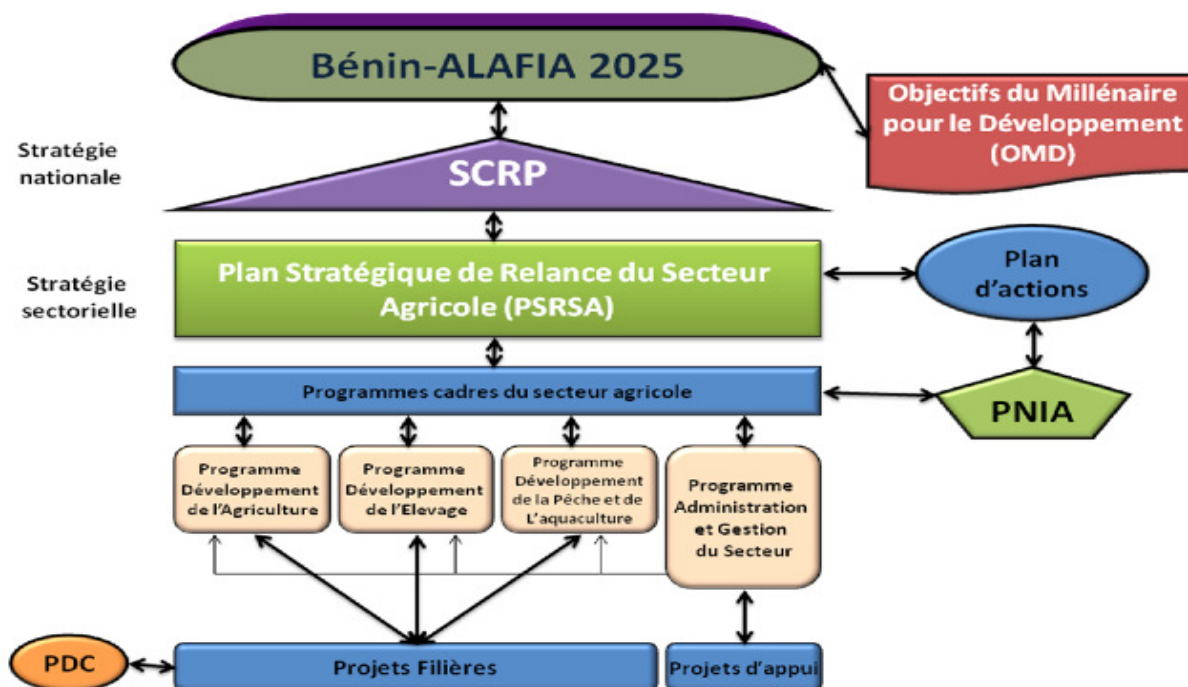
### d) la décentralisation et déconcentration des investissements agricoles.

- La mise en place d'infrastructures de conservation et de stockage des produits agricoles ;
- L'amélioration de la **gouvernance des filières agricoles** et l'appui aux processus participatifs de définition des politiques locales et plans filières (prise en compte des acteurs, intégration de la thématique environnement et genre, politique de conseil agricole et lien avec la recherche action) ;
- Le **renforcement du partenariat public-privé**, qui couvrira les domaines du conseil agricole, du renforcement des capacités organisationnelles et de gestion des organisations paysannes et professionnelles agricoles (OPA), de la recherche et du financement de la production agricole.

## 1.1.3 Les différentes politiques nationales et le cadre programmatique

Le schéma suivant présente l'intégration des différentes politiques de développement agricole en regard des stratégies nationales de lutte contre la pauvreté.

Figure 1: Cadre programmatique du secteur agricole



### 1.1.3.1 ALAFIA 2025

Bénin 2025 – Alafia est un document qui donne les aspirations du peuple béninois et fixe les grandes orientations de développement du Bénin à l'horizon 2025. En 2025, le Bénin devrait être « un pays bien gouverné, uni et de paix, à économie prospère et compétitive, de rayonnement culturel et de bien-être social » et plaçant le secteur agricole au cœur de son développement. Les stratégies de

développement agricole figurent au premier rang des options retenues pour construire une économie forte et durable. Elles souhaitent « une meilleure spécialisation régionale dans la diversification de la production agricole ». C'est une stratégie qui devrait transformer « le Bénin, en gros exportateur de produits agricole » à l'horizon 2025.

### **1.1.3.2 La stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP) 2011-2015**

Depuis 1999, le Bénin s'est engagé dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies et de réduction de la pauvreté. La SCRP s'est s'inspirée de la vision à long terme décrite dans les « Etudes Nationales de Perspectives à Long Terme(ENPLT), « Bénin-Alafia 2025 ». Celle de la période 2011-2015 qui est la troisième du genre, s'appuie sur les Orientations Stratégiques de Développement (OSD) définies par le Gouvernement en 2006 et opérationnalisent ces dernières à travers le Programme d'Actions Prioritaires (PAP).

La SCRP (2011-2015) se fixe comme objectif global l'amélioration des conditions de vie de la population. Il s'agira, entre autre, pour le gouvernement d'accélérer les réformes pour une réelle diversification de l'économie afin de relever le taux de croissance à 7,5% à l'horizon 2015, de renforcer les fondements de croissance économique que sont la sphère sociale ainsi que le capital humain, de consolider le processus de décentralisation et de déconcentration, ainsi que la poursuite de la réforme foncière. Au nombre des stratégies de croissance figure le développement agricole, notamment par la promotion de filières agricoles.

### **1.1.3.3 Le plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA)**

Le processus d'élaboration du PSRSA a été adopté par le gouvernement en décembre 2011. Sa vision a été clairement définie : « Faire du Bénin, une puissance agricole dynamique à l'horizon 2015, compétitive, attractive, respectueuse de l'environnement, créatrice de richesse répondant aux besoins de développement économique et social de la population ».

Les neuf priorités sectorielles et les orientations stratégiques de développement du gouvernement reprises par le PSRSA sont les suivantes: (i) la mécanisation adaptée aux différentes conditions agro-écologiques, (ii) la maîtrise de l'eau, (iii) la promotion de la recherche et des semences améliorées, (iv) la capitalisation des informations disponibles sur les technologies améliorées de stockage/conservation et transformation des produits, (v) l'exonération des intrants et matériels agricoles des droits de douane, (vi) le développement des technologies de stockage/conservation et transformation, (vii) la création de marchés régionaux de produits agricoles, (viii) le renforcement des capacités des producteurs et des structures d'encadrement et (ix) la mobilisation de ressources pour le financement de l'agriculture à travers notamment la création d'un Fonds National de Développement Agricole (FNDA), l'élaboration d'un code des investissements agricoles et la création d'une banque agricole.

Le PSRSA prévoit un ensemble de réformes destinées à améliorer la productivité et la production agricoles. Treize filières prioritaires ont été retenues : riz, maïs, manioc, igname, ananas, palmier à huile, légumes, coton, anacarde, viande, œufs, lait et poissons/crevettes. Il s'inscrit dans les initiatives de développement auxquelles le Bénin a adhéré aux plans régional et international. Parmi celles-ci, on peut citer notamment la Politique Agricole Commune de la Communauté Economique Monétaire Ouest Africaine (PAC /UEMOA) de la Politique Agricole de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (ECOWAP) ainsi que du "Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (PDDAA/NEPAD).

Le cadre institutionnel de mise en œuvre du PSRSA prévoit la mise en place d'un Comité National d'Orientation et de Suivi (CNOS), en charge de la coordination et du suivi du PSRSA. Présidé par le président de la république, il sera composé de neuf ministres, des représentants des communes, de la Chambre d'Agriculture, de la Chambre de Commerce et d'Industrie, du patronat, des métiers, des institutions financières et des producteurs et de la société civile.

Le PSRSA prévoit des démembrements au niveau régional et communal, à savoir les Conseils Départementaux d'Orientation et de Suivi et les Conseils Communaux de Suivi.

### 1.1.3.4 Le Programme National d'Investissements Agricoles (PNIA)

Le PSRSA a été doté d'un plan d'actions qui a servi de base à un **Programme National d'Investissement Agricole (PNIA)** du Bénin, objet d'une table ronde en octobre 2009 à Cotonou. Le PNIA est la traduction chiffrée des investissements nécessaires à la mise en œuvre du plan d'actions du PSRSA, avec leur évaluation financière sans contraintes. Il sera mis en œuvre de façon rationnelle à travers les programmes cadres qui intègrent le cadre programmatique. Il se concentre sur 6 spéculations : riz, maïs, cultures maraîchères, ananas, œufs, poissons et crevettes.

### 1.1.3.5 Programmes cadres et cadre programmatique sectoriel

Les objectifs et résultats liés à chaque programme sont déclinés en actions qui seront mises en œuvre à travers des projets de promotion des filières. Ces projets mettent l'accent sur les investissements structurants et productifs prioritaires identifiés dans les Plans de Développement Communaux (PDC).

Ces actions sont contenues dans quatre programmes sectoriels consacrés par le cadre programmatique du PSRSA à savoir : (i) le Programme Développement de l'Agriculture ;(ii) le Programme Développement de l'Elevage, (iii) le Programme Développement de la Pêche et de l'Aquaculture, (iv) le Programme Administration et Gestion du Secteur Agricole.

## 1.1.4 Le schéma de financement des programmes

Les appuis aux programmes cadres du secteur agricole peuvent adopter différentes modalités de financement : (1) les fonds propres de l'État sur base des revenus publics nationaux (2) l'appui budgétaire, qui peut être général ou ciblé au secteur. L'appui budgétaire est géré de la même manière que les fonds propres (3) un financement commun d'un groupe de bailleurs peut se faire sous plusieurs formes, notamment le panier commun, sous la gestion d'un ordonnateur national (4) Des financements directs qui sont ciblés aux activités bien définies selon des modes de gestion spécifiques.

Des structures stratégiques de financement telles que la Banque Nationale de Développement Agricole du Bénin (BND), **le Fonds National de Développement Agricole du Bénin (FNDA) et le Fonds d'Appui au Développement des Communes (FADEC)**, qui feront objet de modalités mixtes de financement aussi bien par l'Etat que par les opérateurs économiques privés et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), viendront compléter le dispositif de financement des actions du secteur agricole résumé par la figure ci-après.

Figure 2 : Schéma de financement global du secteur agricole

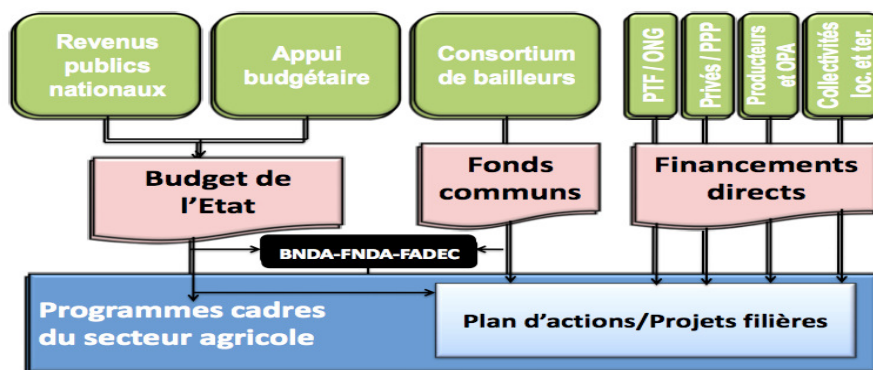


Figure n°2 : Schéma de financement global du secteur agricole

### 1.1.5 Le Programme Administration et Gestion du Secteur Agricole (PAGSA)

**Le programme Administration et Gestion du secteur** revêt un caractère transversal et couvre les appuis nécessaires aux acteurs des trois premiers sous-secteurs afin de leur permettre de mieux assumer leurs rôles, mandats et responsabilités respectifs (mécanisation agricole, aménagements hydro-agricoles, accès au financement agricole et rural, accès aux connaissances, accès aux marchés, renforcement institutionnel etc.).

Le défi majeur du PAGSA se résume à la définition et à la mise en œuvre d'une réforme structurelle capable d'améliorer durablement les performances du secteur agricole et la croissance économique.

Le Programme Administration et Gestion du Secteur Agricole (PAGSA) intéresse plus particulièrement la coopération belge dans la mesure où les sous programmes identifiés sont en concordance avec les orientations de la Fiche d'Identification et du PIC.

SP1 : Appui institutionnel à l'administration publique du secteur agricole

- ✓ Appui institutionnel au MAEP et développement des relations intersectorielles
- ✓ Appui aux communes dans l'exercice de leurs compétences dans le secteur agricole

SP2 : Renforcement des capacités des acteurs non étatiques dans la promotion des filières agricoles.

- ✓ Appui aux opérateurs privés en charge de la transformation, commercialisation et services d'appui
- ✓ Appui aux organisations civiles pour la promotion des filières agricoles
- ✓ Amélioration des conditions de financement et de l'accès aux marchés.

La coordination et le pilotage du programme ont été confiés à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) du MAEP.

## 1.2 Le cadre institutionnel

### 1.2.1 Le ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP)

Selon le décret N° 2012-541 du 17 décembre 2012, le MAEP est chargé de la conception, de la coordination, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière d'amélioration de la production, de revenus des producteurs des secteurs de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche et du niveau de vie des populations, conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux visions et politiques de développement du Gouvernement ». A ce titre il a, entre autres, pour mission de définir les politiques dans les domaines de ces compétences.

Le MAEP dispose dans son organigramme de deux types de structures autonomes chargées d'assumer entièrement ou partiellement les deux types de fonctions régaliennes et partagées.

#### 1.2.1.1 Le MAEP central

Le MAEP s'appuie sur la Direction de Cabinet (DC), les structures techniques coordonnées par le Secrétariat Général du Ministère (SGM) et l'Inspection Générale du Ministère (IGM).

Le Secrétariat Général du Ministère est l'organe exécutif de la transformation de la vision du gouvernement en résultats pour les citoyens. Il assure la continuité de l'Administration et des responsables des organismes sous tutelle du ministère.

Le MAEP compte quatre directions centrales et deux directions générales :

- ✓ Direction des Ressources Humaines (DRH),
- ✓ Direction des Ressources Financières et du Matériel (D.R.F.M.),
- ✓ Direction de la Programmation et de la Prospective (D.P.P.) et
- ✓ Direction de l'informatique et du pré-archivage (DIP).
- ✓ La Direction Générale du Développement Agricole, de l'Alimentation et de la Nutrition (DGDAN), qui comprend 7 directions techniques.
- ✓ La Direction Générale de l'Aménagement et de l'Équipement Rural qui intègre quatre directions techniques.

### 1.2.1.2 Les Services Déconcentrés

Les Services Déconcentrés de l'État ayant en charge l'agriculture sont les CARDERS et les CECPA. L'organigramme et les mandats des services déconcentrés ont été modifiés au début de l'année 2013.

**Le nouveau décret portant statuts des CARDER apporte des innovations institutionnelles majeures** : il apporte davantage d'importance à la planification et à la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation axé sur les résultats. Il propose un recentrage de la mission en lien avec l'impact attendu sur l'amélioration des exploitations agricoles et des entreprises agricoles, grâce à une meilleure coordination de la promotion des filières agricoles. Le rôle du CARDER dans l'assistance conseil aux communes en matière de développement agricole est redéfini, en assurant une déconcentration administrative au niveau des communes, arrondissements et villages grâce au dispositif de conseil agricole (conseil technique spécialisé, conseil en gestion des exploitations, conseil en planification locale, conseil en organisation paysanne).

Les CARDERS sont composés comme suit : (1) Une Direction Générale (2) Direction de l'Information, Formation et Appui aux OP (DIFAOP), (3) Direction de l'Aménagement et de la Gestion des Ressources Naturelles (DAGR), (4) Direction de la Réglementation et Contrôle (DRC), (5) Direction de la Promotion des Filières et de Sécurité Alimentaire (DPFSA), et (6) Direction de la Programmation, de l'Administration et du Suivi Évaluation (DPAF).

Parmi leurs attributions spécifiques figurent les tâches suivantes:

- Mettre en œuvre la politique agricole au niveau régional et coordonner les interventions des acteurs du secteur au niveau régional et veiller à la gestion rationnelle des ressources naturelles.
- Assurer l'inspection, le contrôle, la réglementation et le suivi du secteur, ainsi que la mise en place et le suivi des normes,
- Appuyer la diversification et la promotion des filières agricoles et appuyer les OP.
- En tant que service déconcentré, les CARDERS ont également un rôle d'assistance conseil aux communes, sous la coordination de la préfecture.

### 1.2.1.3 Les organismes sous tutelle

En sus des services déconcentrés, le MAEP assure la tutelle de différents organismes impliqués dans la promotion des filières agricoles. Le PAGSA évoque la nécessité de clarifier les rôles et missions de ces institutions en regard des évolutions du contexte.

## 1.2.2 Processus de décentralisation et de déconcentration.

Le processus de décentralisation a considérablement influencé le contexte institutionnel béninois ces dernières années, avec des modifications considérables dans la répartition des rôles pour la délivrance



de biens et services publics entre les ministères techniques, les services déconcentrés et les collectivités territoriales.

### 1.2.2.1 La décentralisation

Le Bénin s'est engagé dans un processus de décentralisation qui vise notamment à créer des conditions favorables à l'exercice de la gouvernance locale, aux fins d'une accélération de la croissance et d'une réduction effective de la pauvreté. Un ministère spécifique a été créé pour assurer la cohérence de l'action gouvernementale : il s'agit du **Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire** (MDGLAAT).

Le législateur a conçu un cadre institutionnel simple composé d'un seul niveau de décentralisation avec 77 communes regroupant 569 arrondissements.

**Le fonctionnement des communes** s'appuie sur : (i) un organe délibérant, le conseil communal ou municipal, disposant en son sein de trois commissions permanentes, (ii) un organe exécutif avec le maire et ses adjoints, (iii) une administration et (iv) des conseils consultatifs locaux : les conseils d'arrondissement et les conseils de village ou de quartier de ville.

Le processus de décentralisation est assez récent, avec deux mandatures réalisées en 2003 et 2008. Les avancées sont cependant assez intéressantes : avec des ressources humaines et financières limitées, les équipes communales et municipales ont mis en œuvre des plans de développement et investi dans la fourniture de services aux populations.

### 1.2.2.2 La déconcentration des services de l'Etat

La politique de décentralisation s'accompagne d'un processus de **déconcentration**. Le cadre prévoit un seul niveau de déconcentration composé de 12 départements. Le processus n'est cependant pas abouti, chaque préfecture couvrant aujourd'hui deux départements.

Chaque préfecture est dirigée par un Préfet qui est l'unique représentant du Gouvernement et de chacun des Ministres. Il coordonne les services déconcentrés de l'Etat, assure le maintien de l'ordre et la tutelle des Communes. Pour ce faire, il dispose de deux organes :

(i) **la Conférence Administrative Départementale (CAD)**, organe administratif, présidé par le Préfet et composé des directeurs et chefs de Services départementaux, avec une représentation des communes. La CAD se réunit douze fois par an et aborde principalement les problèmes de coordination inter-administration.

(ii) **le Conseil Départemental de Concertation et de Coordination (CDCC)**, organe consultatif, présidé par le Préfet, qui offre un cadre formel de concertation entre l'Etat, les Communes et la Société Civile, axé sur le développement local et régional, la politique d'équipement et la mise en cohérence des PDC des communes avec les programmes nationaux.

Il délibère notamment sur le schéma d'aménagement du territoire, les projets de développement du département, les mesures de protection de l'environnement et la politique de création et d'utilisation d'équipements collectifs d'intérêt départemental.

Le manuel de procédures du FADeC confie au CDCC, élargi aux Services Déconcentrés, la responsabilité de fixer de manière consensuelle la dotation affectée aux communes. Le CDCC se réunit quatre fois par an. Il compte parmi ses membres un représentant de l'Union Régionale des producteurs.

### 1.2.2.3 La Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration

La Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration (PONADEC) a été élaborée en 2009, soit tardivement après le démarrage effectif du processus de décentralisation. La déconcentration implique une évolution des ministères sectoriels, évolution qui concerne en premier lieu leurs politiques,



stratégies et programmes sectoriels, le dispositif organisationnel, l'allocation des ressources humaines, financières et matérielles mais aussi – et surtout - les modes d'intervention et les rapports avec les autres acteurs notamment les collectivités territoriales.

Ce deuxième volet a pour objet de mettre en œuvre au sein de chaque ministère un plan de décentralisation et de déconcentration (Plans 2D). Une attention particulière est apportée à l'évolution des modes opératoires des Services déconcentrés de l'Etat (SDE) et l'articulation entre les SDE et les collectivités locales suite aux transferts de compétences, notamment dans le cadre de la délivrance de services aux populations sur des fonctions partagées. L'efficacité de l'administration au niveau déconcentré passe aussi par une rationalisation de l'organisation des services de l'Etat au niveau départemental.

### **1.2.3 Les acteurs non étatiques**

Il s'agit principalement des Organisations des Producteurs Agricoles (OPA), du réseau des Chambres d'Agriculture, du secteur privé, de la société civile.

#### **1.2.3.1 Les organisations des producteurs**

Les organisations de producteurs agricoles (OPA) occupent une place de premier ordre dans le cadre institutionnel du PSRSA, liée au fait que les producteurs doivent jouer un rôle économique majeur en même temps qu'ils constituent une force de proposition.

Depuis 2006, sous le parrainage du MAEP, les organisations paysannes et les réseaux d'OPA à obédience nationale ont créé la Plateforme Nationale des Organisations des Paysannes et de Producteurs Agricoles du Bénin (PNOPPA-Bénin). Cette plateforme est affiliée au réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA), à la Plateforme Panafricaine de Producteurs Agricoles (PAFFO) et à la Fédération Internationale des Producteurs Agricoles (FIPA).

Il s'agit d'un espace et d'un creuset d'échanges, de dialogue et de partage d'expériences entre les OPA. Pour ce faire, la PNOPPA se veut être :

- une structure représentative pour la défense d'une agriculture familiale et professionnelle intégrée au marché régional et international, qui garantit la sécurité ainsi que la souveraineté alimentaire,
- un groupe de pression, de solidarité inter-paysanne et des professionnels agricoles qui influencent fortement les politiques agricoles au niveau des instances, nationales, régionales et internationales sur les questions d'intérêts communs aux OPA.
- un creuset de renforcement des systèmes d'information, de communication et de formation des structures à la base.

#### **1.2.3.2 Le réseau de Chambres d'Agriculture**

La mission de la Chambre d'Agriculture du Bénin est orientée sur deux axes : la mission de représentation et celle d'intervention. Celles-ci devraient se traduire par (i) la fourniture d'avis et de renseignements sur les questions d'intérêt agricole (ii) la prise de position sur les moyens d'assurer la promotion de l'agriculture ainsi, que les améliorations à introduire au niveau de la législation agricole (iii) l'appui à la création des associations professionnelles agricoles (iv) l'implication et l'assurance de l'émergence de la réalisation et de l'évaluation de tous projets de développement rural.

Ce réseau est toutefois limité dans ses prérogatives en raison du manque de ressources (humaines et financières) et d'une insuffisance de leadership. Parmi les initiatives démarrées par la CNA, nous pouvons citer l'établissement d'un fichier informatisé de producteurs et la mise en place entre 2000 et 2003 d'un centre de veille et d'informations commerciales et techniques sur 5 filières agricoles

d'exportation (anacarde, ananas, karité, manioc et huile de palme).

### **1.2.3.3 Le secteur privé**

Le secteur privé joue un rôle prépondérant pour tout ce qui concerne les fonctions para-agricoles, en amont de la production agricole, pour la fourniture entre autres d'équipements agricoles, l'approvisionnement en intrants et en aval pour la commercialisation, l'exportation, les prestations de services. Les acteurs qui animent le secteur privé peuvent contribuer à la fourniture de services publics par contractualisation qui se fait soit sur la base de la maîtrise d'œuvre soit de la maîtrise d'ouvrage déléguée.

### **1.2.3.4 La société civile**

L'avènement de la démocratie au Bénin a été accompagnée par l'émergence d'organisations de la société civile. Elles se sont intéressées notamment aux questions de développement et de gouvernance économique.

Ces organisations se sont structurées au sein d'une plateforme dénommée Plateforme des Acteurs de la Société Civile du Bénin (PASCIB). La PASCIB a pour mission de créer des conditions favorables à l'instauration d'un dialogue politique entre la société civile, les acteurs étatiques et les partenaires de développement. Elle se positionne également dans la surveillance de la mise en œuvre des politiques nationales. Les Organisations de Producteurs Agricoles faitières sont membres de cette plateforme.

La PASCiB est affiliée au niveau régional à la Plateforme des Organisations de la Société civile de l'Afrique de l'Ouest (POSCAO), signataire du Pacte ECOWAP. Elle est également affiliée au Forum des Organisations de la Société Civile de l'Afrique de l'Ouest (FOSCAO) accréditée auprès des instances de la CEDEAO. Elle participe activement aux négociations régionales et internationales, notamment en ce qui concerne la mise en œuvre de l'accord de Cotonou, les négociations commerciales au niveau bilatéral et multilatéral et l'agenda international sur l'efficacité de l'aide au développement.

Le rôle de la PASCiB, tel que retenu dans le cadre institutionnel de mise en œuvre du PSRSA se résume comme suit :

- Accompagner les autres acteurs à poursuivre les dialogues sur les enjeux de politique agricole et de gouvernance économique ;
- Informer largement l'opinion publique et les citoyens béninois sur les enjeux de politique agricole pour éviter l'enlisement du processus;
- Mobiliser leurs forces et énergies, aussi bien au niveau local que national, pour assurer la prise en compte de leurs contributions et aider les acteurs étatiques à relever les défis de développement à tous les niveaux;
- Mettre en place des mécanismes de concertation et des alliances stratégiques avec les autres acteurs, notamment les parlementaires et les membres du Conseil économique et social;
- Contribuer par leurs réflexions, actions et prises de position à mieux éclairer les prises de décisions concernant toutes les questions de politique agricole.

## **1.3 Cadre stratégique des interventions bénino-belge dans le secteur agricole**

Le Programme Indicatif de Coopération 2013 – 2017 pour le secteur agricole marque le passage de l'approche projet à une approche « programme », le programme sectoriel pour le secteur agricole étant

défini comme un ensemble d'interventions complémentaires et synergiques à différents niveaux stratégiques. Cette orientation s'inscrit comme une étape dans le processus d'alignement visant à appuyer, avec d'autres bailleurs, la mise en place d'une approche sectorielle pour le secteur agricole.

Le programme se propose de combiner :

- ✓ **Une composante d'Appui Institutionnel** destinée à renforcer les capacités institutionnelles, organisationnelles et individuelles des acteurs impliqués dans le développement agricole, au niveau national et au niveau déconcentré. L'intervention relative aux appuis institutionnels fait l'objet du présent Document Technique et Financier, sur base de la Fiche d'Identification validée lors de la commission mixte de mars 2013.
- ✓ **Une composante opérationnelle** destinée à mettre en œuvre les politiques nationales et territoriales dans des territoires définis : la fiche d'identification de la composante opérationnelle a été validée par le comité des partenaires le 26 septembre 2013. L'intervention sera formulée en 2014.

### 1.3.1 Vision et objectifs du programme sectoriel

#### 1.3.1.1 Vision

La mise en œuvre du programme s'inscrit dans la vision du PSRSA, définie comme suit :

Faire du Bénin une puissance agricole dynamique à l'horizon 2015, compétitive, attractive, respectueuse de l'environnement, créatrice de richesse répondant aux besoins de développement économique et social de la population.

Le PSRSA a défini comme orientation fondamentale de rendre le secteur agricole performant à travers **la promotion des filières** afin de lutter contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire par (i) la professionnalisation des exploitations de type familial (ii) la promotion de l'entrepreneuriat agricole. Cette vision est en phase avec la note stratégique élaborée par la Direction Générale de la Coopération au Développement pour le secteur de l'agriculture et de la sécurité alimentaire. Selon cette note, la coopération belge soutient l'agriculture familiale durable. L'objectif fixé est d'améliorer la sécurité alimentaire et de contribuer à une croissance économique durable et créatrice d'emplois décents en milieu rural, afin de réaliser l'OMD 1. Quatre priorités sont évoquées :

- **Production** agricole : amélioration et la sécurisation de la production et de la productivité agricole dans une perspective de développement durable.
- **Commercialisation** de la production : amélioration de la valorisation agricole et de l'accès aux marchés.
- **Gouvernance** du secteur agricole : renforcement de l'Etat dans ses rôles de coordination, de facilitation et de régulation et renforcement de la société civile et des organisations paysannes.
- **Les femmes rurales** : empowerment individuel et collectif des femmes rurales.

#### 1.3.1.2 Objectif général et objectifs spécifiques

L'objectif général du programme bénino-belge pour le secteur agricole est identique à celui du PSRSA et se définit comme suit :

Les performances de l'agriculture béninoise sont améliorées afin de la rendre capable d'assurer de manière durable la souveraineté alimentaire et nutritionnelle et de contribuer au développement économique et social du Bénin.

Deux objectifs spécifiques sont définis :

- OS1 : L'environnement institutionnel favorable à la promotion des filières est amélioré.
- OS2 : La compétitivité et l'accès des productions aux marchés sont assurés grâce à la promotion des filières agricoles dans les zones d'intervention.

### **1.3.1.3 Axes d'intervention**

Le nouveau programme bénino-belge s'inscrit dans une approche programme. Il prévoit une composante d'appui institutionnel et une composante opérationnelle.

#### **1. Composante d'Appui Institutionnel (Objet du présent DTF)**

La composante d'Appui Institutionnel s'intéresse plus particulièrement aux aspects de renforcement des capacités techniques et organisationnelles des principaux acteurs du secteur agricole, en accompagnement des plans de réforme. Les axes d'intervention ont été définis comme suit :

- ✓ Renforcement du MAEP central pour le pilotage, la planification, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son programmation sectoriel.
- ✓ Renforcement des capacités organisationnelles et techniques des six Carder
- ✓ Renforcement des structures faïtières nationales d'acteurs non étatiques dans leurs capacités à contribuer au dialogue sectoriel et à assurer un accompagnement de qualité à leurs membres.
- ✓ Accompagnement des structures habilitées dans la mise en place des principaux instruments, outils et mécanismes institutionnels de financement du secteur agricole.

#### **2. Composante d'appui opérationnel (Formulation prévue en 2014).**

Les appuis opérationnels concerneront plus particulièrement les départements du MONO, du COUFFO, de l'ATACORA, de la DONGA. Cinq axes d'intervention sont actuellement définis, sur base des orientations des projets actuellement en cours. Ils seront précisés et éventuellement modifiés lors de la formulation de 2014.

- ✓ Amélioration de la qualité et de l'accessibilité des services d'appui conseil pour le développement des filières agricoles dans le cadre d'un partenariat public-privé bien compris
- ✓ Appui aux communes pour la mise en place et la gestion des infrastructures et aménagements publics qui contribuent à améliorer la compétitivité des filières
- ✓ Appui aux initiatives porteuses de valeur ajoutée pour le développement des filières agricoles
- ✓ Amélioration des capacités des organisations régionales de producteurs à améliorer de façon durable leur organisation/structuration et accéder à de meilleurs services de leurs organisations.
- ✓ Amélioration de la compétitivité et de l'accès des productions aux marchés pour les filières prioritaires du programme.

### **1.3.1.4 Dispositif de mise en œuvre**

#### **1. Structuration par volets d'activités du programme**

Les résultats et les activités du programme sectoriel seront structurés par volets. Ces différents volets s'inscrivent dans la continuité et la consolidation des projets en cours. Trois volets sont définis :

- ✓ Volet 1 « Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage », qui inclut les appuis institutionnels au niveau central, au niveau déconcentré et organismes sous tutelle. Ce volet inclut par ailleurs l'actuel Résultat 4 du FAIA :
- ✓ Volet 2 « Appui au Développement Agricole dans les Départements du MONO et du COUFFO :

ce volet s'inscrit dans la continuité du projet FAFA MC et du FAIA.

- ✓ Volet 3 « Appui au Développement Agricole dans les Départements de l'ATACORA et de la DONGA : ce volet s'inscrit dans la continuité du projet FAFA AD et du FAIA.

## 2. Dispositif organisationnel

Les différents volets d'activités seront mis en œuvre par des Unités Fonctionnelles, qui seront garantes de l'atteinte des résultats par volets. Leur mandat correspond dans les grandes lignes aux mandats des anciennes Unités de Gestion de Projets. La fonction de gestion est cependant réduite grâce à un transfert de certaines tâches à une Unité d'Appui centrale. En matière de facilitation, le rôle essentiel des Unités Fonctionnelles consiste à stimuler, orienter et accompagner les acteurs afin qu'ils puissent développer les capacités nécessaires pour accomplir le rôle qui leur est dévolu par la loi ou leurs statuts. Quatre unités fonctionnelles sont prévues :

- ✓ Une Unité Fonctionnelle « Appui Institutionnel au MAEP », en charge de l'atteinte des résultats du volet 1. L'unité est placée sous la responsabilité du Secrétariat Général.
- ✓ Unité Fonctionnelle Régionale pour le Mono et le Couffo, en charge de l'atteinte des résultats du volet 2. Cette Unité travaillera en étroite collaboration avec le CARDER.
- ✓ Une Unité Fonctionnelle Régionale pour l'Atacora et la Donga, en charge de l'atteinte des résultats du volet 2, qui travaillera en étroite collaboration avec le CARDER.
- ✓ Une Unité d'Appui et de Coordination. Elle est ancrée au niveau du MAEP et placée sous la responsabilité du Secrétariat Général.

## 1.4 Principes directeurs pour la mise en œuvre du programme

### 1.4.1 Alignement sur les politiques nationales

Le programme s'inscrit dans l'appui à la mise en œuvre des politiques et stratégies définies par le gouvernement béninois pour le secteur agricole, en particulier :

- ✓ Le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole et le Plan National d'Investissement Agricole,
- ✓ Le cadre programmatique de mise en œuvre du PSRSA et en particulier les programmes 1 (Développement de l'Agriculture) et 4 (Programme Administration et Gestion du Secteur).
- ✓ Les différents projets et plans filières.
- ✓ Les plans d'action, notamment en matière de genre et d'environnement.

Ces documents stratégiques ont été conçus en prenant en compte les autres documents politiques de référence, notamment la Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration. Le présent programme prend en compte des accompagnements au MAEP pour le transfert de compétences aux collectivités territoriales ou le renforcement des compétences en accompagnement de la maîtrise d'ouvrage des Services techniques Déconcentrés.

### 1.4.2 Passage à l'approche programme et consolidation des interventions du PIC 2008-2012 dans le secteur agricole

Le portefeuille de projets pour le secteur agricole (situation 2013) est équilibré et cohérent, avec des appuis complémentaires à différents niveaux. L'appui à la promotion des filières agricoles constitue l'axe

central de la stratégie et les différents projets sont pilotés par une Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) unique. Le programme s'inscrit dans la continuité et la consolidation du portefeuille de projets démarrés au cours du Programme Indicatif de Coopération 2008-2012 :

Nom Projet	Objet	Période /montant
ASPS	Amélioration de la qualité Sanitaire et Phytosanitaire des produits agricoles et agro-alimentaires	2012 – 2017 2,8 M€ (UE)
FAIA	Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles dans les régions du Mono/Couffo et de l'Atacora/Donga - FAIA   Bénin	2011 – 2016 11,152 M€
FAFA AD	Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans les Départements de l'Atacora et de la Donga	2010 – 2015 5,5 M€
PAFIRIZ	Projet d'Appui à la Filière Riz du Bénin	2009 – 2012 5,42 M€ (UE)
AIMAEP (projet évalué)	Projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche	2009 – 2013 (4,88 M€)
FAFA-MC	Facilité d'appui aux filières agricoles dans les départements du Mono et du Couffo	2008 – 2013 5,32 M€
PAPDC	Programme d'appui à la mise en œuvre des plans de développement communaux des départements de l'Atacora, de la Donga, du Mono et du Couffo	2006 – 2012 12,2 M€

La SMCL de juillet 2013 a validé une restructuration du cadre logique des projets FAIA et FAFA afin de les harmoniser et permettre une meilleure articulation dans le nouveau programme. Les mandats de l'UAC en terme de coordination couvriront également ces projets et une rationalisation des ressources sera recherchée en limitant le nombre d'Unité de Gestion de projets.

### 1.4.3 Principe de non substitution et de facilitation

Les principes de non substitution et de facilitation sont au cœur des stratégies de renforcement des capacités des partenaires. Ces principes supposent que :

- ✓ Les activités ou chantiers mis en œuvre dans le cadre du programme sont portés par les structures partenaires, conformément à leurs mandats ou leurs objectifs sociaux. Toute étude est validée par un groupe de référence institué par le MAEP.
- ✓ Les activités du programme reflètent pour une large mesure les activités des organisations partenaires telles que définies dans les Plans Techniques Action et Budget (PTBA).
- ✓ La mise en œuvre de ces activités valorise et renforce autant que faire se peut les compétences internes de ces partenaires. Elle favorisera le décloisonnement entre structures par une dynamique de relations fonctionnelles et de synergie.
- ✓ Le contenu technique et financier des activités/chantiers est le fruit de discussions et d'échanges consensuels entre les porteurs, les groupes de travail et l'équipe du programme. Les groupes de travail réunissent les services ou institutions concernés par le chantier.
- ✓ L'accompagnement technique et technologique des porteurs d'activités est réalisé par l'équipe

du programme ou par des prestataires de services.

#### 1.4.4 Redevabilité mutuelle

Le principe de non substitution (alignement institutionnel) s'accompagne logiquement d'un principe de redevabilité mutuelle entre les acteurs impliqués, qui se concrétisent autour d'accords de principe concernant les changements attendus. Ces accords de principe sont complétés par des accords d'exécution (Structures publiques) et des accords de financement (institutions privées) précisant les activités à mettre en oeuvre.

Etant entendu que les activités du programme reflètent pour une large mesure les activités des organisations partenaires telles que définies dans les Plans Techniques Action et Budget (PTBA) des partenaires, les contributions de l'intervention et les activités liées seront intégrées dans ces PTBA.

#### 1.4.5 Renforcement des capacités des acteurs à assurer leurs mandats

Les principes retenus de manière transversale pour les projets de la coopération bénino-belge en matière de renforcement des capacités sont les suivants :

- ✓ Une approche intégrée d'appui au développement institutionnel d'un secteur implique d'agir à **différents niveaux de capacités interdépendants**.
- ✓ Le renforcement des capacités comprend les processus de création (acquisition) de nouvelles capacités, mais aussi la mobilisation et l'utilisation efficaces de ces capacités (utilisation effective sur le lieu de travail, impact sur le changement de comportement) et le maintien de la capacité au cours du temps. Sur le plan individuel, les concepts de 'création', 'utilisation' et 'maintien' des compétences constituent donc des dimensions centrales du développement des compétences.
- ✓ Le renforcement des capacités est d'abord un processus endogène de changement. Le soutien apporté de l'extérieur peut tout au plus faciliter, libérer et s'appuyer sur ce processus interne. Il s'agit d'un processus de longue haleine, qui nécessite une approche de facilitation du changement progressive, orientée par une analyse continue et structurée du contexte, et adaptée continuellement en fonction des changements de l'environnement.
- ✓ La promotion d'espaces d'échanges, d'apprentissage et de gestion des connaissances est essentielle pour un changement durable des capacités.
- ✓ Le nombre d'ateliers et de séminaires sera limité autant que possible afin de permettre aux agents d'être effectivement présents pour assurer leurs mandats. Des stratégies d'accompagnement et de coaching dans l'action seront privilégiées.

#### 1.4.6 Principe de subsidiarité dans le fonctionnement du programme

La mise en place du dispositif organisationnel du nouveau programme respectera les principes suivants :

- La structure organisationnelle est construite avec comme finalité d'atteindre les résultats de développement et les résultats déterminés ; elle s'inscrit dans une logique de déconcentration, encourage l'autonomie et assure une réactivité efficace dans le respect d'un cadre et de normes définis.
- Principe de subsidiarité : les décisions sont prises et les actions sont menées au niveau adéquat, selon la délimitation générale des champs d'actions/aires de responsabilités arrêtés. Les fonctions d'appui, monitoring et contrôle qualité sont exercées au niveau le plus proche

possible de celui où prend place l'exécution.

- La superposition de niveaux de contrôle est limitée autant que possible. Une attention particulière est portée au fait que les niveaux de contrôle internes ne se superposent pas aux contrôles réalisés par les structures partenaires.
- Les acteurs à tous niveaux sont responsabilisés et redevables par rapport à leur mandat. La culture institutionnelle fait le pari de la confiance : les contrôles ex post sont privilégiés sur les contrôles ex ante.

#### **1.4.7 Flexibilité dans la mise en œuvre**

La mise en œuvre d'une Gestion Axée Résultats implique une certaine flexibilité dans la définition des activités à mettre en œuvre pour induire les changements espérés. Le cadre logique est considéré comme évolutif. Le programme conservera une certaine souplesse pour lui de s'adapter aux évolutions prévisibles du contexte et à l'évolution des priorités des acteurs. Il est cependant évident que le cadre logique et les indicateurs de référence servent de base au processus d'évaluation.

Cette flexibilité est essentielle pour un projet d'appui Institutionnel : les processus de décision politique sont difficilement maîtrisables et échappent à la sphère de contrôle de l'intervention et du partenaire. . Des dossiers sensibles peuvent être bloqués pour des durées plus ou moins longues et il est essentiel de pouvoir modifier les programmations en conséquence.

#### **1.4.8 Approche systémique**

La stratégie de double ancrage suppose que les équipes du programme travaillent à la fois sur des logiques ascendantes et sur des logiques descendantes, pour que les politiques sectorielles se « nourrissent » d'expériences du terrain et pour que les stratégies nationales soient internalisées et concrétisées sur le terrain. Le programme interviendra à différents niveaux en combinant des appuis institutionnels et opérationnels : le niveau national, le niveau régional et le niveau communal.

### **1.5 Etat d'avancement des activités d'appui institutionnel au secteur agricole et leçons apprises des évaluations**

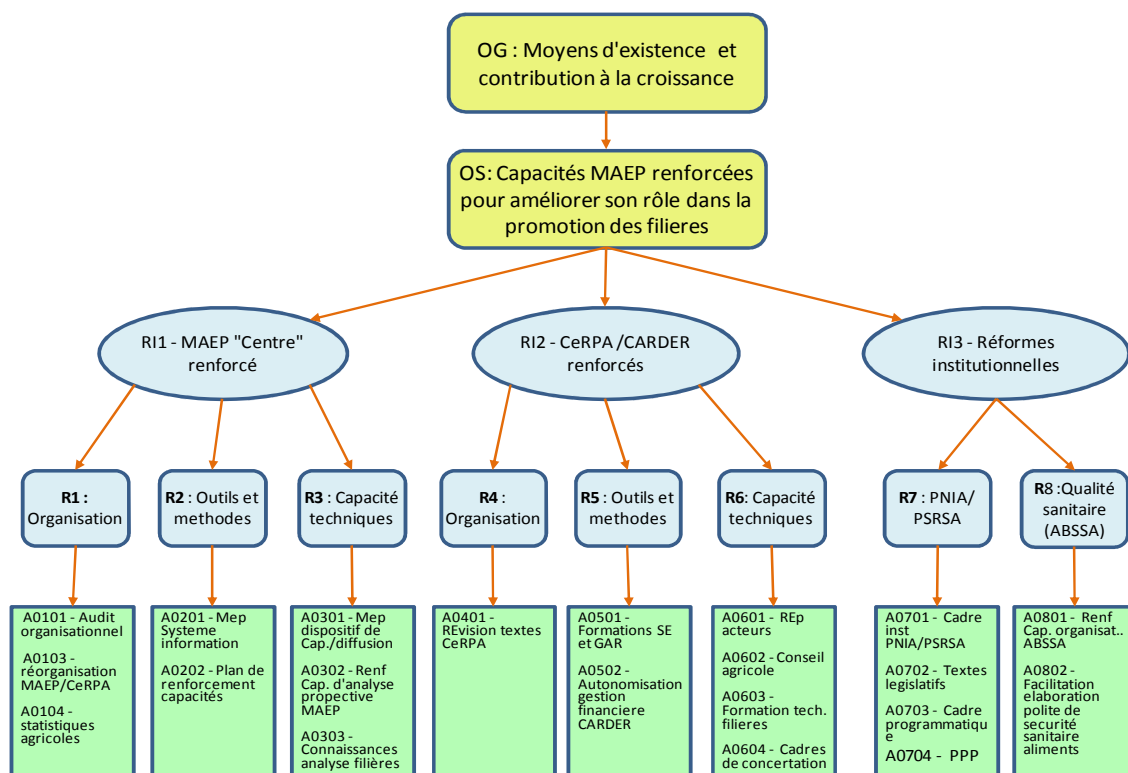
La présente intervention définit les axes d'intervention de la composante d'appui institutionnel du nouveau programme de la coopération bénino-belge. Nous passons ici en revue les acquis des différents projets du Programme Indicatif de Coopération 2009-2013 en matière d'appui institutionnel :

- Les acquis et leçons apprises du projet d'Appui Institutionnel au MAEP.
- L'état d'avancement des activités de la Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles, dont la composante 4 s'intéresse à la mise en place de mécanismes de financement agricole.
- Complémentarités avec le Projet d'appui à l'Amélioration de la qualité Sanitaire et Phytosanitaire des produits agricoles et agro-alimentaires

#### **1.5.1 Bilan des activités du projet d'Appui Institutionnel au MAEP**

Le projet AI MAEP a démarré le 1<sup>o</sup> septembre 2009 et devait se terminer le 30 novembre 2013. La phase de mise en œuvre a été prolongée jusqu'au 30 septembre 2014. Le projet s'était fixé comme objectif de renforcer les capacités organisationnelles, techniques et administratives du Ministère de manière à ce qu'il puisse mieux assurer son rôle de facilitation et de régulation dans la promotion des filières. La logique d'intervention du projet est résumée dans le schéma suivant :





### 1.5.1.1 Les acquis du projet d'Appui Institutionnel au MAEP

Les avis convergent pour reconnaître que le projet a permis d'engager une réelle dynamique de progrès au sein de l'administration centrale et des Carder concernés. Les bénéficiaires s'accordent dans l'appréciation positive des activités qui ont été conduites et des changements qu'elles ont amenés. Les principaux acquis (Voir Evaluation finale et rapport d'auto-évaluation) peuvent être résumés comme suit :

- ✓ Résultat 1 : Le MAEP est une force de proposition dans la définition et la mise en œuvre des politiques et stratégies de promotion des filières.

Le décret n°2012-541 du 17 décembre 2012 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du MAEP et ses démembrements a été approuvé. La programmation opérationnelle du MAEP s'améliore par une meilleure consolidation et mise en cohérence du Plan de Travail Annuel et du Budget (PTAB).

La dimension Genre est davantage prise en compte : un plan d'action genre a été validé en 2012 et diffusé en 300 exemplaires, tandis que les capacités de la cellule ont été renforcées.

Le système de suivi évaluation axé sur les résultats est opérationnel et génère des informations utiles aux prises des décisions au niveau du MAEP, revues sectorielles et revues conjointes. Les différents outils ont été conçus et mis en place : manuel technique et opérationnel, plan de renforcement des capacités, études de références programmes sectoriels.

Une stratégie de développement des statistiques agricoles et son plan d'action ont été validés en avril 2013. Les capacités des cadres et agents ont été renforcées, avec la formation de 345 enquêteurs et de 77 contrôleurs. Le dispositif des statistiques agricoles est renforcé pour la conduite de l'ESA 2012 (enquête sur la sécurité alimentaire) à travers notamment la formation de 24 enquêteurs. Une méthodologie d'élaboration des comptes économiques du secteur agricole est définie et mise en œuvre. Les capacités d'études et d'analyse prospective du MAEP ont été renforcées à travers la formation de 24 cadres.

Une culture de capitalisation est promue grâce à la réalisation, par les cadres du MAEP, de trois études de capitalisation d'expériences communales de promotion des filières agricoles.

Six ateliers régionaux ont été organisés en avril 2013 afin de vulgariser la loi OHADA relative aux droits des sociétés coopératives. L'action a touché 566 participants et a été particulièrement appréciée.

- ✓ Résultat 2 : Les CeRPA jouent un rôle clé dans la promotion des filières (régionales et locales).

On note une amélioration de la qualité des relations fonctionnelles entre les structures centrales du MAEP et les CARDER (ancien CeRPA) grâce à la tenue régulière d'échanges thématiques. L'exercice de la fonction de coordination sectorielle par les CARDER s'est amélioré grâce à des appui-conseils.

Les qualités managériales et la crédibilité des CARDER se sont améliorées grâce à l'utilisation d'outils de planification et de suivi-évaluation axés sur les résultats, la fonctionnalité des bases de données au niveau communal par la mise à disposition de 52 ordinateurs, la mise en place d'un manuel de procédures de gestion administratives financières et comptables.

La mise en œuvre de la stratégie nationale du conseil agricole est effective dans les CARDER Mono Couffo et AtacoraDonga. Dix (10) cadres des CARDER AD/MC dont 2 femmes sont capables de jouer un rôle de formateurs sur l'approche value – links désormais.

Les plans régionaux de développement des filières riz et maraîchage dans le Mono-Couffo et l'Atacora / Donga ont été élaborés et mis en œuvre.

- ✓ Résultat 3 : Le MAEP est reconnu comme un acteur dynamique et actif par les autres acteurs dans la promotion des filières agricoles.

Le PSRSA a été finalisé et adopté par le gouvernement. La gouvernance du secteur s'est globalement améliorée avec un leadership accru du MAEP dans l'animation du dialogue politique et stratégique avec les acteurs clés de la promotion des filières agricoles (appui à la dynamisation du GTA et du Task Force Riz).

La participation des organisations professionnelles agricoles et de la société civile dans le processus de mise en œuvre des réformes institutionnelles du secteur agricole s'est réalisée conformément au pacte signé par les différentes catégories d'acteurs ;

La gouvernance du secteur agricole s'améliore grâce au bon fonctionnement des mécanismes de reddition des comptes, notamment la revue sectorielle annuelle et les revues régionales. L'adoption récente du CNOS crée les conditions d'un renforcement de la dynamique engagée. Par ailleurs, le dialogue sectoriel permanent entre acteurs est maintenu à travers le Groupe Thématique Agriculture, la revue conjointe, ainsi que le fonctionnement de deux cadres de concertation régionaux.

L'institutionnalisation de quatre unités de pilotage et la responsabilisation des directeurs concernés ont créé les conditions nécessaires pour un accompagnement efficace au MAEP en vue de l'opérationnalisation du cadre programmatique sectoriel (Programmes cadres et Programme national d'investissement agricole - PNIA).

Le projet a apporté des appuis conséquents pour l'institutionnalisation de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA) comme instrument de contrôle et de régulation en matière de sécurité sanitaire des aliments. Six groupes de travail ont été constitués, sous la coordination du nouveau Directeur Général. Ils impliquent l'ensemble des structures de contrôle. Une feuille de route a été élaborée pour mettre en œuvre les recommandations de l'Agence Fédérale pour la Sécurité et le Contrôle Alimentaire (Belgique), partenaire pour la mise en œuvre. La mise en place de l'ABSSA a pris un important retard, la nomination du personnel étant attendue.

Dans le cadre du renforcement du partenariat public-privé, des réflexions stratégiques sont menées sur les concepts d'entrepreneuriat agricole et d'agro-business avec un accompagnement d'AIMAEP.

### **1.5.1.2 Principales conclusions et recommandations de l'évaluation finale du projet AI MAEP (Extraits du rapport de Juin 2013)**

#### **Conclusions de l'évaluation**

- Le projet est devenu une force de proposition qui a joué un rôle moteur dans les évolutions en cours et dans la mise en œuvre du PSRSA ;
- Une réelle réussite dans les appuis apportés en matière de clarification des rôles, des modes de travail et l'apparition de relations de complémentarité et de synergie entre directions, ce qui conduit à une plus grande rigueur dans la mise en œuvre des activités du ministère et de ses plans d'action ;
- Une large « couverture thématique » : AIMAEP a abordé directement ou indirectement l'essentiel des fonctions qui constituent la mission du MAEP et a apporté un appui institutionnel global au ministère.
- Le projet a dû et a su s'adapter aux évolutions du contexte. Conçu pour accompagner la mise en œuvre des réformes institutionnelles, il a finalement joué un rôle important dans le processus de réflexion pour la définition des réformes à accompagner. Le projet a évolué par des ajustements successifs de sa planification opérationnelle et de son budget, et alors même que le renforcement du système statistique, fonction essentielle des attributions régaliennes du MAEP ainsi que l'appui à l'institutionnalisation de l'ABSSA n'étaient pas prévus dans la conception initiale.
- En dépit des difficultés, le projet a su donner un contenu concret et cohérent à un appui institutionnel multiforme et de conception complexe sans tomber dans l'écueil de la substitution face aux bénéficiaires ni dans celui de « guichet pourvoyeur de moyens ».

#### **Recommandations par rapport aux réformes au niveau du secteur**

Le MAEP et le MDAEP doivent conjuguer leurs efforts pour faire aboutir les dossiers de réformes institutionnelles du secteur agricole introduits en conseil des Ministres. Les recommandations suivantes sont identifiées :

- Mettre en application effective le nouveau cadre organisationnel du MAEP (prendre les arrêtés d'applications dont les projets sont déjà élaborés) et mettre en place le cadre institutionnel du PSRSA (CNOS et des démembrements) ;
- Mettre en œuvre les actions appropriées pour assurer l'utilisation effective des intrants destinés à la promotion des cultures vivrières.
- Renforcer les capacités de pilotage sectoriel du MAEP : (i) poursuivre l'accompagnement des structures du MAEP dans la mise en œuvre des différents documents, instruments et stratégies qui ont déjà été développés les dernières années, notamment par une approche de type « coaching » et/ou formation par l'action ; (ii) renforcer les systèmes de planification, suivi-évaluation et la gestion axée sur les résultats ; (iii) renforcer les capacités des CARDER dans l'exercice de leurs fonctions régaliennes et leurs fonctions partagées ; (iv) améliorer la qualité du management du MAEP par l'utilisation d'outils de change management ; (vii) améliorer la qualité du dialogue politique et technique dans le secteur agricole ;
- Renforcer la « Gestion des Ressources Humaines » au sein du MAEP dans son ensemble afin de profiter de l'opportunité de la mise à la retraite de 2/3 du personnel pour rationaliser le fonctionnement du MAEP ;
- Poursuivre l'appui à l'ABSSA en accompagnant la mise en place du personnel et des organes

de gestion.

- Renforcer le conseil agricole comme point d'entrée dans le processus de la décentralisation (articulation des structures déconcentrées et décentralisées) ;
- Accompagner le MAEP dans le processus de recentrage sur son rôle régalien, le développement du partenariat public privé (PPP) et la recherche d'alliances stratégiques pour les dossiers clés (privés – PTF – ministères dont MAEP) : conseil agricole, filière semencière ; engrais et pesticides ; financement du secteur agricole etc. ;
- Evoluer vers une approche programme de la CTB permettant une meilleure cohérence de son intervention sectorielle. En parallèle, il s'agit de s'assurer que l'intervention appuie le MAEP dans une véritable approche sectorielle de type SWAP permettant de renforcer son leadership sectoriel et son rôle de coordination.

#### **Par rapport aux orientations:**

- Conserver un ancrage institutionnel fort, au sein du ministère et auprès du SGM, qui est à la tête de l'administration et de la DPP, en maintenant le principe d'une programmation souple qui a permis au projet de faire face aux évolutions. L'objectif n'est pas de créer une structure pérenne au sein du ministère mais d'y internaliser à terme des méthodes et modes de réflexion;
- Focaliser l'intervention sur des activités et des programmes qui ont représenté un réel succès, notamment (1) concentration sur les méthodes et outils permettant au MAEP d'assurer ses fonctions régaliennes (poursuivre et consolider ce qui a été mis en œuvre) (2) Action volontariste visant à étendre les acquis des 2 zones pilotes aux régions qui n'ont pas été touchées par les activités du projet ;
- Adopter une approche par « chantiers »:
- Elaborer une stratégie de sortie et la mettre en œuvre dès le démarrage de la seconde phase afin de responsabiliser les parties prenantes pour l'appropriation des acquis ;
- Eviter toute période d'arrêt entre la fin de la convention et le démarrage de la nouvelle phase : maintenir les équipes en place au niveau central et déconcentré pour éviter une démobilisation qui mettrait un coup d'arrêt à la dynamique du processus ;
- Consolider les acquis : outils mis en place en particulier la base de données : l'amélioration du recueil des données au niveau des CeRPA, améliorations du répertoire des producteurs.

### **1.5.2 Etat d'avancement des activités d'appui institutionnel de la Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles (FAIA)**

Le projet « Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles (FAIA) » est le dernier projet formulé dans le cadre du PIC 2008-2012. Il a démarré en novembre 2011 et sa phase opérationnelle devrait se clôturer en mars 2016. Quatre composantes sont mises en œuvre :

**La composante 1 s'intéresse** à l'élaboration de stratégies de développement économique locales cohérentes, établies dans le cadre de partenariats structurels entre les acteurs du secteur public et du secteur privé dans les régions d'intervention. **Les composantes 2 et 3 s'intéressent à l'accompagnement des acteurs dans la mise en place** d'investissements structurants pour les filières, sur base des priorités définies dans les stratégies de développement économique local. Une distinction est réalisée entre : (1) Les investissements réalisés sous maîtrise d'ouvrage communale (2) les investissements réalisés par le secteur privé.

**La composante 4** vise à accompagner, au niveau national, la mise en place de fonds institutionnels de soutien au secteur agricole, en complémentarité aux activités du projet d'Appui Institutionnel AI-MAEP. Le projet appuie la mise en place :

- Du Fonds d'Appui au Développement Communal affecté à l'agriculture (FADEC-Agriculture), destiné à canaliser les aides vers les communes pour la réalisation d'infrastructures publiques susceptibles de contribuer au développement agricole.
- D'un Fonds commun multi-bailleur destiné à canaliser les aides destinées à soutenir la mise en œuvre du Plan Sectoriel de Relance du Secteur Agricole, La mise en place de ce fonds est considérée comme une étape transitoire destinée à harmoniser les pratiques entre bailleurs puis à définir et tester les mécanismes de mise en œuvre avant de les intégrer au sein du Fonds National de Développement Agricole (FNDA).

Les modalités de mise en œuvre s'inscrivent dans un cheminement destiné à marquer une étape supplémentaire vers une approche programme des interventions dans le secteur agricole. La SMCL de juillet 2013 a par ailleurs acté une modification des modalités d'exécution de l'intervention de manière à prendre en compte le passage à l'approche programme et la création des Unités Fonctionnelles.

Il a prévu la mise en place d'une unité de Gestion et de Facilitation au niveau du MAEP : en sus des activités classiques d'une Unité de Gestion, elle a également un rôle d'appui conseil aux projets de coopération bénin-belge en cours dans le secteur agricole.

### **1.5.3 Complémentarités avec le Projet d'appui à l'Amélioration de la qualité Sanitaire et Phytosanitaire des produits agricoles et agro-alimentaires (ASPS - BEN 110231T)**

Le Projet d'appui à l'Amélioration de la qualité Sanitaire et Phytosanitaire des produits agricoles et agro-alimentaires a pour finalité l'amélioration de la sécurité sanitaire et phytosanitaire des produits alimentaires et agroalimentaires. Il est mis en œuvre avec un cofinancement de l'Union Européenne. Les activités proposées s'articulent autour de trois composantes :

- ✓ R1 : L'Agence béninoise de sécurité sanitaire des aliments (ABSSA) est fonctionnelle conformément à son cadre défini par les textes législatifs et réglementaires,
- ✓ R2 : Le Laboratoire de Contrôle pour la sécurité sanitaire des aliments (LCSSA) produit des analyses fiables en matière de sécurité sanitaire des aliments,
- ✓ R3 : Les entreprises bénéficiaires s'approprient la démarche qualité.

Le projet a démarré en mai 2012 et se clôturera en mai 2017. Le Résultat 1 est mis en œuvre en étroite collaboration avec le projet AI MAEP.

## 2 ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'INTERVENTION

L'intervention s'inscrit comme une contribution à la mise en œuvre du Programme d'Administration et Gestion du Secteur Agricole (PAGSA - Juin 2013). Le document donne une analyse fine de l'état des lieux de l'administration et de la gestion du secteur agricole et des principes de mise en œuvre. Elle prend en compte les recommandations issues de l'évaluation finale (Juin 2013).

L'intervention s'inscrit dans la continuité des actions entamées par le projet AI MAEP : elle permettra essentiellement de mettre en œuvre certaines stratégies prioritaires élaborées dans le cadre du projet AI MAET, en particulier

- ✓ Le Plan de Renforcement des Compétences et le cadre organique du MAEP, ainsi que les plans de formation associés.
- ✓ Le Plan de Renforcement des capacités pour la mise en œuvre du dispositif de suivi - évaluation.
- ✓ La stratégie de Conseil Agricole, qui permettra de concrétiser au niveau des bénéficiaires finaux le travail conceptuel d'élaboration des stratégies sectorielles. Cette orientation se traduit par un accroissement conséquent des moyens mis à disposition des CARDER par rapport à ceux affectés au niveau central.
- ✓ Les plans Genre et Environnement.

Quatre axes d'intervention sont définis pour le volet institutionnel :

- Renforcement du MAEP central pour le pilotage, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son programmation sectoriel
- Renforcement des capacités organisationnelles et techniques des six Carder.
- Renforcement des structures faïtières nationales d'acteurs non étatiques dans leurs capacités à contribuer au dialogue sectoriel et à assurer un accompagnement de qualité à leurs membres.
- Accompagnement des structures habilitées dans la mise en place des principaux instruments, outils et mécanismes institutionnels de financement du secteur agricole.

Un cinquième axe d'intervention porte sur les modalités de coordination et de gestion du nouveau programme et la mise en place d'une Unité d'Appui et de Coordination.

### 2.1.1 Renforcement du MAEP central pour le pilotage, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son programmation sectoriel.

D'une façon générale, il est attendu de l'intervention qu'elle contribue à mettre le MAEP en capacité d'atteindre les objectifs du PSRSA. Le projet AI MAEP avait contribué à l'élaboration de politiques et de stratégies pour le secteur agricole. La présente intervention envisage de consolider ces acquis en accompagnant le MAEP et les services concernés dans la mise en œuvre de ces stratégies.

Conformément aux recommandations de l'évaluation finale et compte tenu du fait qu'il n'est pas possible de faire tout et partout, la nouvelle intervention envisage un recentrage des appuis au niveau MAEP Central sur les fonctions/domaines les plus critiques en regard des missions du MAEP, notamment :

- 1) L'accompagnement du MAEP pour la mise en œuvre des réformes organisationnelles, avec un focus sur la consolidation des équipes en voie de renouvellement (RH) et leur appropriation des thématiques et outils, tant au niveau de l'administration que du terrain ;

- 2) L'amélioration du système de collecte, de traitement, d'analyse et de transmission de l'information du MAEP, en interne mais également vis à vis des acteurs du monde agricole. Le renforcement du dispositif de statistiques agricoles ne pourra cependant démarrer que si des alliances préalables sont effectivement conclues entre le MAEP, l'ENAB et le Ministère du Développement.
- 3) Des appuis à l'opérationnalisation du cadre programmatique sectoriel en matière de promotion des filières au travers d'actions d'appui à l'actualisation des politiques sectorielles, d'opérationnalisation des stratégies sectorielles et/ou de conception d'outils et méthodologies adaptées.
- 4) L'appui à la gouvernance sectorielle à travers le renforcement des acteurs non étatiques, qui est une orientation nouvelle du programme.
- 5) La poursuite des efforts en matière de sécurité sanitaire des aliments, étant entendu qu'un bon fonctionnement de la chaîne de contrôle est un élément essentiel dans les stratégies de promotion des chaînes de valeur.
- 6) Un accompagnement de la mise en œuvre des stratégies Genre et Environnement.

Les changements attendus au travers des appuis au MAEP central seront les suivants :

- Le MAEP devient une administration publique du secteur agricole performante et efficace grâce à une gestion efficace des ressources humaines et la disponibilité d'outils de programmation, de prospective, systèmes d'information et de gestion axée sur les résultats,
- Le MAEP constitue un moteur du développement des filières et centre de ressources grâce à des moyens accrus de réflexion, d'investigation, et de mise au point de méthodes (opérationnalisation des stratégies et plans d'action) ;
- Le MAEP assure efficacement la promotion et garantit des lois et règlements grâce à sa capacité d'adaptation et de propositions des textes en adéquation avec l'évolution du contexte, de la politique agricole et des stratégies sectorielles et sous sectorielles. Exemple : prise en compte des besoins exprimés par les usagers du secteur tels que l'élaboration d'une loi d'orientation agricole, le statut de l'exploitant agricole, le code incitatif des investissements agricoles, ...
- Le MAEP assure la coordination de la fonction de « sécurité sanitaire des aliments » (prévention, communication, contrôle et gestion des risques sanitaires et phytosanitaires) dans le cadre du processus d'institutionnalisation de l'ABSSA.

### **2.1.2 Renforcement des capacités organisationnelles et techniques des CARDER**

Les appuis viseront à accompagner les structures déconcentrées du ministère à assurer leurs nouvelles missions, dans le respect des rôles et responsabilités des différents acteurs engagés: Etat, communes et opérateurs privés (OPA et autres). Un certain focus sera porté à la continuité opérationnelle des chantiers prioritaires accompagnés au niveau du MAEP central.

Conformément aux recommandations de l'évaluation finale du projet AI MAEP, l'intervention concernera les six CARDER, afin de permettre la mise à échelle des acquis du projet précédent. Une attention particulière sera portée à la mise en œuvre des stratégies de conseil agricole, qui est un élément clé des réformes du secteur.

Les changements attendus sont les suivants :

- Les CARDER assurent efficacement leurs rôles de représentants du MAEP au niveau régional, et de garants de la politique et des réglementations / directives nationales et des conditions de leur opérationnalisation ;
- Les CARDER deviennent réellement des structures régionales de coordination des actions de développement et de promotion des filières ;
- Les CARDER rendent des services publics de qualité en matière de conseil agricole. Ainsi ils deviendront des véritables pourvoyeurs d'un « conseil agricole » orienté promotion des filières auprès des différentes catégories d'acteurs (producteurs privés, OPA, entrepreneurs, ...). L'exercice de cette fonction doit accorder une attention particulière à la mise en marché des produits agricoles (conseil à l'accès aux marchés)
- Les CARDER assurent efficacement leurs rôles de conseillers et de soutien aux communes dans la conception et la mise en œuvre des activités/investissements agricoles

### **2.1.3 Renforcement des structures faitières nationales d'acteurs non étatiques dans leurs capacités à contribuer au dialogue sectoriel et à assurer un accompagnement de qualité à leurs membres.**

L'appui aux acteurs non étatiques est une composante importante du programme « Administration et Gestion du Secteur Agricole ». Il a pour finalité de (i) favoriser une concertation permettant l'élaboration participative de politiques sectorielles et sous sectorielles ; (ii) renforcer les capacités de ces acteurs à élaborer leurs propres plans de développement, à délivrer des appuis conseils à leurs structures déconcentrées ou à leurs membres, à transférer des informations et à assurer le suivi des interventions »

La mise en place d'un cadre participatif et inclusif pour le pilotage des programmes sectoriels fait partie des engagements souscrits dans le pacte ECOWAP/PDDAA signé entre le Gouvernement, les PTF, les organisations de la société civile, les associations de communes ainsi que le secteur privé

Cette participation des Acteurs Non Etatiques au dialogue politique mérite d'être accompagnée. La Chambre Nationale d'Agriculture tarde à s'imposer dans le paysage institutionnel béninois. L'amélioration de sa visibilité par une offre concrète de services à ses membres est le principal défi à relever.

La PASCiB est confrontée à de nombreux défis qui sont principalement : (1) Amélioration de la visibilité et de la synergie des actions au niveau des composantes (2) Dynamisation des points focaux et le renforcement des capacités techniques et en matière de contrôle citoyen de l'action publique (3) Amélioration de la circulation de la communication au sein des composantes (4) Amélioration de la qualité du dialogue entre acteurs du secteur agricole.

Les changements attendus sont les suivants :

- Des faitières nationales d'ANE assurent réellement leurs rôles de représentation des usagers du secteur agricole et sont reconnues comme telles
- Des faitières nationales d'ANE sont des partenaires du MAEP, crédibles et efficaces, dans une perspective de « cogestion » équilibrée des filières agricoles.
- Des faitières nationales d'ANE sont force de proposition dans le cadre de la définition /ajustement des politiques agricoles.

La démarche de mise en œuvre sera spécifique aux besoins des organisations :



- **À la demande** : avec information de la part du MAEP sur les buts recherchés et les opportunités existantes.
- **Personnalisée** : les mesures d'appui sont définies sur la base d'un diagnostic institutionnel neutre et aux conclusions partagées.
- **Cohérente et prolongée** : l'appui ne doit pas viser à répondre à des demandes/ besoins ponctuels, mais doit être formulé comme un réel plan de développement de certaines compétences/capacités de l'entité concernée (c'est-à-dire, notamment, fixant des objectifs à atteindre, des moyens pour le faire et un dispositif de mesure).
- **Contractuelle et équilibrée** : Les conditions de la fourniture du renforcement des capacités doivent être clairement définies, et les relations doivent rester bilatérales (participation aux efforts, conditionnalités de poursuite à l'atteinte de certains résultats,)

### 2.1.4 **Accompagnement des structures habilitées dans la mise en place des principaux instruments, outils et mécanismes institutionnels de financement du secteur agricole.**

Afin d'assurer la cohérence du volet d'appui institutionnel dans le nouveau programme, cet axe d'intervention englobe la composante 4 de la Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles (FAIA) relative à la mise en place de mécanismes de financement pour le secteur agricole (cf.1.5.2).

Elle  **vise à accompagner, au niveau national, la mise en place de fonds institutionnels de soutien au secteur agricole**, en complémentarité aux activités du projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche actuellement en cours (AI-MAEP). Le projet FAIA appuie :

- La CONAFIL pour la mise en place du Fonds d'Appui au Développement Communal affecté à l'agriculture (FADEC-Agriculture), destiné à canaliser les aides vers les communes pour la réalisation d'infrastructures publiques susceptibles de contribuer au développement agricole.
- L'ONS pour la mise en place d'un Fonds commun multi-baillleur destiné à canaliser les aides destinées à soutenir la mise en œuvre du Plan Sectoriel de Relance du Secteur Agricole, La mise en place de ce fonds est considérée comme une étape transitoire destinée à harmoniser les pratiques entre bailleurs puis à définir et tester les mécanismes de mise en œuvre avant de les intégrer au sein du Fonds National de Développement Agricole (FNDA).

Les orientations stratégiques et la planification de cet axe d'intervention sont précisées dans le DTF de ce projet.

### 2.1.5 **Mise en place des modalités de gestion et de coordination du nouveau programme**

Le passage de l'approche projet à l'approche programme a pour objectif d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la cohérence des interventions de la coopération bénino-belge. Cette transition nécessitera des efforts d'harmonisation et de coordination interne qui ne sont pas à négliger.

Une Unité d'Appui et de Coordination sera mise en place dès le démarrage du programme, c'est à dire à la signature de la Convention Spécifique relative à la présente intervention. Cette unité aura pour mandat de favoriser les synergies entre les interventions afin de garantir l'efficience et l'efficacité du programme. Les modalités de mise en œuvre de la Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles s'inscrivaient déjà dans un cheminement vers le passage à l'approche programme des interventions dans le secteur agricole, avec la mise en place d'une Unité de Gestion et de Facilitation ayant à charge de coordonner des volets institutionnels et des volets opérationnels.

Au démarrage du nouveau programme l'Unité de Gestion et de Facilitation du FAIA et la nouvelle Unité d'Appui et de Coordination fusionneront pour ne former qu'une seule et même entité.

## **2.2 Bénéficiaires**

Compte tenu de son objet, cette intervention est orientée en premier lieu vers les différents acteurs institutionnels du secteur. Ils en sont les bénéficiaires directs mais également les principaux acteurs dans la mise en œuvre. Les bénéficiaires indirects sont les producteurs agricoles, paysans et privés, et de leurs organisations aux différents niveaux, mais également des intervenants en amont et en aval des filières : fournisseurs de biens et services au secteur (fournisseurs d'intrants et équipement), organismes de conseil, de crédit, assurances, ...commerçants aux différents stades.

Enfin, du fait du rôle important du secteur agricole dans l'économie, tant au niveau macro-économique que dans les budgets familiaux des consommateurs ruraux et urbains, c'est en définitive l'ensemble de la population nationale qui pourra bénéficier à des degrés divers de l'amélioration de l'efficacité du pilotage et de la gouvernance de la politique agricole/alimentaire du pays.

## **2.3 Cohérences et synergies avec les autres programmes de la coopération belge**

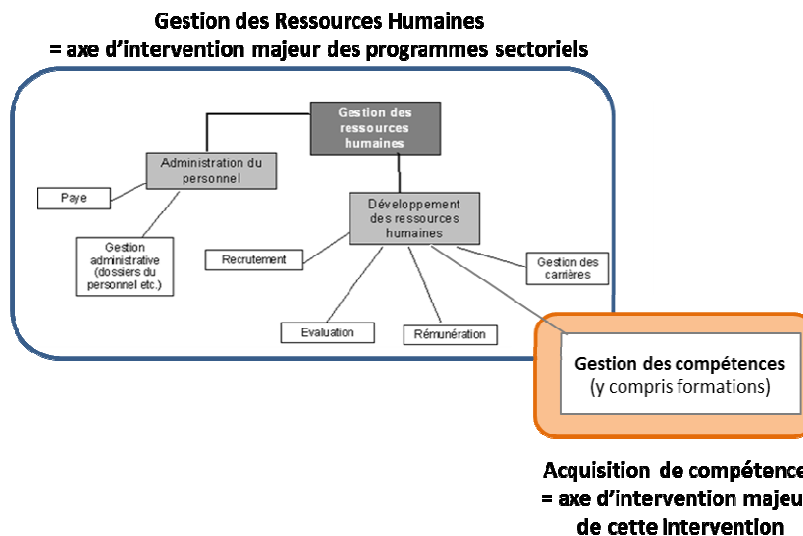
### **2.3.1 Avec le programme sectoriel « santé » :**

Des synergies seront recherchées pour ce qui concerne les modes de collaboration avec les autorités décentralisées. Les expériences du programme Agriculture pour la mise en place de mécanismes de financement d'infrastructures publiques (FADEC Agri) pourront être valorisées dans le cadre du programme santé. Certaines expertises au niveau national et au niveau communal pourront être partagées.

Des concertations semestrielles sont mises en place entre les coordinateurs afin d'harmoniser au mieux les dispositifs organisationnels et tirer les leçons quant au passage à l'approche programme. Parmi les points à discuter figurent la rationalisation des mécanismes d'incitation, les relations fonctionnelles et hiérarchiques au sein des programmes, les approches en matière d'appui institutionnel,,....

### **2.3.2 Avec le programme « Bourses » :**

Le programme « d'Appui aux Organisations Béninoises par le Renforcement de Compétences des Ressources Humaines » et le programme Agriculture ont été formulés au cours de la même période et de manière à développer au mieux les complémentarités. Ce programme complète les actions d'appui institutionnel à la Direction des Ressources Humaines en se concentrant sur l'acquisition des compétences, une partie du Développement des Ressources Humaines (DRH), lui-même composante de la GRH. Le schéma ci-dessous présente de manière simplifiée cette complémentarité.



Ces complémentarités sur le plan stratégique se traduisent au niveau opérationnel dans la mise en place des synergies suivantes:

- Une complémentarité dans la mise à disposition de l'assistance technique : le projet de renforcement des compétences mettra en place une équipe technique spécialisée en renforcement des compétences et partagera ces expertises avec les deux programmes sectoriels. Un expert national en renforcement de compétences sera intégré dans l'équipe d'appui technique du programme agriculture.
- Complémentarités entre les diagnostics et outils institutionnels réalisés avec l'appui du volet d'appui institutionnel (Plan de Renforcement des Capacités, cadre organique) et l'élaboration des Parcours d'Acquisition de Compétences).
- Complémentarités en matière de **Monitoring et Evaluation des changements en termes de Renforcement des Capacités** : le programme de Renforcement des Compétences est redevable sur le niveau de qualité des outputs (et la satisfaction des apprenants). Le programme évalue quant à lui les autres 'impacts' possibles du renforcement des capacités individuelles (liés au changement de comportement, au transfert de connaissances, à la performance d'une équipe à l'intérieur d'une organisation etc.)
- Optimisation des opportunités d'apprentissage autour des approches et outils de RC. Ce **processus de réflexion** pourra être conduit à travers notamment les groupes techniques. Il permettra l'adaptation continue des stratégies de renforcement des capacités individuelles avec les programmes sectoriels. Il offrira également au projet les possibilités de **partager des outils et les concepts** développés. Par ailleurs, en fonction des besoins, des PAC innovants et sur mesure peuvent être développés et mis en œuvre.
- L'appui à l'établissement de ces plans de formations triennaux des ministères relève des volets d'appui institutionnel des programmes sectoriels, car ils sont profondément ancrés dans le contexte institutionnel et organisationnel du Ministère sectoriel. Ce qui n'empêche pas que le projet puisse fournir des appuis techniques et méthodologiques en la matière.

### 2.3.3 Avec le Fonds d'Etudes

Le nouveau PIC prévoit un Fonds d'Etude et de Consultance, qui résulte de la fusion et de la simplification des fonds d'Appui à la Réalisation d'Etudes et de Consultances (FAREX) et le Programme d'Appui en expertise à l'Etat Béninois (PAEX). Ce fonds a pour objectif de renforcer les capacités des

institutions publiques du Bénin, d'une part en appui aux programmes de la coopération belge et à la préparation des PIC, et d'autre part dans le cadre de la mise en œuvre des déclarations sur l'efficacité de l'aide au développement.

### 2.3.4 Avec le Fonds Belge de Sécurité Alimentaire

Le Fonds Belge de Sécurité Alimentaire interviendra dans 3 communes de l'AtacoraDonga. Une étude est programmée dans le courant de l'année 2013, qui donnera les orientations du programme. Les partenaires du FBSA soumettront ensuite des propositions d'intervention. Selon toute probabilité la CTB ne soumettra pas de proposition, mais elle participera effectivement et activement à la coordination des interventions.

Par ailleurs, l'intervention du FBSA donne l'opportunité de mieux définir les typologies d'exploitation et des ménages selon des critères de vulnérabilité, pour ensuite définir des méthodes d'intervention complémentaires.

### 2.3.5 Avec les ONG

La mise en œuvre du PIC 2008-2012 a été l'occasion de tisser des liens et complémentarités avec diverses interventions menées par des ONG internationales financées par la Belgique, notamment VECO pour ce qui concerne l'appui à la filière Riz et le CCRB, Louvain Développement pour ce qui concerne les Guichets d'Economie Locale, Protos pour ce qui concerne les aménagements de bas-fonds. Ces efforts seront poursuivis dans le cadre de ce programme.

## 2.4 Autres PTF intervenant dans l'appui institutionnel

L'adoption de la Politique Nationale de l'Aide au Développement (PNAD 2011-2020) constitue une réponse du Gouvernement au défi de l'efficacité de l'aide au Bénin. Le PNAD 2011-2020 a pour ambition de clarifier les objectifs que le Gouvernement veut atteindre avec l'aide publique qu'il reçoit, ses préférences en terme de mobilisation et de gestion de l'aide. C'est un *cadre d'orientation* stratégique pour les différents acteurs de développement au Bénin aux fins de garantir la synergie nécessaire dans les interventions. Il permet d'orienter les PTF vers les secteurs/localités où leurs interventions seraient plus efficaces. Le renforcement du leadership du Gouvernement suppose (i) la dynamisation de la concertation politique et diplomatique entre les Partenaires Techniques et Financiers et le Gouvernement et (ii) le respect des engagements pris par le Gouvernement. Les principaux intervenants en matière d'appui institutionnel (Extrait PAGSA) sont les suivants :

- La Banque Mondiale, à travers le Projet Appui à la Diversification Agricole (PADA) apportera un soutien d'environ 600 millions F CFA à la planification et au suivi-évaluation du secteur agricole.
- La coopération allemande à travers le Projet Promotion de l'Agriculture apportera un appui au secteur agricole dans la promotion des chaînes de valeur des filières agricoles anacarde, karité et soja et en soutien à la mise en œuvre du PDDAA et à la sécurisation foncière.
- La coopération Néerlandaise quant à elle apportera un appui à l'amélioration des statistiques agricoles.

Les actions des principaux partenaires techniques et financiers dans le secteur agricole sont pour la plupart liées à l'opérationnel et concernent très peu les aspects institutionnels. Elles sont toutefois pour l'essentiel alignées sur le PSRSA.

### 3 PLANIFICATION OPERATIONNELLE

#### 3.1 Objectifs de la composante d'appui institutionnel

##### 3.1.1 Objectif global :

« La compétitivité, l'attractivité et l'accès des productions aux marchés grâce à la promotion des filières agricoles dans le respect des rôles des différents acteurs institutionnels sont assurés ».

Cet objectif global correspond à l'un des objectifs spécifiques du PSRSA. Ainsi le programme agriculture contribue à la mise en œuvre du PSRSA et son cadre programmatique.

##### 3.1.2 Objectif spécifique :

« L'environnement institutionnel favorable à la promotion des filières est amélioré ».

Cet objectif spécifique est cohérent avec celui du programme « administration et gestion du secteur agricole. Ce dernier vise à « améliorer l'environnement institutionnel, financier, juridique et politique de façon à créer les conditions requises pour rendre l'agriculture, l'élevage, la pêche et l'aquaculture attrayants et compétitifs ».

#### 3.2 Résultats attendus

R1 : Le MAEP central dispose des capacités opérationnelles, administratives et techniques pour le pilotage, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son cadre programmatique de promotion des filières agricoles

Activités	A.1.1 Améliorer la qualité des outils et des méthodes de management opérationnel du MAEP central.
	A.1.2 Réaliser des études et recherche-actions nécessaires au pilotage des politiques sectorielles et stratégies de promotion des filières agricoles.
	A.1.3 Améliorer la collecte, l'analyse et la mise à disposition des utilisateurs des données et informations sur le secteur agricole.
	A.1.4 Apporter un appui au MAEP dans l'exercice de sa fonction de régulation du secteur agricole en général et de la promotion des filières agricoles en particulier.
	A.1.5 Apporter une contribution spécifique à l'amélioration de la sécurité sanitaire des aliments (y incluant l'institutionnalisation de l'ABSSA).
	A.1.6 Assurer la prise en compte des dimensions genre et environnement dans le secteur agricole.

R2 : Les six CARDER disposent des capacités organisationnelles et techniques leur permettant d'assurer la coordination régionale de la mise en œuvre des stratégies agricoles dans le respect des rôles et responsabilités des différents acteurs.

Activités	A.2.1 : Améliorer la qualité des outils et des méthodes de management opérationnel permettant aux CARDER de jouer efficacement leurs rôles
	A.2.2. : Développer des compétences, outils méthodologiques et systèmes d'information permettant aux CARDER de jouer leur rôle de structure régionale de coordination des actions de promotion des filières.

	A.2.3 : Développer et systématiser des méthodes, outils et moyens du conseil agricole (incluant un conseil différencié en fonction du niveau des bénéficiaires et la création d'un « manuel de l'agent de conseil »).
	A.2.4 : Développer et systématiser des méthodes, outils et moyens d'assistance - conseil aux communes
R3 : En partenariat avec le MAEP, la CNA et les faïtières nationales d'ANE sont des parties prenantes organisées, efficaces et crédibles du processus de promotion des filières tout en assurant un encadrement et des services de qualité à leurs membres.	
Activités	A 3.1 : Elaborer des plans de renforcement des capacités spécifiques sur la base de diagnostics organisationnels /institutionnels partagés ;
	A 3.2 : Assurer un accompagnement (méthodologique et logistique) de la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités.
	A 3.3 : Assurer l'institutionnalisation de formes de dialogue, d'échanges et de suivi de la mise en œuvre des programmes sectoriels et leurs plans d'action par filières prioritaires.
R4 : Les principaux instruments de financement prévus par le schéma de financement du secteur agricole sont en place et fonctionnels.	
Activités	A 4.1 : Appuyer la DPP/ MAEP pour assurer le pilotage et la coordination de la mise en œuvre du schéma de financement sectoriel (leadership et la cohérence dans un cadre de dialogue participatif, inclusif sectoriel et intersectoriel)
	A 4.2 Appuyer aux réflexions stratégiques de l'Office National de Soutien des revenus pour l'opérationnalisation des instruments de sécurisation des revenus des producteurs et sa contribution technique au processus de création et de mise en place du FNDA.
	A 4.3. Appuyer la CONAFIL pour une gestion efficace du FADeC agriculture et la capitalisation d'expériences.
R5 : Le passage à l'approche programme permet d'améliorer l'efficacité et l'efficacé des interventions de la coopération bénino-belge	
Activités	A.5.1. La planification et la coordination des interventions sont assurées
	A.5.2. Un dispositif de suivi évaluation performant est mis en place
	A.5.3. Développer des stratégies et des outils de mise en œuvre au profit des partenaires et des équipes d'intervention

### 3.3 Activités à mettre en œuvre

#### 3.3.1 R1 : « Le MAEP central dispose des capacités opérationnelles, administratives et techniques pour le pilotage, la coordination et l'opérationnalisation de son cadre programmatique sectoriels ».

##### 3.3.1.1 Activité 1.1 -Améliorer la qualité des outils et des méthodes de management opérationnel du MAEP central

###### Contexte et justification

Ledécret 2012-541 de décembre 2012 et ses arrêtés d'application apportent des modifications substantielles aux attributions du MAEP et à son organisation, avec des défis majeurs en termes de redéploiement du personnel et de Gestion des Ressources Humaines. Les défis sont d'autant plus

importants qu'une large partie des agents du MAEP arriveront à la retraite dans les années à venir, avec un fort renouvellement des générations pour les titulaires des différents postes. Un cadre organique est en cours de finalisation en 2013. Il permettra de définir pour chaque poste les profils nécessaires, les besoins actuels et futurs en ressources humaines. C'est un outil de gestion du personnel, avec une vision prospective à l'horizon 2020. C'est un tableau de bord.

Le décret 2013-47 de février 2013 consacre l'existence du Comité National d'Orientation et de suivi (CNOS), ainsi que des Conseils Départementaux et Communaux d'Orientation et de Suivi. Ces organes ne sont pas encore en fonction, dans l'attente de la nomination des représentants.

La mise en place d'outils et méthodes d'administration et de gestion au sein du MAEP est un autre défi important pour lui permettre de jouer son rôle de pilotage de la mise en oeuvre du PSRSA. Des processus de changements ont démarré avec l'appui MAEP, qu'il convient de poursuivre et d'améliorer.

#### Type d'actions envisagées

- Appuis à la mise en œuvre du plan stratégique de renforcement des capacités

Les enjeux sont multiples : (i) assurer que chaque poste est pourvu par un profil optimal ;(ii) assurer la gestion et la transmission de l'expérience et du savoir-faire ; (iii) prévoir les évolutions de la population globale et anticiper les impasses et problèmes prévisibles ; (iv) au plan individuel, assurer une gestion optimale des carrières, qui puisse permettre aux agents de s'épanouir dans leur activité, et de rendre ainsi les meilleurs services à l'entité qui les emploie.

Les actions à mener s'inscrivent dans la mise en œuvre du plan stratégique de développement des ressources humaines et des plans triennaux de formation. Les domaines d'intervention sont les suivants (cf. Plan RC):

- ✓ Actions en lien avec la planification, visant (1) à améliorer le système de collecte et de traitement des données, (2) à actualiser et harmoniser les cadres organiques (3) améliorer les modalités de recrutement.
- ✓ Actions en lien avec le maintien des RH avec (1) la mise en place de mécanismes modernes de gestion personnalisée des agents, (2) appui à l'instauration de systèmes adéquats de motivation (3) la promotion d'un système disciplinaire et préventif (4) la consolidation des relations avec les partenaires sociaux. Une attention particulière sera portée à l'harmonisation de systèmes d'incitation harmonisés entre PTF.
- ✓ Actions visant le développement des compétences avec la mise en place de mécanismes institutionnalisés d'adaptation et d'acquisition des compétences en regard des fonctions. Le défi est important : le MAEP a recruté et affecté sur le terrain 2.500 cadres et agents qu'il faut former sur leurs mandats, la gestion administrative, la vision institutionnelle, les missions de services publics.
- ✓ Actions visant la modernisation de la gestion des RH : (1) viabilisation du système d'information de la gestion RH (2) Système moderne d'information et de communication (lien avec activité (1.3) et renforcement de l'approche managériale.
- Appuis au Secrétariat général pour la poursuite des réformes organisationnelles : les actions envisagées à ce niveau concerne des appuis au Secrétaire Général pour la mise en place des instances du cadre institutionnel de promotion des filières :
  - Cellule Sectorielle de Pilotage des Réformes Administratives et Institutionnelles (CSPRAI)
  - Secrétariat Technique Permanent du Conseil National d'Orientation et de Suivi (CNOS) et à ses démembrements.

- Agence Béninoise pour la Promotion des Filières Agricoles (ABEPROFA)
- Mise au point d'outils et de méthodes pour l'amélioration de la gestion administrative du MAEP : les actions envisagées portent sur la mise à niveau des méthodes et des outils tels que les manuels de procédures et le pilotage des programmes sectoriels.

#### Stratégies de mise en œuvre

L'activité consiste à accompagner le plan de renforcement des compétences du ministère et les plans de formation. La stratégie de mise en œuvre est alignée sur la politique du MAEP.

Une synergie d'intervention sera établie avec le projet « Appui aux organisations béninoises par le renforcement des compétences des ressources humaines ». Un expert national en Ressources Humaines sera intégré dans l'équipe AI MAEP.

La période d'exécution du plan de formation 2010-2013 devrait être prolongée d'une année afin de synchroniser la mise en œuvre de la prochaine phase avec la nouvelle Politique Nationale de Formation Continue des agents de l'Etat.

### **3.3.1.2 Activité 1.2 – Appuis au pilotage des politiques et des stratégies de promotion des filières**

#### Justification

Le PSRSA a identifié des axes stratégiques pertinents en matière de promotion des filières agricoles, dont la mise en œuvre opérationnelle est toutefois freinée par le manque d'informations sur le fonctionnement de ces filières et les goulots d'étranglement qui limitent leur développement. Ce manque d'informations documentées et objectives limite la capacité des acteurs gouvernementaux ou des bailleurs de fonds à intervenir de manière efficace.

#### Types d'actions envisagées

Un pilotage sectoriel efficace s'appuie avant tout sur des analyses de politiques et stratégies en vigueur, des études prospectives, des résultats de travaux de capitalisation d'expériences de terrain mais aussi tous les résultats des consultations et concertations au sein des usagers et entre toutes les catégories d'acteurs institutionnels concernés par le dialogue politique sectoriel et intersectoriel.

Les actions envisagées s'inscrivent dans un continuum d'appui à l'actualisation des politiques de promotion des filières, de définition des stratégies opérationnelles pour leur implémentation et enfin de définition des outils et méthodes à destination des acteurs en charge de les mettre en œuvre.

- Accompagnement du processus d'actualisation des documents de stratégies :

Le démarrage du programme coïncidera avec la période d'actualisation des politiques et stratégies sectorielles dont la plupart ont été calés sur les objectifs du millénaire dont l'échéance arrive à expiration en 2015. Il n'est pas attendu de l'équipe d'intervention de piloter l'ensemble des processus mais d'apporter des appuis ponctuels (Démarches, méthodes, outils, ressources) destinés à objectiver les prises de décision.

- Etudes et analyses pour la définition des stratégies opérationnelles de promotion des filières :

Une attention particulière devra être abordée aux questions récurrentes du secteur agricole : Elaboration de référentiels sur les filières, problématique du foncier et du cadastre, problématique de l'approvisionnement en intrants, en particulier pour les cultures vivrières, politique d'aménagement des bas-fonds, liaison recherche — vulgarisation, référentiels, pool assistance technique, entrepreneuriat durable, politiques et mécanismes de partenariats publics privés ...



- Appuis à l'élaboration des outils et méthodes de base permettant d'agir dans le domaine de la promotion des filières :

L'élaboration des stratégies implique la mise à disposition d'outils à ceux qui auront en charge de les implémenter. Il s'agit de modules de formation, notes de capitalisation, fiches techniques sur des thèmes agronomiques spécifiques, méthodes de conseil aux communes, conseil commercial, approche chaînes de valeur, outils d'accès au marché, etc.

Cette action complète les efforts en matière de mise en place de systèmes de communication performants dans la mesure où elle permettra d'enrichir la base de connaissance, de façon systématique (veille scientifique et technique) mais également de façon spécifique, en fonction des besoins.

#### Stratégie de mise en œuvre

Un budget souple et flexible sera mis en place pour mener à bien cette activité. Il sera suffisamment ouvert pour permettre de saisir les opportunités de changement. Les approches à appuyer sont diverses : analyses avec appui d'experts externes, travail de capitalisation, organisation d'ateliers thématiques, réalisations de recherche-action...

### **3.3.1.3 Activité 1.3 Améliorer la collecte, l'analyse et la mise à disposition des données et informations nécessaires au pilotage des stratégies sectorielles de promotion des filières**

#### Contexte et justification

Le projet AI MAEP a contribué à la conception et à l'opérationnalisation d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats. Une cellule de suivi évaluation a été mise en place au niveau de la DPP. Elle coordonne des points focaux pour le suivi et l'évaluation au niveau des directions centrales et des départements. Des techniciens spécialisés collectent des informations au niveau communal. Les données sont validées par des vérifications aléatoires. L'information est consolidée avec d'autres sources, à savoir le Service des Statistiques du MAEP et l'INSAE.

Le système peut et doit encore s'améliorer pour améliorer la gestion des données. La sous-fonction statistique est faiblement assumée. On note une volonté affirmée du gouvernement, soutenue par les partenaires techniques et financiers et des institutions sous régionales et internationales pour accompagner le MAEP à l'amélioration de la qualité des statistiques agricoles.

#### Types d'actions envisagées

- Accompagnement du dispositif de SE et des systèmes d'information :

La mise à niveau du système de statistiques agricoles est un chantier vaste et complexe à conduire, du fait de la multiplicité des acteurs impliqués et des moyens à mettre en œuvre. Comme dans le précédent projet, la présente intervention appuiera des initiatives à valeur ajoutée qui permettront d'améliorer le système, mais sans avoir la prétention de le réformer dans la totalité.

Parmi les actions envisagées, un travail de facilitation sera conduit afin d'établir une feuille de route avec les parties prenantes (Autres PTF inclus) et des contributions à sa mise en œuvre dans l'hypothèse où un consensus sur le partage des tâches venait à aboutir.

D'autres actions ponctuelles de formation ou de remise à niveau au niveau du MAEP seront menées. En matière de mise en place de systèmes d'information, les actions envisagées sont la réalisation d'études pour la constitution de bases de données harmonisées, des appuis informatiques pour la mise en réseau, des formations sur les systèmes d'information Géographique et bases de données, la mise en place d'un site internet.

- Développement d'un centre documentaire au MAEP :

Il s'agit de mettre en place un centre documentaire regroupant les informations existantes sur le secteur agricole pour les mettre à disposition des utilisateurs potentiels. Un cahier des charges sera élaboré au démarrage de l'intervention pour préciser les missions et modes de fonctionnement du centre, pour accompagner ensuite la mise en place par le biais d'achats d'équipements, de recueil et de classement de l'information, de formations des agents,...

#### Stratégie de mise en œuvre

Les bénéficiaires de cette action sont tous les acteurs des filières, chacun à leur niveau, qu'ils soient décideurs, chercheurs ou utilisateurs. L'information doit être largement accessible à tous les intéressés. Des mécanismes de diffusion peu coûteux (vraisemblablement électroniques) seront à définir, afin que cette capacité du MAEP à enrichir son référentiel puisse se poursuivre au terme du financement.

#### **3.3.1.4 Activité 1.4 - Appui au MAEP dans l'exercice de sa fonction de régulation du secteur agricole en général et de la promotion des filières agricoles en particulier.**

##### Contexte et justification

Le projet AI MAEP a assuré le recueil des textes législatifs et réglementaires en matière de promotion des filières et a appuyé la constitution d'un argumentaire pour la révision et l'actualisation des textes. Fautes de ressources, le processus de préparation des textes n'a pas pu aboutir. Une étude juridique a révélé la nécessité d'assurer un **toiletage et une actualisation des textes législatifs et réglementaires** afin de les rendre cohérents avec la politique agricole axée sur la promotion des filières agricoles et la sécurité alimentaire et nutritionnelle, en tenant compte des accords sous régionaux, régionaux et internationaux auxquels le Bénin a souscrit.

Sur plusieurs aspects de la promotion des filières agricoles, la définition des normes, leurs applications et le contrôle de leur mise en œuvre s'avèrent nécessaires. Au regard de l'immensité des besoins une priorisation des sujets clés sera faite au démarrage du programme. Une attention particulière sera à l'élaboration de la Politique de Sécurité Sanitaire et des textes relatifs, ainsi que des textes relatifs à la promotion des filières agricoles.

##### Types d'actions envisagées

Cette activité comporte trois grands domaines ou chantiers prioritaires en matière de régulation sectorielle :

- Recueil des textes de loi, diffusion et formation des acteurs sur leurs contenus : cette action est considérée comme réalisée mais les modes d'accès des acteurs seront améliorés.
- Analyse des textes et réglementations en vigueur de manière à en discerner les incohérences éventuelles et les chevauchements de mandats pour tout ce qui concerne la promotion des filières agricoles, notamment sur les aspects de contrôle.
- Aspect réglementaire : Contribution à la formulation des lois, normes et règlements ;
- Mise au point de méthodes permettant la réalisation effective des contrôles visant à assurer les normes et règles de façon rigoureuse, et exercice effectif de la partie des contrôles qui lui incombent.

L'accompagnement dans la définition du code des investissements agricoles est un dossier complexe qui implique plusieurs ministères. Il sera abordé dans la mesure où les parties prenantes marquent la volonté de porter le processus et d'aboutir à une entente.

### **3.3.1.5 Activité 1.5 - Appui au MAEP pour l'amélioration de la sécurité sanitaire des aliments**

#### Contexte et justification

Le système sanitaire et phytosanitaire était dans un passé récent articulé autour de différents ministères disposant de moyens limités et de capacités de coordination faibles. A la suite de différents problèmes sanitaires, le MAEP a lancé un processus de réforme visant à corriger les dysfonctionnements du système de contrôle. Appuyé par la coopération belge, l'Union Européenne et la FAO, le gouvernement béninois a décidé de mettre en place une agence compétente unique pour la sécurité sanitaire des aliments dans leur ensemble.

Un projet de décret portant création de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA) a été approuvé en décembre 2011. Dans la même perspective, le MAEP a entamé la construction du Laboratoire de Contrôle de la Sécurité Sanitaire des Aliments (LCSSA), qui servira de laboratoire de référence pour effectuer les analyses des aliments.

La coopération belge a accompagné ce processus de réforme au travers d'une assistance technique et d'une enveloppe complémentaire de 1 million d'Euros allouée au projet AI MAEP. L'Union Européenne a ensuite accordé un appui complémentaire pour (1) améliorer le système de contrôle sanitaire et phytosanitaire des produits agricoles et agro-alimentaires au niveau institutionnel (2) Appuyer les entreprises à mettre en place un dispositif de suivi sanitaire des aliments. L'action bénéficie des appuis en expertise de l'Agence Fédérale belge pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire (AFSCA).

Le défi actuel est de rendre opérationnelle la chaîne de commandement et de contrôle, en renforçant l'ABSSA dans l'exercice de ses fonctions.

#### Type d'actions envisagées

- (i) Accompagner la mise en place d'une chaîne unique de commandement en matière de sécurité sanitaire des aliments : cette action est en lien direct avec les actions visant à redéployer le personnel et à mettre en place des services de l'ABSSA.
- (ii) Appuyer l'ABSSA dans la mise en place d'un dispositif d'analyse des risques relatifs à la sécurité sanitaire des aliments (communication sur les risques, préventions des risques et gestion des risques).
- (i) Renforcement des capacités de l'Agence : personnel et organes de gestion, moyens de travail, outils de contrôle ;
- (ii) Poursuite du processus de conception et de mise en œuvre du plan d'informatisation de l'ABSSA ;
- (iii) Mise en œuvre d'actions concrètes en accompagnement de la politique de sécurité sanitaire des aliments. Une attention particulière devra être accordée à la rationalisation des interventions et au respect des rôles et responsabilités des différentes parties prenantes (secteur privé, autres structures publiques, associations etc.).

#### Stratégies de mise en œuvre

L'ABSSA est le principal acteur de mise en œuvre de l'activité et collabore avec les Directions Techniques concernées par la fonction de contrôle sanitaire et phytosanitaire. Le Laboratoire de Contrôle de la Sécurité Sanitaire et Alimentaire est fortement impliqué en tant qu'agence de contrôle. Les collaborations avec l'Agence Fédérale Belge de Sécurité Sanitaire (AFSCA Belgique) sont fortement appréciées et seront maintenues. Un travail de lobbying intense sera effectué de manière à pousser les Partenaires Techniques et Financiers travaillant sur la promotion des filières à inclure dans leurs interventions des actions et des moyens visant à garantir la sécurité sanitaire des productions dont ils favorisent la mise en marché.

### **3.3.1.6 Activité 1.6 –Assurer la prise en compte des dimensions genre et environnement dans le secteur agricole.**

#### Contexte et justification

La prise en compte des dimensions genre et environnement dans le secteur agricole constitue une préoccupation importante dans la mise en œuvre du PSRSA et son cadre programmatique sectoriel. Dans le cadre de l'opérationnalisation des stratégies définies, des plans d'actions spécifiques en matière de genre et environnement ont été élaborés.

Le plan d'action genre retient les axes stratégiques suivants :

- renforcer l'institutionnalisation de genre à tous les niveaux pour une meilleure prise en compte de genre dans les politiques, programmes et projets du secteur agricole ;
- assurer l'autonomisation des femmes en vue de réduire leur niveau de pauvreté;
- renforcer les capacités des Organisations de la Société Civile (OSC) et autres acteurs privés du secteur agricole en matière de promotion de genre;
- assurer la gestion du processus d'intégration de genre dans le secteur agricole au Bénin.

Des actions pilotes ont été menées sur le terrain par le projet AIMAEP afin d'améliorer la prise en compte de la dimension genre dans l'exercice de la fonction de conseil agricole par les agents de base des services communaux agricoles de développement rural. Notons également que suite à une série de formations sur le genre au quotidien (avec l'appui du Bureau de Coopération de l'Ambassade de Belgique), les projets FAFA ont également pris des initiatives dans ce sens.

Le plan d'action environnement dans le secteur agricole est en cours de validation. Il est l'aboutissement d'un processus d'accompagnement du projet AIMAEP à la Cellule Environnementale du MAEP : Ce plan prévoit :

- l'institutionnalisation de la dimension environnementale dans le secteur agricole
- le renforcement du cadre juridique et institutionnel de la gestion de l'environnement
- l'intensification de l'information, de l'éducation, de la communication, de la formation et de la recherche en matière d'environnement
- la promotion des systèmes appropriés de production agricole d'adaptation aux changements climatiques pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle

Le projet AIMAEP a facilité l'opérationnalisation de la Cellule Environnementale du MAEP tout en soutenant ses actions en matière d'information et de sensibilisation des acteurs du secteur agricole pour un meilleur respect des textes en matière d'évaluation environnementale d'une part et pour une réduction des impacts négatifs de leurs interventions dans les différentes zones agro-écologiques du Bénin.

#### Type d'actions envisagées

En matière de prise en compte de la dimension genre dans le secteur agricole, les actions à mener dans le cadre de la mise en œuvre de ce programme s'articulent autour de :

- (i) L'opérationnalisation du Plan d'Action Genre dans le Secteur Agricole tout en créant des synergies avec le programme « Santé » et /ou différents ;
- (ii) L'élaboration et le développement d'une méthodologie pour une collecte, un traitement et une analyse correcte des données sexo-spécifiques et genre sensibles dans le but de rendre visibles les actions concrètes sur le terrain. ;

- (iii) La contribution au renforcement du dialogue politique sectoriel par une meilleure représentativité des femmes ; (iv) la formation des cadres, PFG, des services de suivi et d'évaluation, des membres de la cellule genre ; (v) un repositionnement de la cellule genre et des PFG au sein des structures centrales et décentralisées/déconcentrées.
- (iv) Recherches de collaboration avec l'AFACEB (Association des Femmes d'Affaires et Chefs d'Entreprise du Bénin) pour la prise en compte des aspects de genre dans les mécanismes de financement agricole.

Parmi les actions à mener pour une réelle prise en compte de la préoccupation dans le programme d'appui institutionnel, on retiendra les actions suivantes :

- (i) Appui méthodologique et technique à la mise en œuvre des actions les plus pertinentes retenues dans le Plan D'Action Environnemental (PAE) pour le secteur agricole, avec un accent particulier sur la promotion de l'agro-écologie;
- (ii) Soutien/accompagnement à la cellule Environnement du MAEP dans son rôle de promotion des aspects environnementaux au sein du MAEP et dans son rôle de coordination avec les autres institutions et organisations ;
- (iii) Appui à l'ABBSSA pour les aspects d'homologation, de contrôle et d'analyse des produits phytosanitaires, ainsi que pour la promotion d'une gestion rationnelle des intrants agricoles et notamment des pesticides : formation des agents chargés de la vulgarisation agricole (CARDER) et du contrôle (ABSSA), information/ Communication auprès des différents acteurs du secteur;
- (iv) Appui à l'évaluation, la poursuite et la diffusion des bonnes pratiques agricoles ;
- (v) Réalisation et l'accompagnement d'études spécifiques, destinées à préciser les enjeux et les priorités dans le domaine, notamment ;
- (vi) Anticipation de l'incidence des changements climatiques sur l'évolution du calendrier agricole, les rendements obtenus, l'apparition de maladies et ravageurs, ainsi que sur les mesures à prendre en termes d'adaptation à cette évolution ;
- (vii) Analyse des pratiques agricoles sur la fertilité des sols (labours profonds, culture sur des zones fragiles, abattage systématique des arbres, mauvais usage des intrants, monoculture et/ou manque de rotation des cultures..) et sur les approches susceptibles de maintenir ou restaurer la fertilité;
- (viii) Formalisation de critères environnementaux explicites pour les grilles d'analyse de projets ou de financements communaux afin de promouvoir les bonnes pratiques environnementales et éviter les incidences négatives sur l'environnement ;
- (ix) Promotion de la certification en agriculture biologique pour les filières retenues;

#### Stratégie de mise en œuvre

La Cellule Environnementale et la Cellule Genre du MAEP sont les porteurs de l'activité. Ils seront appuyés par des expertises perleées qui appuieront la mise en oeuvre du plan d'action. Les acteurs concernés sont les Directions Techniques et Centrales du MAEP, les Projets, programmes sous tutelle du MAEP, l'ABSSA, l'INRA.

### **3.3.2 R2 : « Les six CARDER disposent des capacités organisationnelles et techniques leur permettant d'assurer la coordination régionale de la promotion des filières agricoles dans le respect des rôles et responsabilités des différents acteurs.**

#### **3.3.2.1 Activité 2.1 : Améliorer la qualité des outils et des méthodes de management opérationnel des CARDER**

##### Contexte et justification

Les efforts du projet AIMAEP s'étaient concentrés dans les CARDERS de l'Atacora/Donga, du Mono/Couffo. Ils ont porté essentiellement sur :

- (i) La définition et la mise en œuvre des mesures d'organisation : Elaboration de textes relatifs aux CARDER (directement extensibles à l'ensemble des régions) ;
- (ii) L'élaboration d'outils techniques destinés à améliorer les effets de l'action des CARDER et en optimiser les moyens limités : documents de planification, dispositif de suivi évaluation, appuis à l'organisation de revues régionales, appui informatique ;
- (iii) L'élaboration d'outils destinés à préparer l'autonomisation financière des CARDER : manuel de procédures, outils de gestion financière,
- (iv) L'élaboration d'outils destinés à améliorer la connaissance du milieu : manuel des acteurs des filières.

L'amélioration de la qualité du management opérationnel des CARDER sera un des chantiers prioritaires à retenir du nouveau programme.

##### Type d'actions envisagées

Le principal défi est d'étendre les méthodes et améliorations dans toutes les régions, soit aux six CARDER. Les efforts pour la définition et la mise en place d'outils d'administration et de gestion doivent être poursuivis et approfondis.

L'activité concernera de façon variable les différents CARDER, en fonction de l'état d'avancement de leur organisation. Le but est de mettre en place (en conformité avec la récente réforme) une organisation et une administration améliorées, permettant une meilleure efficacité et efficacité de chaque CARDER. Parmi les principales tâches à accomplir pour répondre à cet enjeu, on compte classiquement sur (1) Des tâches d'animation et de réalisation d'ateliers (réflexions internes, appropriation, formation etc ... ; (2) Un backstopping des équipes MAEP Centre.

##### Stratégie de mise en œuvre

Le programme prévoit la mise en place, dans chaque CARDER, d'un « agent de changement » en charge d'assurer un appui de proximité à ce niveau. Ainsi les 6 « agents de développement » joueront un rôle, à la fois, d'organisateur, d'animateur/modérateur et de « point focal » en matière d'appui institutionnel aux CARDER notamment en matière de management opérationnel.

A noter que pour la réalisation de certaines activités de nature « régaliennne » à assurer en région, et compte tenu de la cohérence dans les interventions du programme (par exemple action ABSSA), il a été provisionné forfaitairement des enveloppes permettant de répondre, en cas de besoin, aux nécessités relatives à deux points majeurs : (i) Contrôle de la sécurité sanitaire des aliments ; (ii)

Sécurisation foncière.

### **3.3.2.2 Activité 2.2. : Appui aux CARDER dans l'exercice de leur rôle de coordination régionale des actions de promotion des filières agricoles.**

#### Contexte et justification

Les évolutions récentes des politiques sectorielles ont modifié les rôles des Carder vers des fonctions de coordination sectorielle, d'assistance conseil, de suivi des exploitations agricoles. Ils jouent un rôle clé dans la promotion des filières au niveau régional et local et sont les « points d'application » des actions du Ministère.

Un nombre limité de « communes pilotes » avaient par ailleurs été choisies pour tester les mécanismes conçus dans un but de coordination, avec une perspective d'extension à l'ensemble des territoires du Bénin.

#### Type d'actions envisagées

Il s'avère nécessaire de consolider les acquis et de développer des outils et méthodes permettant aux CARDER d'exercer un leadership dans la coordination régionale de la promotion des filières agricoles dans une perspective d'amélioration de l'efficacité des aides publiques et privées.

- (i) Conception et diffusion de guides d'élaboration des plans régionaux de développement des filières, domaine qui constitue le cœur de la politique nationale à mettre en œuvre ;
- (ii) Conception des bases de données « acteurs » régionales, à créer, pour les régions qui en sont dépourvues et à opérationnaliser (sur la base d'une approche utilisateur) pour les autres ;
- (iii) Appui aux cadres de concertation régionaux, dans l'attente d'une autonomisation dont l'échéance n'est pas prévisible au stade actuel ;
- (iv) Conception d'outils de planification et de suivi harmonisés des plans régionaux de promotion des filières agricoles ;
- (v) Appui méthodologique et technique à l'élaboration des plans régionaux de développement des filières.

#### Stratégies de mise en œuvre

Le CARDER est le porteur de l'activité, en concertation avec les SCDA, les cadres de concertations régionaux d'acteurs de promotion des filières agricoles et les Comités Départementaux d'orientation et de suivi de la mise en œuvre du PSRSA. Cette activité sera menée en étroite concertation avec la composante « opérationnelle » du programme.

### **3.3.2.3 Activité 2.3 : Développer et systématiser des méthodes, outils et moyens du conseil agricole**

#### Contexte et justification

Une réforme du système de vulgarisation et de conseils agricoles a été entamée en 2005 et a permis d'aboutir à une Stratégie Nationale du Conseil Agricole (SNCA). Le conseil agricole inclut :

- Les conseils techniques spécialisés
- La gestion Economique des Exploitations
- Appui conseil pour l'accès des exploitants aux marchés
- Appui conseil à la planification locale (Voir activité 2.4)

Les défis à relever ont trait à : (i) l'opérationnalisation de la SNCA sur l'ensemble du territoire national en lien avec l'option de promotion des filières.; (ii) le renforcement de la liaison entre la recherche-développement, la vulgarisation/conseil agricole et les producteurs ; (iii) la poursuite et la

généralisation de l'Approche Participative Niveau Village (APNV) à tous les villages encadrés pour identifier les préoccupations individuelles et collectives de la communauté ; (iv) le renforcement des capacités techniques et opérationnelles du personnel d'encadrement public et privé ; (v) le renforcement du dispositif du conseil agricole en personnel technique compétent et spécialisé ; (vi) le renforcement du dispositif par l'utilisation des médias et autres techniques de communication.

Une étude sur la mise en place d'un système permanent de formation en conseil agricole a été réalisée avec un portage technique de la DICAF et des CARDER. Ces résultats ont été validés en septembre 2011, avec production d'une feuille de route pour l'opérationnalisation des recommandations et l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités des agents.

Des formations en conseil de gestion des exploitations agricoles et de coaching en conseil agricoles ont été délivrées aux cadres et agents de deux CARDER et 4 SCDA. Ces derniers ont appliqué à titre pilote deux types de conseils agricoles : le conseil technique spécialisé et le conseil en gestion des exploitations agricoles.

#### Type d'actions envisagées

Le chantier prioritaire lié à la mise en œuvre de cette activité a trait au développement et systématisation des méthodes, outils et moyens du conseil agricole (y incluant un conseil différencié en fonction du niveau des bénéficiaires et la création d'un « manuel de l'agent de conseil »)

L'appui du présent programme se focalisera principalement sur :

- (i) La mise au point des outils et méthodes de conseils agricoles adaptés à l'approche filière et à l'assistance conseil aux communes.
- (ii) Le renforcement des agents et accompagnement de la réalisation des Diagnostics participatifs dans les villages, sur base des expériences accumulées dans l'Atacora/Donga et le Mono/Couffo.
- (iii) Le renforcement des agents et accompagnement pour l'accompagnement du conseil technique aux exploitants agricoles.
- (iv) Le renforcement des agents sur les outils et méthodes d'application du conseil de gestion à l'exploitation agricole et accompagnement de capacités techniques et méthodologiques des agents.
- (v) La mise à disposition d'un équipement en matériel didactique et une contribution au renouvellement du parc véhicule (rubrique « investissements »).

Pour des raisons budgétaires et de pérennité, le budget du présent programme ne prévoit pas les ressources pour faire fonctionner matériels et équipements acquis dans le cadre du présent programme.

#### Stratégie de mise en œuvre

La stratégie de mise en œuvre est alignée sur celle de la Stratégie Nationale de Conseil Agricole et vise à en améliorer la définition. Les agents de changement qui seront recrutés joueront un rôle important dans le processus. Il s'agit en effet de modifier les paradigmes de la vulgarisation et de l'encadrement, en associant étroitement les bénéficiaires en tant qu'acteurs actifs et innovants.

Des synergies seront développées avec le volet opérationnel, qui relaiera sur le terrain les actions de l'AI MAEP dans deux départements. L'objectif est cependant plus large et vise à collaborer de manière concertée avec l'ensemble des PTF actifs dans les départements concernés.



### **3.3.2.4 Activité 2.4 : Apporter un appui aux CARDER dans l'exercice de leurs fonctions d'assistance – conseil aux communes.**

#### Contexte et justification

Les communes sont avant tout des espaces de développement économique local généralement caractérisés par la prédominance de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche. L'articulation entre les Plans de Développement Communaux, les Plans Régionaux de Développement agricoles ou les plans de développement des filières est déficiente. Il en résulte un décalage entre les besoins exprimés entre Plans d'Investissements Communaux et les priorités sectorielles.

L'assistance conseil aux communes fait partie des missions assignées aux CARDER. Les outils et méthodes y afférents restent à mettre au point et à développer.

Les communes des régions de Mono/Couffo et de l'Atacora / Donga ont bénéficié de l'appui de l'ex-PAPDC, notamment dans l'exercice de leurs rôles de maîtrise d'ouvrage en matière de développement agricole. Le Projet AIMAEP, de concert avec le PAPDC, a organisé un atelier sur le rôle des RCPA dans l'assistance conseil aux communes qui a recommandé la réalisation d'études de capitalisation d'expériences communales de promotion des filières agricoles.

La question de l'assistance conseil aux communes dans la planification, l'exécution et l'évaluation du volet agricole de leurs PDC devient un enjeu important pour le développement économique territorial. Cette dernière dimension est entrain d'être accompagnée dans le cadre de la mise en œuvre du projet FAIA notamment. Mais malgré toutes ces avancées, la conception des outils, des démarches et de méthodes permettant d'améliorer l'exercice de la fonction d'assistance – conseil des cadres et agents des CARDER au profit des communes reste un défi majeur à relever.

#### Type d'actions envisagées

L'assistance – conseil aux communes est intimement liée à la fonction de conseil agricole analysée plus haut. Ce chantier spécifique se traduira par

- (i) Appui direct (contribution) à l'élaboration de PDC agricoles. Cela facilitera l'approche des RDR auprès des communes ce qui devra leur conférer une certaine crédibilité à leur démarche.
- (ii) Appui direct à l'élaboration des programmes annuels d'investissements dans leurs composantes agriculture ;
- (iii) Facilitation des concertations entre les communes et les usagers du secteur ;
- (iv) Etudes et analyses technico-économiques préalables aux investissements communaux dans le secteur agricole ainsi que
- (v) Appui aux études et négociations préalables à l'établissement des contrats de partenariat public – privé dans le secteur agricole.

#### Stratégie de mise en oeuvre

L'activité est pilotée par les CARDER et implique le Responsable de Développement Rural, ainsi que les communes. Des appuis techniques sont apportés en termes de méthodologie par les Assistants Techniques en charge de l'appui à la mise en oeuvre du FADEC Agriculture.

### **3.3.3 En partenariat avec le MAEP, la CNA et les faitières nationales d'ANE sont des parties prenantes organisées, efficaces et crédibles du processus de promotion des filières tout en assurant un encadrement et des services de qualité à leurs membres.**

#### **3.3.3.1 Activité 3.1 : Elaborer des plans de renforcement des capacités pour la Chambre Nationale d'Agriculture et les associations faitières d'acteurs non étatiques, sur la base de diagnostics organisationnels /institutionnels partagés**

##### Contexte et justification

La situation des Acteurs Non Etatiques est variable d'une structure à une autre. Certaines ont fait l'objet d'analyses institutionnelles par le passé, d'autres disposent de plans stratégiques de développement tandis que d'autres ne disposent pas d'outils de diagnostics récents et spécifiques. Les acteurs non étatiques ont contribué activement au dialogue politique sectoriel dans le cadre de l'élaboration et l'opérationnalisation du PSRSA et son cadre institutionnel.

Au niveau déconcentré, les organisations professionnelles agricoles, les chambres consulaires et les privés sont des parties prenantes à la mise en œuvre des projets et programmes notamment les FAFA et FAIA. Directement ou indirectement, ils ont profité d'appuis institutionnels en matière de structuration, de réalisation d'initiatives de promotion des filières agricoles et de mise en relation.

##### Type d'actions envisagées

La réalisation d'études diagnostics par une structure indépendante permettradr'obtenir une vision neutre (extérieure) de la situation de chaque ANE concernée, qui permettra d'asseoir la collaboration sur des bases saines, en évitant toute surenchère et/ou frustration.

##### Stratégie de mise en œuvre

Le travail de concertation destiné à définir les priorités sera réalisé par des experts internationaux, qui travailleront en concertation avec les structures régionales ou internationales (ROPPA, Syndicats Agricoles).

#### **3.3.3.2 Activité 3.2 : Assurer un accompagnement (méthodologique et logistique) de la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités.**

##### Contexte et justification

Les structures faitières d'ANE et la Chambre Nationale d'Agriculture, ne bénéficient pas actuellement d'interventions d'envergure et de proximité en matière de renforcement des capacités institutionnelles.

##### Type d'actions envisagées

- (i) Appuis à la mise en place d'outils d'organisation et de management (comptabilité, gestion, RH, ...) adaptés aux besoins spécifiques des associations.
- (ii) Appuis à la mise en place des outils de gestion prévisionnelle et de programmation ;
- (iii) Mise en place de systèmes d'information : A définir de façon intégrée/dynamique (plan directeur) : Annuaire des adhérents, recueil et diffusion d'informations utiles aux adhérents, statistiques, dispositifs de veille, modes de communication ; (iii) Sensibilisation/information/formation :

Sur la base d'une analyse des besoins (diffusion juridique, technique, ...), la démarche de renforcement des capacités institutionnelles proposée s'appuiera sur les principes d'actions suivants : (i) appui à la

demande (avec information de la part du MAEP sur les buts recherchés et les opportunités existantes) et en évitant des doublons avec des demandes soumises à d'autres partenaires ; (ii) appui personnalisé : mesures d'appui définies sur la base d'un diagnostic institutionnel neutre (externe) et aux conclusions partagées ; (iii) action cohérente et prolongée : l'appui ne doit pas viser à répondre à des demandes/ besoins ponctuels, mais doit être formulé comme un réel plan de développement de certaines compétences/capacités de l'entité concernée (c'est-à-dire, notamment, fixant des objectifs à atteindre, des moyens pour le faire et un dispositif de mesure) ; (iv) action contractuelle et équilibrée : Les conditions de la fourniture du renforcement des capacités doivent être clairement définies, et les relations rester bilatérales (participation aux efforts, conditionnalités de poursuite à l'atteinte de certains résultats, ...).

#### Stratégie de mise en œuvre

Le programme prévoit un accompagnement méthodologique et logistique adapté aux spécificités des organisations cibles. Les besoins seront identifiés dans le cadre de diagnostics institutionnels.

Le chantier de renforcement des capacités des ANE s'articulera autour du renforcement des grandes fonctions que devront assurer ces organes, identifiés sur la base d'un diagnostic externe partagé, et en cohérence avec les plans stratégiques déjà établis par ces entités.

Les principales structures potentiellement concernées sont la CNAB, la PASCIB et la PNOPPA. Les organisations partenaires de deuxième niveau directement concernées par la mise en œuvre du programme seront également associées (CCRB notamment).

#### **3.3.3.3 Activité 3.3 : Assurer l'institutionnalisation de formes de dialogue, d'échanges relativement à la conception et au suivi de la mise en œuvre des stratégies de promotion des filières agricoles et leurs plans d'action**

##### Justification

La participation des ANE à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques dans le secteur agricole est un acquis de la table ronde du secteur agricole ayant débouché sur la signature d'un pacte pour une mise en œuvre concertée du PNIA/PSRSA. La préparation technique préalable, la participation responsable et la qualité des contributions et apports de la société civile aux dynamiques de concertations et de dialogues techniques et politiques sectoriels constituent des défis à relever. Cela suppose que les ANE développent elles-mêmes des capacités institutionnelles plus importantes que par le passé (une base sociale forte pour garantir une meilleure représentation, une vie associative démocratique et transparente ; des capacités de gestion administratives, financières et opérationnelles etc.) afin d'être reconnus comme des interlocuteurs efficaces et capables de discuter et d'échanger (dans un cadre partenarial équilibré) avec l'administration publique et les autres acteurs privé.

Au niveau national, les structures faitières d'acteurs non étatiques et de la chambre nationale d'agriculture participent activement aux dialogues techniques et dialogues politiques sectoriels. Elles ont joué un rôle important dans le processus de relecture du PSRSA, la réussite de la table ronde, la veille citoyenne et plaidoyers en faveur des réformes institutionnelles majeures dans le secteur agricole. Néanmoins, elles ne sont pas outillées pour exploiter au maximum le potentiel d'influence stratégique dont elles disposent pour l'amélioration de la gouvernance des filières, l'efficacité de l'aide et la performance dans la mise en œuvre des stratégies sectorielles et sous sectorielles.

##### Type d'actions envisagées

Cette activité comporte un seul chantier à savoir l'institutionnalisation des formes d'échanges, de dialogues et de concertations techniques indispensables à une amélioration substantielle du dialogue politique sectoriel et intersectoriel en matière de promotion des filières agricoles d'une part et une

meilleure réédition des comptes d'autre part.

Concrètement les actions prioritaires envisageables permettront au programme de contribuer à la réalisation concrète des échanges avec la société civile (Tous acteurs). Cela devra se traduire par un appui pour (i) améliorer la communication institutionnelle ; (ii) soutenir les initiatives de ces acteurs en matière d'organisation de manifestations, notamment dans le cadre des relations de type PPP (Partenariat Public-Privé).

#### Stratégie de mise en œuvre

La mise en œuvre de cette activité rentre dans les prérogatives de la Chambre Nationale d'Agriculture.

### **3.3.4 Les principaux instruments de financement prévus par le schéma de financement du secteur agricole sont en place et fonctionnels.**

#### **3.3.4.1 Activité 4.1 : Apporter un appui au MAEP pour assurer le leadership et la cohérence et le dialogue intersectoriel sur l'ensemble des questions et des mécanismes de financement agricole**

##### Contexte et justification

Le schéma de financement des programmes cadres pour le secteur agricole a été évoqué au chapitre 1.2.6. Tel que défini, le projet FAIA a inclus des appuis spécifiques à la CONAFIL et à l'ONS pour la mise en place des mécanismes de financement du secteur agricole. Il ne prévoit cependant pas d'appuis spécifiques à la DPP dans son rôle de coordination et de maître d'ouvrage. Ce rôle n'est pas négligeable dans la mesure où il implique de veiller au respect des engagements fixés dans les accords passés avec les institutions précitées. Il implique également un rôle de lobbying auprès des bailleurs de fonds pour l'abondement des fonds.

##### Types d'actions envisagées

Apporter un appui méthodologique, technique et financier à l'opérationnalisation du schéma de financement du secteur agricole en général et des instruments financiers spécifiques (FNDA, FADEC agriculture) ainsi que les initiatives d'évolution vers l'institutionnalisation des fonds communs spécifiques (ex conseil agricole, fonds filières) et l'aide budgétaire en cohérence avec l'approche programmatique sectorielle qui est engagée. La mise en œuvre de toutes ces réformes institutionnelles exigera un leadership du MAEP dans sa fonction de coordination sectorielle.

Pour y parvenir la démarche méthodologique à mettre en œuvre devra prévoir entre autres

- (i) la mise en place d'un groupe de travail « financement agricole » qui sera arrimé au Groupe Thématique Agriculture, au Secrétariat Permanent du CNOS.
- (ii) le cadrage stratégique du FADEC Agriculture dans le cadre du dialogue intersectoriel entre le MAEP et le MDGLAAT ;
- (iii) la prise d'initiatives par le MAEP (comme dossiers prioritaires des dialogues sectoriels et intersectoriels) indispensables à l'amélioration du climat des affaires (code d'investissement agricole, politique de financement agricole, l'abondement budgétaire au FNDA et FADEC Agriculture notamment) ;
- (iv) La promotion d'un abondement budgétaire du FNDA et FADEC Agriculture sur la base d'un cadrage stratégique sectoriel et d'un dialogue sectoriel et intersectoriel.

##### Stratégie de mise en œuvre

L'intervention apportera des appuis conseils à la DPP.

### 3.3.4.2 Activité 4.2 : Appui spécifique à l'ONS pour la mise en place du FNDA

#### Contexte et justification

L'Office National de Soutien des Revenus Agricoles (ONS) assure différentes missions dans le cadre de la promotion des Filières Agricoles dont la mise en place de mécanismes de stabilisation des prix, la facilitation de l'accès au crédit ou encore le contrôle de performances des entreprises agricoles. Plus récemment, le MAEP lui a confié la mise en place des mécanismes de financement du FNDA, en relation avec la DPP dans un cadre de dialogue participatif et inclusif.

Cette mission s'inscrit dans le cadre d'un large processus d'opérationnalisation du cadre programmatique sectoriel et son schéma de financement. Il s'avère important de mettre en place le FNDA afin de pouvoir canaliser les aides publiques vers les usagers du secteur agricole en général et les acteurs de promotion des filières agricoles.

Le contenu technique du FNDA a fait l'objet d'un atelier national en 2012. Le statut de la structure en charge de la gestion du FNDA et son ancrage institutionnel fait l'objet de divergences lors des dialogues politiques sectorielles. L'aboutissement de ce dialogue engagé et les décisions politiques nécessaires pour l'institutionnalisation de ce fonds sont toujours attendus.

#### Type d'actions envisagées

Il s'agira de poursuivre l'appui à l'ONS afin de consolider et développer les acquis du projet FAIA. La mise en œuvre de ce chantier doit permettre à l'ONS de : (i) d'assurer le suivi et l'accompagnement méthodologique au processus de création et de démarrage du FNDA ; (ii) la mise en place du fonds de garantie pour les calamités agricoles ; (iii) le suivi-évaluation des mécanismes assurantiels du secteur agricole institués ; (iv) la mise en place des mécanismes de stabilisation des prix pour les filières agricoles d'exportations ; (v) la création d'une base de données annuelles sur la mobilisation des financements agricoles.

#### Stratégie de mise en oeuvre

L'ONS a en charge de mettre en place le FNDA, qui sera ensuite doté de sa propre structure de gestion. Il est donc le porteur de l'activité. L'ONS ne dispose pas de structures déconcentrées et ses interventions sont relayées au niveau du terrain par les Carder.

A l'expiration de la convention spécifique de FAIA (Mai 2015), des expertises techniques perlees poursuivront les efforts pour la mise en place de mécanismes institutionnels de financement du secteur agricole au niveau macro, méso et micro tout en développant une synergie d'intervention avec le volet opérationnel du programme agriculture de la coopération bénino-belge.

### 3.3.4.3 Activité 4.3. : Appuyer la CONAFIL pour une gestion efficace du FADeC agriculture et la capitalisation d'expériences.

#### Contexte et justification

Les lois portant sur la décentralisation ont défini la commune comme entité responsable du développement local. Il leur revient d'assurer la maîtrise d'ouvrage pour une large part des investissements publics, inclus les investissements dans le secteur agricole (cf.1.4).

Afin de pourvoir aux besoins de financement des communes, le Ministère en charge des collectivités locales a mis en place un Fonds d'Appui au Développement des Communes (FADeC). Le fonds est administré par la **Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL)**, qui est un organe paritaire Etat – Communes. La CONAFIL a un mandat général d'orientation de la politique et de la stratégie du gouvernement en matière de finances locales et un mandat plus spécifique de pilotage du FADeC.

Le manuel de procédures du FADEC prévoit deux modalités :

- ✓ Le FADEC non affecté : les fonds sont attribués aux communes sous forme de dotations annuelles, suivant une clé de répartition définie par la CONAFIL. Ils ne sont pas affectés, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de possibilité pour un bailleur de spécifier les communes qu'il souhaite appuyer.
- ✓ Les FADEC affectés : ce dispositif permet d'affecter des fonds à un secteur défini (Secteur agricole, éducation,..) et à des régions données.

Les instances en charge de la mise en oeuvre de la PONADEC invitent les ministères techniques à définir les mécanismes de FADEC-Affectés et à les doter des fonds nécessaires à la mise en oeuvre des activités sous maîtrise d'ouvrage communal.

Le projet de Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles (FAIA) appuie depuis mi-2012 le MAEP et la CONAFIL dans la mise en place du FADEC affecté à l'agriculture, afin de soutenir les investissements publics dans le secteur au niveau communal. En juillet 2013, une première note de cadrage était disponible et en cours d'analyse. Elle constitue la base du futur FADEC-Agriculture. Les procédures sont mises en oeuvre et testées pour appuyer les investissements communaux du FAIA dans les communes de l'ATACORA/DONGA et du MONO/COUFFO.

Le FADEC-Agriculture est amené à devenir un fonds commun canalisant l'ensemble des fonds publics destinés aux investissements agricoles, qu'il s'agisse de fonds du gouvernement béninois ou de fonds provenant de l'aide internationale. Un des éléments limitant à l'abondement du FADEC-agriculture est lié aux capacités assez faibles de la CONAFIL à en assurer le suivi de l'utilisation des fonds et d'en garantir la redevabilité.

#### Type d'actions envisagées

Il s'agira de poursuivre l'assistance technique à la CONAFIL afin de (i) assurer un cadrage stratégique du FADEC Agriculture (orientations générales définies par le MAEP dans un cadre de dialogue intersectoriel notamment avec le MDGLAAT) ; (ii) assurer le suivi et l'accompagnement méthodologique au processus de mise en place du FADEC Agriculture ; (iii) assurer la capitalisation d'expériences.

#### Stratégie de mise en oeuvre

La Direction de la Planification et de la Prospective pilote l'activité et définit, en concertation avec la CONAFIL et les acteurs impliqués, les actions à conduire pour mettre en oeuvre le FADEC Agriculture. La feuille de route définit également les moyens à mettre en oeuvre, inclus l'assistance technique.

Des liens étroits sont établis avec le volet opérationnel du programme pour assurer le fonctionnement du FADEC-Agriculture au niveau du terrain avec les appuis nécessaires aux structures habilitées. En effet, la CONAFIL ne dispose pas de structures déconcentrées et le fonctionnement du FADEC repose entièrement sur les structures existantes.

### **3.3.5 R5 : le passage à l'approche programme permet d'améliorer l'efficience et l'efficacité des interventions du programme bénino-belge**

Le passage de l'approche projet à l'approche programme exige la mise en place de nouveaux modes de coordination et de fonctionnement. Il est considéré comme un défi et un résultat à atteindre.

#### **3.3.5.1 La planification et la coordination des interventions sont assurées**

##### Contexte et justification

Le passage à l'approche programme a pour ambition d'améliorer l'efficience et l'efficacité des interventions de la coopération bénino-belge. Les interventions programmées aux différents niveaux et

après des différents acteurs du secteur agricole ne pourront avoir un impact systémique que si elles sont coordonnées et cohérentes entre elles.

#### Types d'actions envisagées

Organiser au démarrage du programme, un atelier rassemblant les acteurs de mise en oeuvre afin de préciser la planification opérationnelle (Voir Méthode More Result) , inclus le rôle des différents acteurs, les changements attendus, les stratégies à mettre en oeuvre, les hypothèses de travail,..... Les changements attendus seront intégrés dans le dispositif de suivi évaluation et dans les accords d'exécution.

Stimuler les échanges méthodologiques autour de chantiers transversaux considérés comme prioritaires et sur lesquels le programme entend induire des changements significatifs : mécanismes de financement, promotion des filières prioritaires, conseils agricoles, gouvernance sectorielle, partenariats publics-privés,....

Mettre au point et à disposition les modèles et outils de planification et de rapportage (opérationnel, financier) en s'assurant de la prise en compte des thèmes transversaux dans les planifications et la gestion courante.

Assurer la cohérence et la consolidation des planifications opérationnelles et financières en veillant à ce que les activités programmées contribuent effectivement à l'atteinte des objectifs spécifiques du programme et sont en cohérence avec les stratégies nationales.

Faciliter les échanges entre les équipes et de favoriser les synergies, principalement entre le niveau central (MAEP) et le terrain.

Institutionnaliser des exercices de capitalisation et de gestion des connaissances au niveau du Programme (y incluant des réflexions et échanges thématiques, (inter)sectoriels et méthodologiques entre acteurs et l'organisation des opérations de recherche/action.

Appuyer la mise en place des accords stratégiques avec les principaux partenaires institutionnels pour une mise en oeuvre efficace du Programme (ONS, CONAFIL, CARDER, DPP);

Assurer le déploiement efficace de l'expertise interne du pool d'assistance technique en appui des UF et les partenaires associés du Programme (consolidation TDR, planning, comptes rendus missions D'AT et formations) et faciliter le déploiement de l'expertise externe (courte/longue durée) en fonction des besoins du Programme ;

#### Stratégie de mise en oeuvre

L'UAC a clairement une fonction d'appui et de coordination aux Unités Fonctionnelles, et non une fonction de contrôle. Elle vérifie cependant au moment des planifications si celles-ci sont effectivement cohérentes avec les objectifs du programme.

### **3.3.5.2 Un dispositif de suivi évaluation performant est mis en place**

#### Contexte et justification

Chaque projet dispose actuellement de son propre système de suivi évaluation sans qu'il soit possible de mesurer les contributions respectives à l'atteinte des résultats de développement du programme bénino-belge ou au PSRSA. Les informations disparaissent généralement à la clôture du projet, sans qu'il soit possible de mesurer les effets de la coopération bénino-belge sur le long terme.

#### Type d'actions envisagées

Harmoniser les systèmes de suivi évaluation : l'UAC aura pour mission d'harmoniser les systèmes de suivi/évaluation, de mettre en place les mécanismes permettant d'assurer le suivi du programme

bénino-belge dans le secteur agricole et d'uniformiser le système de rapportage du programme.

Un dispositif de suivi-évaluation orienté Gestion Axée Résultats sera mis en place, en utilisant les données de référence disponibles dans les projets actuels. La mise en œuvre du cadre logique sera régulièrement suivie et adaptée en fonction d'une réflexion critique sur l'état d'avancement des actions, des problèmes rencontrés et des changements dans le contexte où évolue le projet.

Pour la gestion des informations issues du suivi-évaluation, il sera mis en place un système d'information et de gestion. Ce système comprend (1) une base de données comportant les données du cadre logique du projet, le détail des activités des différentes composantes, le détail des réalisations, les informations sur les bénéficiaires, les acquisitions des biens et services,... (2) un système d'information géographique permettant de visualiser et suivre l'historique des interventions et les caractéristiques socio-économiques des sites (3) un tableau de bord permettant de reprendre les principaux indicateurs de performance du projet pour une meilleure planification des activités.

Le suivi en interne sera sous la responsabilité des Unités Fonctionnelles. Elles veilleront au respect du calendrier de collecte des informations, à leur qualité, à leur exhaustivité et à l'analyse participative des résultats qui en découlent. Le Chargé de S/E de l'Unité d'Appui apporte un appui aux Unités Fonctionnelles, assure la compilation des données et veille à leur fiabilité.

#### Stratégie de mise en œuvre

La mise en place d'un système de suivi-évaluation harmonisé pour l'ensemble du programme sectoriel a été prévue dans le cadre de la mise en œuvre du FAIA. Ce système doit prendre en compte (1) les différents niveaux d'intervention (2) les dispositifs de suivi évaluation existant au sein des structures partenaires. De manière transversale, une amélioration qualitative sera également recherchée au travers de la mise en œuvre effective de la gestion axée résultat et de l'OutcomeMapping

### **3.3.5.3 Développer des stratégies et des outils de mise en œuvre au profit des partenaires et des équipes d'intervention**

#### Contexte et justification

Dans le cycle classique d'un projet, les équipes en charge de l'implémentation perdent un temps considérable à développer et à tester des outils (manuels de formation, manuels de procédures,...) qui disparaîtront au terme de l'intervention, faute de dispositif de gestion des connaissances institutionnalisés.

Le passage à l'approche programme permet une mutualisation des compétences pour des thématiques transversales telles que le financement des chaînes de valeur, l'appui aux organisations de producteurs et l'approche filières. Ces compétences ont pour mission de développer des outils et des stratégies, qui seront mis à la disposition des équipes de terrain. Les expertises sont de courtes ou de longue durée selon les besoins.

#### Types d'actions envisagées

Sous l'impulsion de l'UAC, un travail de capitalisation de l'expérience acquise au sein des projets sera réalisé afin d'harmoniser les stratégies d'intervention,... Les différents outils qui permettront de mettre en œuvre ces stratégies d'intervention seront élaborés et mis à disposition du terrain : manuels de procédures, modèles de convention, manuels de formation,... Grâce à la mise en place d'un système de suivi efficace et d'un processus de gestion des connaissances « institutionnalisé » transversal au programme, ces outils et stratégies seront constamment améliorés par l'expérience et donc utilisables dans le cadre des futurs programmes de coopération, ainsi que par les partenaires.

Organisation de groupes de travail et de réflexion sur les stratégies et méthodes d'intervention, qui dépassent la simple (mais nécessaire) coordination opérationnelle. Etant entendu que les différentes



interventions concourent à un objectif commun qui est l'amélioration des filières, des réunions régulières devront permettre de définir les contributions respectives des volets à l'atteinte des objectifs spécifiques.

#### Stratégies de mise en œuvre

Recrutement au sein de l'équipe UAC d'un pool d'expertise compétent et à l'écoute des problématiques du terrain. Contractualisation et suivi d'expertises perlées.

Budget souple d'appui aux ministère et offices pour réaliser des études utiles à l'élaboration des stratégies et politiques.

Missions d'appui des expertises auprès des Unités fonctionnelles, missions clôturées par des restitutions aux partenaires et documentées par des recommandations opérationnelles.

Une évaluation du fonctionnement de l'UAC sera réalisée après deux ans de mise en oeuvre afin d'évaluer la valeur ajoutée de ses appuis pour le fonctionnement du programme.

## 4 RESSOURCES

### 4.1 Ressources financières

#### 4.1.1 Contribution du Bénin

Articles	Intitulés	An 1	An 2	An 3	An 4	An5	Total €
61	Dépenses du personnel	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	50.000
62	Achat de biens et services	100.000	100.000	100.000	75.000	75.000	450.000
23	Acquisitions et constructions : grosses réparations	10.000	0	0	0	10.000	20.000
24	Acquisitions et grosses réparations	90.000	100.000	100.000	100.000	90.000	480.000
Budget total Contrepartie béninoise							1.000.000

- L'article 61 permet de supporter les primes de deux chauffeurs de véhicules administratifs affectés au projet ainsi que celles des responsables nationaux qui ne sont pas des salariés des projets mais impliqués fortement dans la coordination de l'UAC et de l'UFAI.
- L'article 62 : permettra de prendre en charge (i) des prestations de services (exemple édition des documents, communication institutionnelle et visibilité), (ii) de prendre en charge les frais de déplacements des membres de la SMCL, du CTOS et des cadres du MAEP pour certains ateliers et retraites nécessaires à l'atteinte des objectifs du programme mais non éligibles au financement belge ; (iii) les frais d'entretien et de réparation des véhicules administratifs du MAEP affectés au projet ; ainsi que (iv) des fournitures de bureau destinées aux structures du MAEP dans le cadre de la mise en œuvre de certaines activités.
- L'article 23 permettra de prendre en charge les réparations des locaux mis à la disposition du programme par le MAEP à Cotonou.
- L'article 24 : permettra de supporter : (i) l'acquisition de matériels et équipements additionnels pour les structures du MAEP et l'UFAI ; (ii) la réparation et l'entretien des locaux du MAEP occupés par l'intervention ;

## 4.1.2 Contribution de la Belgique

BUDGET TOTAL		Mode d'exéc.	BUDGET TOTAL	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5
<b>A</b>	<b>Activités</b>		<b>4.524.600</b>	<b>75%</b>	<b>1.219.900</b>	<b>1.536.900</b>	<b>1.100.900</b>	<b>666.900</b>	<b>0</b>
A 01	R1 -Poursuite du renforcement des capacités du MAEP Central		1.529.200	25%	535.800	477.800	294.300	221.300	0
A 01 01	Outils et méthodes de management opérationnel du MAEP central	Cogestion	244.000	4%	73.000	69.000	61.000	41.000	0
A 01 02	Etudes et recherche-actions nécessaires au pilotage des politiques et stratégies sectorielles	Régie	275.000	5%	65.000	70.000	70.000	70.000	0
A 01 03	Collecte, analyse et mise à disposition des données et informations sur le secteur agricole	Cogestion	215.000	4%	45.000	157.000	11.500	1.500	0
A 01 04	Apporter un appui au MAEP dans l'exercice de sa fonction de régulation du secteur agricole	Cogestion	87.000	1%	49.000	27.000	8.000	3.000	0
A 01 05	Contribution spécifique à l'amélioration de la sécurité sanitaire des aliments (inclus institutionnalisation de l'ABSSA)	Cogestion	305.000	5%	200.000	45.000	40.000	20.000	0
A 01 06	Prise en compte des dimensions genre et environnement dans le secteur agricole	Cogestion	127.200	2%	31.800	31.800	31.800	31.800	0
A 01 07	Frais d'expertises et d'accompagnement	Régie	276.000	5%	72.000	78.000	72.000	54.000	0
A 02	R2 - Renforcement des capacités des six CARDER		2.123.400	35%	521.600	813.600	526.600	261.600	0
A 02 01	Outils et méthodes de management opérationnel	Cogestion	206.400	3%	70.100	70.100	40.600	25.600	0
A 02 02	Qualité des outils et des méthodes de management opérationnel des CARDER de jouer efficacement leurs rôles	Cogestion	174.000	3%	66.000	36.000	36.000	36.000	0
A 02 03	Developpement et mise en oeuvre des outils et moyens du conseil agricole	Cogestion	686.500	11%	158.000	358.000	118.000	52.500	0
A 02 04	Developpement et mise en oeuvre des outils et moyens d'assistance-conseil aux communes	Cogestion	78.500	1%	19.000	31.500	14.000	14.000	0
A 02 05	Frais d'expertises et d'accompagnement	Régie	978.000	16%	208.500	318.000	318.000	133.500	0
A 03	R3 - Renforcement des capacités de la CNA et des filières nationales d'Acteurs non étatiques partenaires (ANE)		609.000	10%	132.500	235.500	152.000	89.000	0
A 03 01	Diagnostics organisationnels et strategies de renforcement des capacités	Cogestion	75.000	1%	45.000	15.000	15.000	0	0
A 03 02	Accompagnement de la mise en oeuvre des programmes de renforcement des capacités	Cogestion	334.000	6%	40.500	157.500	68.000	68.000	0
A 03 03	Institutionnalisation des formes de dialogue, d'échange et de suivi avec la société civile	Cogestion	56.000	1%	4.000	16.000	18.000	18.000	0
A 03 04	Expertises	Régie	144.000	2%	43.000	47.000	51.000	3.000	0
A 04	R4 - Operationalisation des outils de financement en direction des acteurs des filieres.		263.000	4%	30.000	10.000	128.000	95.000	0
A 04 01	Leadership et dialogue intersectoriel sur les questions et mecanismes de financement agricole	Cogestion	40.000	1%	10.000	10.000	10.000	10.000	0
A 04 02	Appui spécifique aux reflexions strategiques de l'Office National de de Soutien des Revenus	Régie	93.000	2%	10.000	0	49.000	34.000	0
A 04 03	Appui spécifique CONAFIL pour gestion FADeC	Régie	130.000	2%	10.000	0	69.000	51.000	0
A 05	R5 Unité d'Appui et de Coordination		0	0%	0	0	0	0	0
A 05 01	Structure de coordination	Cogestion	0	0%	0	0	0	0	0
A 05 02	Structure Administration et Finance	Cogestion	0	0%	0	0	0	0	0
A 05 03	Cellule de suivi évaluation	Cogestion	0	0%	0	0	0	0	0
<b>Y</b>	<b>Réserve budgétaire (max 5% * total activités)</b>		<b>61.032</b>	<b>1%</b>	<b>0</b>	<b>10.000</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>	<b>11.032</b>
Y 01	Réserve budgétaire		61.032	1%	0	10.000	20.000	20.000	11.032
Y 01 01	Réserve budgétaire COGESTION	Cogestion	35.000	0,6%		5.000	10.000	10.000	10.000
Y 01 02	Réserve budgétaire REGIE	Régie	26.032	0,4%		5.000	10.000	10.000	1.032
<b>Z</b>	<b>Moyens généraux</b>		<b>1.414.368</b>	<b>24%</b>	<b>410.944</b>	<b>290.944</b>	<b>315.944</b>	<b>264.144</b>	<b>132.392</b>
Z 01	Frais de personnel		961.650	16%	226.800	226.800	225.000	225.000	56.250
Z 01 01	Assistance technique internationale	Régie	637.500	11%	150.000	150.000	150.000	150.000	37.500
Z 01 02	Assistance technique nationale	Cogestion	102.000	2%	24.000	24.000	24.000	24.000	6.000
Z 01 03	Equipe finance et administration	Régie	163.200	3%	38.400	38.400	38.400	38.400	9.600
Z 01 04	Autres frais de personnel	Cogestion	58.950	1%	14.400	14.400	14.400	12.600	3.150
Z 02	Investissements		176.000	3%	146.500	26.500	1.500	1.500	0
Z 02 01	Véhicules	Cogestion	90.000	2%	90.000	0	0	0	0
Z 02 02	Equipement bureau	Cogestion	36.000	1%	31.500	1.500	1.500	1.500	0
Z 02 03	Equipement IT	Cogestion	40.000	1%	20.000	20.000	0	0	0
Z 02 04	Aménagements du bureau	Cogestion	10.000	0%	5.000	5.000	0	0	0
Z 03	Frais de fonctionnement		86.718	1%	19.644	19.644	19.644	19.644	8.142
Z 03 01	Frais de fonctionnement des véhicules AIMAEP	Cogestion	58.800	1%	13.440	13.440	13.440	13.440	5.040
Z 03 02	Télécommunications	Cogestion	7.398	0%	1.644	1.644	1.644	1.644	822
Z 03 03	Fournitures de bureau	Cogestion	7.020	0%	1.560	1.560	1.560	1.560	780
Z 03 04	Missions	Cogestion	0	0%					
Z 03 05	Autres frais de fonctionnement	Cogestion	13.500	0%	3.000	3.000	3.000	3.000	1.500
Z 04	Audit et Suivi et Evaluation	Régie	190.000	3%	18.000	18.000	68.000	18.000	68.000
Z 04 01	Evaluation externe		100.000	2%			50.000		50.000
Z 04 02	Suivi (estimation)		15.000	0%	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Z 04 03	Audit		75.000	1%	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
<b>TOTAL</b>			<b>6.000.000</b>		<b>1.630.844</b>	<b>1.837.844</b>	<b>1.436.844</b>	<b>951.044</b>	<b>143.424</b>
	Régie		2.912.732,00	49%	614.900,00	724.400,00	895.400,00	561.900,00	116.132,00
	Cogestion		3.087.268,00	51%	1.015.944,00	1.113.444,00	541.444,00	389.144,00	27.292,00

## 4.2 Ressources humaines

### 4.2.1 Au niveau de l'Unité Fonctionnelle « AI MAEP »

Les fonctions et les profils de poste du personnel technique sont décrits à titre indicatif en annexe. Ils seront éventuellement révisés de commun accord (CTB et MAEP) au démarrage de l'intervention. A l'exception du responsable du volet AI MAEP, les agents sont recrutés après publication d'un appel à candidatures.

Au niveau de l'équipe de direction :

- Le Secrétaire Général du MAEP est responsable de l'Unité Fonctionnelle AI MAEP et partage, avec le coresponsable la responsabilité de l'atteinte des résultats du volet d'appui institutionnel. Afin de l'appuyer dans cette fonction, un responsable délégué sera recruté par le MAEP. Il est chargé, par délégation, de la coordination et de la mise en œuvre des activités du volet d'appui institutionnel. Ce responsable délégué devra disposer de la légitimité institutionnelle requise pour assurer effectivement cette fonction.
- Un(e) AT international, coresponsable du projet, chargé de la gestion administrative et technique de l'ensemble de l'intervention. Il sera plus spécifiquement chargé du résultat 1 (MAEP), et supervisera les actions menées dans le cadre du résultat 4. Il sera recruté par la CTB et basé à Cotonou. Il aura un profil de haut niveau, de préférence en management ou gestion et aura une expérience pratique dans l'appui institutionnel et le renforcement des capacités humaines et techniques, de préférence dans le secteur public.

Pour l'atteinte du résultat 1 relatif au MAEP central :

- Un(e) expert national en politique agricole et développement institutionnel, affecté au MAEP. Il apportera un appui méthodologique et technique à la DPP/MAEP pour l'analyse des politiques et des stratégies agricoles, les études prospectives et thématiques, le suivi-évaluation et le développement des systèmes d'informations. La durée de son mandat est de 48 mois.
- La pertinence de recruter ou non un expert national en Administration publique et Gestion des Ressources Humaines (Résultat 1) sera prise au démarrage du programme, sur base des premiers éléments de diagnostics et en concertation avec le programme de renforcement des capacités. A titre prévisionnel, le budget prévoit un ATN pour une durée de 30 mois et des expertises « perlées » à concurrence de 60.000 Euros.

Pour l'atteinte du résultat 2 relatif aux CARDER :

- Un(e) assistant technique international en charge d'appuyer la mise en œuvre des activités, en particulier la mise en œuvre de la stratégie de conseil agricole. Il supervisera l'action des « agents de changement » placés dans les CARDER pour la réalisation des activités prévues pour cette composante et assurera leur formation complémentaire. Il aura des compétences dans la capitalisation, la gestion des réseaux et des espaces de concertation. La durée de son mandat est de 36 mois, éventuellement prolongés avec les financements prévus sur le volet opérationnel.
- Un Assistant Technique National qui sera chargé, en lien avec le niveau central et l'ATI, d'appuyer la mise en place du processus de réforme. Il devra en conséquence disposer d'une connaissance approfondie du cadre sectoriel béninois et de ses évolutions, en sus des expériences de base en gestion des organisations. Son mandat est prévu pour une durée de 36 mois.

- Six « agents de changement », recrutés sur appel à candidature par le MAEP. Basés dans les CARDER, ils travaillent en étroite concertation avec les DG du CARDERS pour la mise en œuvre des activités du Résultat 2. Ils auront un profil post universitaire de haut niveau dans le secteur de l'administration publique et des réformes institutionnelles. Leur mandat est de 36 mois.

Pour l'atteinte du résultat 3 relatif à la Chambre Nationale d'Agriculture et aux Acteurs Non Etatiques

- Un(e) assistant technique national en charge du résultat 3 et (ANE) pour une durée de trois ans. Il sera chargé d'assurer un accompagnement méthodologique et technique de la Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin et aux acteurs non étatiques dans leur développement institutionnel en lien avec la gouvernance des filières agricoles. Il travaille en étroite concertation avec la CNA, la PNOPPA et la PASCIB. Il aura des compétences en matière de facilitation et d'appui aux acteurs non étatiques, en gestion des réseaux et des espaces de concertation.
- Une Assistance Technique spécifique sera sollicitée au travers du Fonds d'Etudes et de Consultance de la Coopération Belge.

Pour l'atteinte du résultat 4 relatif aux mécanismes de financement

- Les ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre sont prévues dans le cadre de la Convention Spécifique de la Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles. Elles sont reprises dans le pool technique de l'UAC.

#### **4.2.2 Au niveau de l'Unité d'Appui et de Coordination**

L'Unité d'Appui et de Coordination sera mise en place au démarrage du programme. Afin d'éviter la multiplication des Unités de Gestion, l'UAC reprend les rôles et missions de l'Unité de Gestion et de Facilitation du projet « Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles », ainsi qu'une partie du personnel qui y travaille. L'UAC du Programme est composée comme suit :

Cellule de coordination proprement dite :

- Un responsable national, recruté après appel à candidatures par le MAEP. Par ses expériences antérieures, il aura acquis de fortes compétences en matière de gestion de programmes de développement agricole dans un contexte de coopération bilatérale ou multilatérale
- Un assistant technique co-responsable recruté par la CTB. Par ses expériences antérieures, il aura acquis de fortes compétences dans la mise en œuvre de projets/programmes de promotion des chaînes de valeur. Il dispose de compétences d'ensemblier et de facilitateur. Ces expériences intègrent des interventions au niveau de l'amélioration du contexte institutionnel, de la mise en place de mécanismes de partenariat public-privé, de la promotion des Business Development Services.

Département Administration et Finance, qui comprend

- Un Responsable Administratif et Financier (RAF) du Programme.
- Du personnel d'appui pour la comptabilité et le secrétariat.
- Des experts en marchés publics, en charge d'appuyer les Unités Fonctionnelles et la Cellule de coordination.

Cellule de Suivi Evaluation et communication, qui comprend :

- Un responsable pour le suivi évaluation du programme, disposant de connaissances avérées en matière de cartographie des incidences, Gestion Axée résultats et évaluation des changements. Il doit être capable d'organiser des formations sur ces sujets.

- Un responsable de la communication interne et externe, disposant de connaissances suffisantes en informatique et en infographie pour pouvoir animer des sites WEB.

Pool d'Assistance Technique, qui comprend les expertises suivantes en décembre 2013 (A compléter lors de la formulation du volet d'appui opérationnel) :

- Un Assistant Technique International disposant de compétences relatives à la mise en place d'instruments financiers pour le financement de l'agriculture, en particulier les mécanismes d'aides publiques à l'investissement, de soutien à la recherche action et de soutien aux Organisations Paysannes pour la mise en œuvre de fonctions déléguées. Il travaille en étroite collaboration avec le MAEP et l'ONS en vue des activités préparatoires, de mise en œuvre, de suivi et de contrôle du FNDA. Les missions de l'Assistant Technique en appui à l'ONS sont partagées avec des missions d'appui à la composante opérationnelle du programme (Voir Résultat 3 du FAIA).
- Un ATI dont le domaine d'expertise couvre les processus de décentralisation et notamment le financement des collectivités locales. Il apporte une expertise au MGGLAAT et au SP/CONAFIL dans le cadre de la mise en œuvre du Fadec-Agriculture. Il fournit également son appui technique au niveau régional pour toutes les matières touchant à l'accompagnement des communes dans leur rôle de maîtrise d'ouvrage. Les missions de l'Assistant Technique en appui à la CONAFIL sont partagées avec des missions d'appui à la composante opérationnelle du programme (Voir Résultat 2 du FAIA).
- Un ATN travaillant au sein du pool d'expertise au SP CONAFIL, dont la mise en place a été décidée de commun accord entre les PTFs et la CONAFIL.
- De l'assistance technique ponctuelle en fonction des besoins spécifiques et évolutifs du programme.

Les coûts de personnel et de fonctionnement de la Cellule de Coordination, du Département Administration et Finance ainsi que de la Cellule de Suivi-évaluation de l'UAC seront pris en charge par le budget du projet « Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles » jusqu'en mars 2016. Ils seront ensuite pris en charge sur le budget de la composante opérationnelle jusqu'à la fin du programme.

Les coûts de personnel et de fonctionnement des Assistants Techniques Internationaux et Nationaux en charge d'appuyer respectivement l'ONS et la CONAFIL pour la mise en place des mécanismes de financement seront pris en charge par le budget du projet « Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles » jusqu'en mars 2016. Des enveloppes budgétaires sont réservées dans la présente intervention pour poursuivre des appuis à l'ONS et à la CONAFIL au-delà de mars 2016, mais il est trop tôt pour décider si cette assistance technique doit être perlée ou permanente.

## 4.3 Indicateurs et sources de vérification du volet d'appui institutionnel

### a) Choix des indicateurs et processus d'amélioration

Le cadre logique détaillé, comportant les indicateurs et hypothèses est présenté en annexe. Ces indicateurs sont pour l'essentiel issus du cadre logique du PAGSA et/ou du cadre logique du projet AI MAEP. Ces indicateurs devront être désagrégés, notamment pour ce qui concerne le genre, et la contribution attendue du projet à l'atteinte des résultats devra être précisée.

Un atelier de planification (Méthodologie More Résultat) sera organisé en 2014 dans le cadre de l'actuel projet AI MAEP afin de préciser avec les parties prenantes les changements attendus et les marqueurs de progrès qui y sont liés. L'exercice devra dissocier les changements étant effectivement dans la sphère de contrôle de l'intervention par rapport aux changements se situant dans la sphère d'influence, en adaptant le tableau de gestion des risques en conséquence.

La structure du cadre logique a été définie par fonction et par catégorie d'acteurs, l'atelier permettra de préciser les changements attendus au niveau des institutions de partenaires, qui serviront de base à l'élaboration des accords d'exécution et de financement.

### b) Approche méthodologique

Les méthodes quantitatives de suivi et d'évaluation sont peu pertinentes pour évaluer des changements institutionnels. Les méthodes d'analyses qualitatives seront privilégiées, en essayant de faire le lien dans la chaîne de résultats entre les activités menées et les changements réellement observés.

La thématique du « renforcement institutionnel » est liée à une vision de la gouvernance et du rôle des acteurs, qui peut évoluer au cours du temps. Les objectifs initialement poursuivis, qui sont en cohérence avec une politique nationale à laquelle elle ont pour but de venir en appui, peuvent évoluer au cours du temps.

Ces remarques préliminaires ne doivent toutefois pas conduire à renoncer à une approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR), qui repose sur une construction logique rigoureuse dont le succès doit pouvoir se mesurer à l'aide d'IOV (Indicateurs objectivement vérifiables). Les principes suivants sont retenus :

- Caractère « SMART » des indicateurs retenus : utilisation de grilles et de scores pondérés pour traduire les aspects qualitatifs comme les opinions en données quantitatives.
- Considérer les résultats à atteindre et les indicateurs retenus comme indicatifs à ce stade : des précisions et/ou des modifications seront à apporter lors du démarrage effectif, afin d'assurer la cohérence entre le contexte qui prévaudra et le dispositif de suivi ;
- Le dispositif de suivi ne devra pas se cantonner au suivi des résultats : il devra également veiller à vérifier la mise à disposition des moyens et des livrables : outils de gestion effectivement disponibles et mis en oeuvre, documents de stratégies, études réalisées et validées,...

## 4.4 Acteurs impliqués dans la mise en œuvre

La délégation de Maîtrise d'Ouvrage (MOD) aux partenaires est un instrument fondamental de l'approche de mise en œuvre. Les partenaires limitrophes sont les partenaires avec lesquels il est souhaité comme résultat direct de l'intervention qu'ils puissent, dans différents domaines, acquérir des

compétences propres. Ils seront responsabilisés, au travers d'accord d'exécution et de financement, (précisant leur cahier des charges et les résultats à atteindre) pour mener ou superviser des activités prioritaires visant à l'amélioration de la structuration des filières. Ils sont à priori déterminés dès le début de l'intervention même si ils pourraient changer durant l'intervention.

#### **4.4.1 Le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche**

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche est responsable de la préparation de la mise en œuvre du Programme cadre et de sa composante « appui institutionnel » qui aura un ancrage au niveau de son Secrétariat Général.

Le Projet travaillera en étroite collaboration avec les structures centrales, techniques, déconcentrées et sous tutelle du MAEP par rapport à des thématiques spécifiques :

- Secrétariat Général : coordination sectorielle, politiques agricoles, dialogue sectoriel, secrétariat permanent du Conseil National d'Orientation et de suivi (CNOS), management opérationnel, informatisation, conception et supervision des réformes institutionnelles du secteur et du cadre organisationnel du MAEP;
- Direction de la Programmation et de la Prospective : stratégies sectorielles, planification, suivi-évaluation, coordination du programme administration et gestion du secteur agricole, budget –programmes, études et analyses thématiques, recherche-actions, informatisation, plateforme de gestion de l'aide dans le secteur, animation Groupe Thématique Agriculture, thèmes transversaux, liens avec la CONAFIL par rapport au FADEC affecté Agriculture;
- Direction des Ressources Humaines : gestion prévisionnelle des ressources humaines, formation, management;
- Direction des Ressources Matérielles et financières : renforcement des capacités des CARDER pour l'exécution nationale, cadre de dépense à moyen terme du ministère, administration;
- Direction de l'Agriculture, Direction de l'Elevage et Direction de la Pêche : exercice de leurs rôles d'unité de pilotage et de chefs de file des trois programmes sous sectoriels ; participation aux processus d'élaboration des référentiels technico-économiques et zonages agro-écologiques ; nutrition;
- Direction de la Promotion de la Législation Rurale : Appui aux coopératives, foncier rural, structuration d'organisations professionnelles agricoles;
- Direction des Innovations, du Conseil Agricole et de la Formation opérationnelle : mise en œuvre de la stratégie du conseil agricole, liaison recherche-vulgarisation;

#### **4.4.2 Structures déconcentrées et institutions sous tutelle du MAEP**

Office National de Sécurisation des Revenus Agricoles (ONS) : l'ONS est en charge de la mise en place des mécanismes de financement du schéma sectoriel.

Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments : l'ABSSA est plus particulièrement impliquée pour la mise en œuvre de la politique sanitaire.

Structures déconcentrées du MAEP (6 Carder) : Les CARDERS auront un rôle central dans la mise en œuvre des différentes activités. Ils sont le relais sur le terrain des différents offices et assurent la coordination des interventions régionales pour le secteur de l'agriculture. Etant entendu que l'ONS et la CONAFIL ne dispose pas de structures déconcentrées, la mise en œuvre de ces mécanismes associera étroitement les CARDERS et les communes.



### 4.4.3 Autres institutions publiques

Le MDGLAD est impliqué dans la mise en œuvre du programme au travers de la CONAFIL. Il s'agit d'une délégation de MO et d'appuis techniques pour la mise en place de mécanismes de soutien aux investissements publics pour le secteur agricole par les communes. Une des priorités au démarrage du programme sera de définir les limites de l'appui apporté à la CONAFIL, en sachant que la mise en œuvre du Fadec-Agri ne constitue qu'une de ses missions ; Les communes disposent d'un large champ de compétences et sont des acteurs incontournables. Le renforcement des capacités des communes se fait pour l'essentiel au travers des CARDERS dans le cadre de leur mission d'accompagnement à la Maîtrise d'Ouvrage Communale. L'étendue des appuis aux communes devra être précisée, étant entendu que ces appuis sont complémentaires à d'autres partenaires. Les préfets seront également impliqués en appuys dans le cadre de leurs missions de contrôle. Il leur revient par ailleurs d'approuver les modalités de mise à disposition des services techniques au niveau des communes.

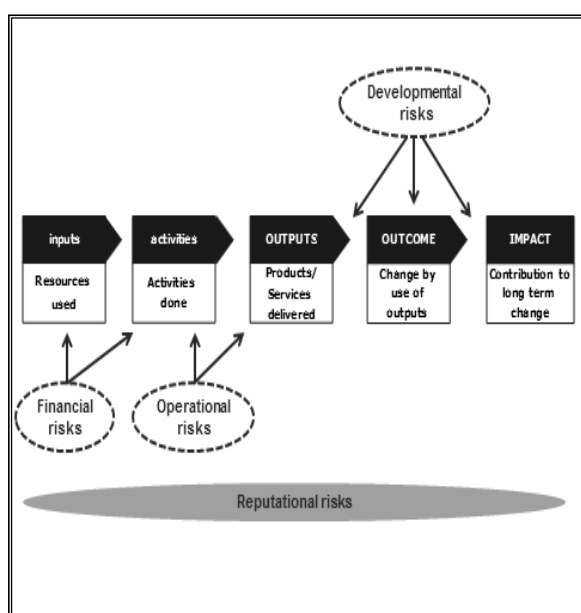
### 4.4.4 Acteurs non Etatiques

Le programme travaillera avec la Chambre Nationale d'Agriculture et ses structures faitières membres : gouvernance des filières; plans filières, renforcement capacités OPA, coordination régionale, accompagnement déconcentré aux communes, formation approche filières, recherche – action, conseil agricole.

Il collabore également avec différentes structures représentatives des bénéficiaires, notamment :

- ✓ Les Conseils Régionaux des Riziculteurs (CRR) des régions ATacoraDonga et Mono Couffo, avec des appuis plus ponctuels à la Fédération Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin (CCRB),
- ✓ Les Unions de Producteurs au Bénin des régions ATacoraDonga et Mono Couffo, avec des appuis plus ponctuels à la Fédération.
- ✓ Union Régionale des Producteurs d'Anacarde (URPA) dans l'AtacoraDonga.
- ✓ Conseil Régional des Maraîchers (CRM)

## 4.5 Analyse des risques et hypothèses



Un risque peut être défini comme un événement ou facteur potentiel qui peut affecter négativement la mise en œuvre des activités ou l'atteinte des résultats d'une intervention. Les risques sont caractérisés par la probabilité de leur occurrence et par leur impact. On distingue différents types de risques :

- ⇒ Les risques fiduciaires, qui sont liés à la gestion des ressources.
- ⇒ Les risques opérationnels, qui sont liés à la gestion de l'intervention (gestion des ressources humaines, sécurité, capacités opérationnelles des partenaires, etc.)
- ⇒ Les risques de développement liés à l'atteinte des résultats (Outputs) : ils sont globalement dans la sphère de contrôle de l'intervention et font référence aux livrables.

- ⇒ Les risques de développement liés à l'objectif spécifique (Outcomes) et à l'objectif général (Impact).
- ⇒ Les risques de réputation, qui concernent in fine la perception de la coopération belge et des partenaires par les parties prenantes à l'intervention, par les bénéficiaires ainsi que, de manière générale, par tout observateur neutre.

La plupart des risques peuvent conduire à un risque de réputation (en fonction de l'impact du risque, de la médiatisation de cet impact). Pour cette raison, nous répartirons les risques en trois catégories, à savoir « fiduciaires », « opérationnels », « de développement » et sous-entendons que les risques repris ci-dessous peuvent tous potentiellement évoluer vers un risque de réputation.

L'intervention se situant dans le prolongement de AIMAEP (1<sup>ère</sup> phase), les risques susceptibles d'entraver la mise en œuvre de l'intervention sont globalement connus de même que sont identifiées les stratégies de réponse à ces derniers. L'analyse des risques présentée ci-dessous sera reprise par l'équipe et régulièrement mise à jour.

### 4.5.1 Risques fiduciaires

#### Risques liés à la gestion financière

Description	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Les risques liés à la gestion financière sont inhérents à toute intervention.</li> <li>⇒ Le Résultat 4 du volet d'appui institutionnel prévoit l'appui à la mise en place de mécanismes de financement de l'agriculture utilisant les mécanismes béninois d'engagement et de contrôle des dépenses.</li> </ul>
Niveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Probabilité : Moyenne</li> <li>⇒ Impact : Moyen</li> </ul>
Réponses	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Mise en place d'un Département Administratif et Financier au niveau de l'UAC, qui assurera la gestion financière de l'intervention.</li> <li>⇒ Mise en place d'un Manuel de Procédures Administratives et Financières logique et clair, maîtrisé et compris par les parties, dont l'application est contrôlée dans le cadre d'audits internes et externes qui contribuent à son amélioration continue.</li> <li>⇒ Renforcement des capacités de gestion financière et de contrôle au sein des institutions financières.</li> </ul>

## Risques liés à la gestion des marchés publics

Description	<p>Selon que les lignes budgétaires soient gérées en régie ou en co-gestion, l'intervention recourt respectivement à la législation belge ou béninoise en la matière. La gestion des marchés publics requiert un investissement important, en raison de la complexité administrative du domaine et de la maîtrise inégale des procédures par les partenaires. Les conséquences peuvent être de ^plusieurs types :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques de retard sur le planning opérationnel en cas de non attribution du marché, de retards dans les délais d'obtention des ANO ou retards dans le traitement des dossiers. Ils sont aggravés si la prestation ou l'investissement tient compte du calendrier culturel.</li> <li>- Risques de différents et de litiges</li> <li>- Risques liés à la qualité des prestations ou acquisitions</li> </ul>
Niveau	<p>Probabilité : moyenne dans l'application du code des marchés publics béninois en situation de cogestion à cause des lenteurs administratives au niveau des instances administratives du MAEP. Faible, en situation de régie, si les niveaux de contrôle ne se superposent pas.</p> <p>Impact : étant entendu que les prestations sont principalement intellectuelles, l'impact est moyen.</p>
Réponses	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Recrutement de ressources humaines spécialisées au niveau de l'UAC, en charge d'appuyer l'Unité Fonctionnelle AI AMEP.</li> <li>⇒ Etablissement d'un manuel des procédures administratives et financières décrivant clairement les procédures en la matière.</li> <li>⇒ Accompagnement des parties prenantes aux différentes étapes de la gestion des MP.</li> </ul>

### 4.5.2 Risques opérationnels

#### Risques liés au passage à l'approche programme

Description	<p>La mise en place d'une Unité d'Appui et de Coordination pourrait alourdir la mise en œuvre des activités : par son positionnement, le risque de voir l'UAC se positionner dans une position de contrôle et interférer dans la gestion quotidienne des Unités Fonctionnelles n'est pas négligeable.</p> <p>Deux projets devront être intégrés dans la nouvelle approche programme, avec de nécessaires adaptations des modes de gestion et d'intervention, ainsi qu'une révision des termes de référence du personnel. La mise en œuvre du résultat 4 de l'intervention est par exemple envisagée avec du personnel recruté dans le cadre du FAIA. Le fait que la formulation des deux volets du programme n'était pas concomitante, peut amener des ajustements et des réglages à faire (si les champs d'intervention entre l'unité d' « appui institutionnel » et les unités d' « appui opérationnel » ne sont pas précisés. Les risques peuvent être définis comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Chevauchements dans les relations fonctionnelles ou l'accompagnement aux CARDER entre les équipes situées au niveau national et les antennes régionales en charge du volet opérationnel.</li> <li>⇒ Risque de de voir le niveau central imposer ses choix grâce à une proximité des pouvoirs de décision.</li> <li>⇒ Dysfonctionnement et conflits liés à l'existence de plusieurs niveaux de décision et lignes de commande.</li> </ul>
-------------	--

Niveau	<p>Probabilité : Moyenne</p> <p>Impact : Moyen</p>
Réponses	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Le travail de formulation a impliqué l'ensemble des équipes et le dispositif organisationnel retenu a fait l'objet d'un consensus validé en juillet. Les modalités d'exécution du FAIA ont été adaptées afin de prendre en compte les évolutions.</li> <li>⇒ Veiller à l'application du principe de subsidiarité, permettant de privilégier le pouvoir de décision au niveau le plus décentralisé.</li> <li>⇒ Clarté des mandats et des procédures prévues dans le manuel de gestion opérationnelle, administrative et financière de l'intervention.</li> <li>⇒ Rôle hiérarchique et d'arbitrage de la représentation</li> <li>⇒ Réalisation d'une évaluation de la plus-value de l'UAC après deux ans de fonctionnement et propositions d'amélioration de son fonctionnement.</li> </ul>

**Risques liés à l'approche « Faire-Faire et à la délégation de maîtrise d'ouvrage, dans le respect des mandats définis par la loi.**

Description	<p>Certaines activités seront mises en œuvre par des institutions sur lesquelles le MAEP, en tant que maître d'ouvrage de l'intervention, a une influence limitée ou inexistante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Les CARDER (R2) et l'ONS (R4) sont des organismes sous tutelle mais en gestion autonome, avec des Conseils d'Administration propres.</li> <li>⇒ La CONAFIL, associée à la mise en œuvre du R4, est sous tutelle du MDGLAAT. Ses capacités de mise en œuvre sont faibles, alors que le levier potentiel sur le développement des filières est très élevé. Si il est acquis que l'intervention appuie la mise en place du FADEC Agriculture, le renforcement des capacités de la CONAFIL et du système de gestion (et contrôle) des financements publics alloués aux collectivités n'est pas du ressort d'une intervention « sectorielle ». Les risques sont liés à la non réalisation des activités prévues ou à un investissement plus important que prévu en appuis de la part des équipes techniques.</li> <li>⇒ Les Acteurs Non Etatiques sont totalement autonomes. En regard des expériences passées pour la gouvernance sectorielle, ils ont une démarche d'opposition plutôt qu'une démarche de proposition. L'atteinte du résultat 3 est peu maîtrisée dans l'équipe d'intervention</li> </ul>
Niveau	<p>Probabilité : Moyenne</p> <p>Impact : Moyen</p>
Réponses	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Elaboration de feuilles de route entre le MAEP et les partenaires impliqués afin de préciser clairement les résultats attendus de la collaboration, les moyens mis en œuvre et la durée de la collaboration.</li> <li>⇒ Diagnostics et bilans de compétences associés à des programmes de renforcement des capacités pour les partenaires limitrophes.</li> <li>⇒ Implication forte de la DPP dans ses missions de suivi de la mise en œuvre du PAGSA, y inclus les ANE et les structures publiques ne relevant pas de la tutelle du MAEP.</li> </ul>

## Risques liés à la motivation du personnel et à la résistance au changement

Description	<p>Ce risque concerne principalement le résultat 1 et 2. Il concerne directement l'efficacité et la durabilité de l'intervention.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Le MAEP présente une instabilité du personnel importante, se concrétisant par des départs massifs (retraite, démissions) ou le départ du personnel formé vers des institutions privées. Les mutations internes sont fréquentes et ne sont pas toujours justifiées par la recherche de l'efficacité. De ce fait, il existe un risque que les agents formés par l'intervention n'occupent à terme plus leur fonction. Ce risque concerne directement l'efficacité et la durabilité de l'intervention.</li> <li>⇒ Un processus de réforme est par nature complexe et risqué dans la mesure où il crée des incertitudes et fait rarement l'unanimité, par crainte de pertes de pouvoir, d'influence, ou d'autonomie.</li> <li>⇒ L'intervention pourrait être confrontée à un manque de motivation d'agents du MAEP par rapport aux démarches de renforcement des capacités, d'une part en raison de la difficulté de reconnaître des insuffisances en termes de capacités, d'autre part, en raison de l'absence d'incitations de toute nature, inclus financières.</li> </ul>
Niveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Probabilité : la probabilité est forte et intrinsèque à tout processus de réforme, mais elle est dans la sphère de contrôle du partenaire.</li> <li>⇒ Impact : l'impact se situe au niveau des effets. Le MAEP peut obliger les agents à participer aux formations mais peut plus difficilement vérifier si les acquis contribuent effectivement à une amélioration des performances.</li> </ul>
Réponses	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Ciblage des efforts de renforcement des capacités sur les agents qui ont déjà manifesté un fort engagement lors de la 1ère phase ou qui démontrent un fort intérêt pour la démarche.</li> <li>⇒ Démarches permanentes de sensibilisation auprès des bénéficiaires potentiels des activités de renforcement.</li> <li>⇒ Positionnement fort de la hiérarchie du MAEP sur cette stratégie de renforcement des capacités.</li> <li>⇒ Travailler sur les mécanismes de motivation du personnel (au niveau de la sphère de contrôle de l'intervention, au niveau de la sphère de contrôle du MAEP) ;</li> <li>⇒ Mise en place d'une stratégie de relève et d'accompagnement des nouveaux agents (priorité de l'intervention).</li> <li>⇒ Travailler sur les mécanismes de motivation du personnel (au niveau de la sphère de contrôle de l'intervention, au niveau de la sphère de contrôle du MAEP)</li> <li>⇒ Au-delà de la formation des membres du personnel, veiller à l'institutionnalisation des méthodes et outils développés par l'intervention ;</li> <li>⇒ Utilisation de la contribution nationale pour les primes ;</li> </ul>

### 4.5.3 Risques de développement en regard des outputs

#### Risque de dispersion

Description	<p>Les recommandations de l'évaluation finale proposent une concentration des efforts sur un nombre limité de chantiers ou d'activités prioritaires, en accompagnement des stratégies définies au cours du projet AI MAEP. La planification opérationnelle est par contre flexible de manière à permettre à l'équipe d'intervention et aux partenaires de saisir des opportunités de changement et de s'adapter à d'éventuels évolutions du contexte.</p> <p>L'intervention vise une extension des appuis aux 6 Carder et couvre un large éventail de fonctions et de domaines d'amélioration. Cette approche peut conduire à une dispersion des efforts (intervention pourvoyeuse de moyens) ainsi qu'une dilution des effets (organisation vaste), avec pour conséquence l'absence de véritables changements</p> <p>Ce risque concerne l'efficacité et par conséquent l'impact de l'intervention.</p>
Niveau	<p>Probabilité : Elevée</p> <p>Impact : Elevé.</p>
Réponses	<p>⇒ En phase de démarrage de l'intervention, tenue d'un atelier de planification, destiné à préciser (1) les changements prioritaires pour obtenir une évolution systémique de l'institution et (2) les responsabilités des différents acteurs pour obtenir ces changements.</p> <p>⇒ Les différents axes d'intervention prioritaires font l'objet de plans ou de stratégies au niveau du MAEP, qui sont déclinés en plans opérationnels. Certains de ces plans doivent être précisés ou actualisés.</p>

#### Risques de substitution et de non appropriation

Description	<p>Les projets d'appui institutionnel sont exposés par un risque de substitution par la cellule d'expertise mise en place, avec pour conséquence que les activités ne soient pas poursuivies au terme de la période d'intervention.</p> <p>Ce risque concerne l'efficacité, l'impact et la durabilité de l'intervention.</p>
Niveau	<p>Probabilité : normalement élevée dans un projet d'appui institutionnel mais en fait limitée dans ce cas grâce aux principes de mise en œuvre mis en place dans le cadre de AI MAEP.</p> <p>Impact : potentiellement élevé</p>

Réponses	<p>⇒ Toutes les activités définies s'inscrivent dans des stratégies opérationnelles élaborées et validées de manière largement concertée dans le cadre du projet AI MAEP. Donc, à priori, comprises et portées par les structures concernées.</p> <p>⇒ Respect des principes définis dans le cadre du projet AI MAEP, notamment le principe d'appropriation : toutes les activités menées dans le cadre du projet AIMAEP sont techniquement portées par les partenaires stratégiques et partenaires limitrophes du projet (Secrétariat Général du MAEP, Directions Centrales, Directions Techniques et CARDER).</p> <p>⇒ Privilégier le positionnement des agents de l'intervention en tant que conseiller technique et facilitateur.</p> <p>⇒ Renforcer la DPP dans son rôle et lui donner les moyens d'exécuter son mandat.</p>
----------	---

#### 4.5.4 Risques au niveau des effets attendus de l'intervention

##### Harmonisation des stratégies entre PTF, mise en commun des moyens et alignement sur les mécanismes nationaux

Description	<p>La présente intervention a pour objet d'appuyer le MAEP à définir des politiques, des stratégies opérationnelles et des mécanismes de mise en œuvre qui correspondent à la vision du gouvernement du Bénin.</p> <p>Si l'alignement des PTF sur les politiques sectorielles est globalement acquis, les approches peuvent fortement diverger quant aux modalités de mise en œuvre. Ces divergences d'approche 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 conflictuels).</p> <p>La participation des PTF à l'effort collectif de développement de la politique de promotion de filières devrait encourager l'alignement et l'harmonisation. Le risque est ici inhérent aux mécanismes mis en place comme le FADEC Agriculture ou le FNDA, qui devront être à un moment reconnu comme outils à part entière.</p>
Niveau	<p>Probabilité : le processus d'harmonisation des stratégies au niveau des PTF et l'alignement sur les mécanismes mis en place sont bien avancés. Le risque porte davantage sur les retards et décalages inévitables entre le moment où les mécanismes sont mis en place et le moment où les bailleurs d'alignent effectivement sur ces mécanismes.</p> <p>Impact : limité sur les réalisations du programme.</p>
Réponses	<p>⇒ Accents portés sur la communication et l'implication des bailleurs dans les réflexions sur les processus de réforme, même si ces derniers n'y contribuent pas financièrement.</p> <p>⇒ Forte participation du programme aux Groupes Sectoriels</p>

## Risques liés aux processus politiques

Description	<p>Le contexte institutionnel pour la promotion des filières agricoles (Objectif spécifique) dépend d'un ensemble de facteurs (Régime de taxation, cadre juridique, sécurité des investissements, l'environnement des affaires notamment l'amélioration du classement du Bénin au « doing business » et l'adaptation du code des investissements publics aux spécificités du secteur agricole...) qui ne sont pas contrôlés directement par le MAEP. L'approbation d'un décret ou d'un arrêté portant sur la création d'une agence telle que l'ABSSA est, par exemple, le fruit d'un long processus de discussions interministérielles pour regrouper au sein d'une même structure des compétences éparses. La durée d'un processus de concertation politique et même son issue est impossible à définir à priori. C'est l'essence même du débat démocratique.</p> <p>Pourrait-on établir un risque unique par rapport au fonctionnement du « monde politique » ? Regroupant les risques de blocage politique, l'interdépendance entre le timing de mise en œuvre des réformes et les activités du projet, l'évolution des politiques, etc. A mettre tout en haut de la liste...</p>
Niveau	<p>Probabilité : ce risque est inévitable et est inhérent à tout processus de réforme du contexte institutionnel.</p> <p>Impact : il est forcément important mais il est difficile à classer dans une chaîne de résultats de causes à effets.</p>
Réponses	<p>⇒ Respect des principes de mise en oeuvre : participation de l'ensemble des parties concernées au processus de concertation, portage politique du MAEP, concertation des PTF en appuis aux réformes,...</p> <p>⇒ Cadre logique flexible et adaptable : les parties prenantes doivent accepter l'idée que l'équipe d'intervention se mette en position de veille active sur certains dossiers, c'est-à-dire qu'elle favorise la recherche du consensus sans forcer le consensus.</p>

### 4.5.5 Hypothèses

#### Hypothèse lié à la mise en place du CNOS

L'intervention fait l'hypothèse que le CNOS sera effectivement fonctionnel au démarrage de l'intervention. Si cette hypothèse ne se vérifie pas, les moyens prévus seront affectés au renforcement des mécanismes régionaux de concertation.

#### Hypothèse relative à l'appui à la fonctionnalité de l'ABSSA

La mise en œuvre de l'activité d'appui tiendra compte des hypothèses suivantes : (i) les difficultés relatives à la mise en place pratique des équipes de l'ABSSA auront été surmontées (notamment celles relatives au redéploiement du personnel à un rythme compatible avec la poursuite des activités courantes de contrôle) ; (ii) le schéma de principe de l'Agence et son positionnement institutionnel n'auront pas été profondément modifiés lors du démarrage, pas plus que les priorités et l'optique du MAEP en matière de sécurité sanitaire.

Si ces hypothèses ne se vérifient pas, l'intervention utilisera les moyens prévus au renforcement des CARDER dans leur rôles de contrôle.



## 5 MODALITES D'EXECUTION

### 5.1 Introduction

Les modalités d'exécution sont définies pour l'ensemble du programme, à savoir la composante d'appui institutionnel et la composante opérationnelle, dont le contenu technique sera précisé dans le cadre d'un DTF séparé. Le set up organisationnel du nouveau programme prévoit une structuration des résultats et des activités par volets et la mise en place d'une unité centrale d'appui et de coordination (UAC) :

- ✓ Volet 1 : « Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage », qui inclut les appuis institutionnels au niveau central, au niveau déconcentré et aux organismes sous tutelle ».
- ✓ Volet 2 : « Appui au Développement Agricole dans les Départements du MONO et du COUFFO ».
- ✓ Volet 3 : « Appui au Développement Agricole dans les Départements de l'ATACORA et de la DONGA ».

Les différents volets d'activités seront mis en œuvre par des Unités Fonctionnelles, qui seront garantes de l'atteinte des résultats par volets :

- ✓ Une Unité Fonctionnelle « Appui Institutionnel au MAEP » (UFAI MAEP), en charge de l'atteinte des résultats du volet 1. L'unité est placée sous la responsabilité du Secrétaire Général Adjoint du MAEP. Un responsable délégué est recruté pour l'appuyer dans cette fonction.
- ✓ Unité Fonctionnelle Régionale pour le Mono et le Couffo (UFR MC), en charge de l'atteinte des résultats du volet 2. Cette Unité travaillera en étroite collaboration avec le CARDER.
- ✓ Une Unité Fonctionnelle Régionale pour l'Atacora et la Donga (UFR AD), en charge de l'atteinte des résultats du volet 3, qui travaillera en étroite collaboration avec le CARDER.

Une Unité d'Appui et de Coordination (UAC) est mise en place afin d'opérationnaliser l'approche programme. Elle est ancrée au niveau du MAEP et placée sous la responsabilité du Secrétariat Général.

### 5.2 Cadre légal et responsabilités administratives

Le cadre légal du Programme est fixé par la Convention Générale entre le Bénin et la Belgique et les différentes Conventions Spécifiques relatives aux prestations signées entre la République du Bénin et le Royaume de Belgique dans le secteur agricole qui composent le Programme. Le présent DTF fait partie intégrante de la Convention spécifique relative à la nouvelle intervention d'appui institutionnel.

Pour la Partie béninoise, la tutelle administrative de la mise en œuvre sera le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, représenté par le Ministre ou son Délégué. L'ordonnateur, chargé de liquider et ordonnancer les dépenses du projet est le Directeur Général de la Caisse Autonome d'Amortissement. Il pourra désigner un ordonnateur délégué.

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche assure la maîtrise d'ouvrage du programme et son Secrétaire Général en assure la coordination.

A cet effet :

- Un responsable délégué sera recruté par le MAEP pour assurer, avec un co-responsable de la CTB, la gestion journalière de l'Unité d'Appui et de Coordination (UAC).

- Un responsable délégué sera désigné par le MAEP pour assurer, avec un co-responsable de la CTB, la gestion journalière de l'Unité Fonctionnelle régionale pour le Mono et le Couffo.
- Un responsable délégué sera désigné par le MAEP en tant que responsable délégué pour assurer, avec un co-responsable de la CTB, la gestion journalière de l'Unité Fonctionnelle (UF) Régionale pour l'Atacora et la Donga.
- Un responsable délégué est recruté pour l'Unité Fonctionnelle AI MAEP, qui sera en charge, avec le co-responsable de la CTB (de l'Appui Institutionnel), de l'atteinte des résultats du volet d'Appui Institutionnel.

Les responsables des UF et de l'UAC seront agréés par la Partie belge.

Pour la Partie belge, la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGD) est l'entité administrative et financière responsable de la coopération belge pour l'intervention. La Partie belge confie la réalisation des obligations pour la mise en œuvre et le suivi du programme à l'Agence Belge de Coopération (CTB). A ce titre, la CTB, à travers son Représentant Résident, assume le rôle de coordonnateur chargé d'approuver les dépenses. Elle recrute :

- Un co-responsable pour l'Unité d'Appui et de Coordination, qui porte pour la Partie belge la responsabilité de la mise en œuvre du mandat de l'UAC.
- Un co-responsable pour l'Unité Fonctionnelle Régionale pour le Mono et le Couffo.
- Un co-responsable pour l'Unité Fonctionnelle Régionale pour l'Atacora et la Donga.
- Un co-responsable pour l'Unité Fonctionnelle d'Appui Institutionnel.

Ces co-responsables portent, pour la Partie belge, la responsabilité de la mise en œuvre des activités et de l'atteinte des résultats intermédiaires définis pour le volet d'activité pris en charge par l'Unité Fonctionnelle concernée. Les co-responsables des Unités du Programme seront agréés par la Partie béninoise.

## 5.3 Structures de mise en œuvre et de coordination du programme

### 5.3.1 L'Unité d'Appui et de Coordination

L'Unité centrale d'Appui et de Coordination (UAC) sera mise en place au démarrage du Programme. Elle est ancrée au niveau du secrétariat général du MAEP. Afin d'éviter la multiplication des Unités de Gestion, l'UAC reprend les rôles et missions de l'Unité de Gestion et de Facilitation du projet « Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles », ainsi qu'une partie du personnel qui y travaille.

#### 5.3.1.1 Composition UAC

L'UAC du Programme est composée comme suit :

La cellule de coordination proprement dite :

- ✓ Un responsable national, recruté après appel à candidatures par le MAEP et opérant sous délégation du Secrétaire Général. Par sa fonction, ce responsable devra disposer de la légitimité institutionnelle requise pour assurer effectivement la coordination de l'exécution des prestations réalisées dans le cadre du Programme et spécifiquement par les différents services du MAEP impliqués dans la mise en œuvre du Programme. Par ses expériences antérieures, il aura acquis de fortes compétences en matière de gestion de programmes de développement agricole dans un contexte de coopération bilatérale ou multilatérale.

- ✓ Un assistant technique co-responsable recruté par la CTB. Par ses expériences antérieures, il aura acquis de fortes compétences d'ensemblier, de facilitation et de management de projets/programmes de promotion des chaînes de valeur.

#### Le Département Administration et Finance, qui comprend

- ✓ Un Responsable Administratif et Financier (RAF) du Programme.
- ✓ Du personnel d'appui pour la comptabilité et le secrétariat.
- ✓ Des experts en marché publics, en charge d'appuyer les Unités Fonctionnelles et la Cellule de coordination.
- ✓ Du personnel d'appui pour la comptabilité et le secrétariat.

#### Une Cellule de Suivi Evaluation, qui inclut des fonctions de communication

Un responsable pour le suivi évaluation du Programme, disposant de connaissances avérées en matière de cartographie des incidences, Gestion Axée sur des Résultats et évaluation des changements sera recruté. Il doit être capable d'organiser des formations sur ces sujets. Ce cadre est également responsable de la communication du programme, disposant de connaissances suffisantes en informatiques et en infographie pour pouvoir animer des sites WEB.

Un pool d'Assistance Technique qui comprend les expertises suivantes (à compléter lors de la formulation de la composante d'appui opérationnel) :

- ✓ Des Assistants Techniques permanents experts en financement agricole et investissements communaux (logés dans le pool d'AT) ;
- ✓ De l'Assistance Technique ponctuelle/perlée en fonction des besoins spécifiques et évolutifs du Programme (à compléter lors de la formulation de la composante d'appui opérationnel);

#### **5.3.1.2 Les mandats confiés à l'UAC seront les suivants :**

- ✓ Assurer la qualité, la cohérence et la coordination technique du Programme pour ce qui concerne les stratégies de mise en œuvre et les outils utilisés.
- ✓ Appuyer la mise en place des accords stratégiques avec les principaux partenaires et veiller d'une manière générale à la qualité des relations institutionnelles pour une mise en œuvre efficace du Programme (ONS, CONAFIL, CARDER, DPP...).
- ✓ Consolider la planification et le rapportage du Programme
- ✓ Assurer la mobilisation des expertises internes et externes au profit des Unités Fonctionnelles et partenaires de mise en œuvre (gestion pool d'expertise)
- ✓ Organiser la communication, la concertation et le partage d'information interne du Programme ;
- ✓ En concertation avec l'ambassade et la représentation de la CTB, participer aux groupes sectoriels et assurer le réseautage sectoriel
- ✓ Assurer un appui et suivi des Unités Fonctionnelles en vue d'une gestion administrative et financière de qualité des volets du Programme
- ✓ Elaborer, mettre en œuvre et consolider le dispositif de suivi-évaluation interne du Programme
- ✓ Appuyer la préparation et la tenue des réunions des CTOS et de la SMCL unique du Programme
- ✓ Assurer la gestion opérationnelle, administrative, et financière des opérations spécifiques de l'UAC

Notons encore que les responsables de l'UAC n'ont pas d'autorité hiérarchique sur le personnel des Unités Fonctionnelles.

### 5.3.2 UNITES FONCTIONNELLES (UF)

Les différents volets du Programme sont mis en œuvre par des Unités Fonctionnelles (UF), ancrées aux niveaux central et régional du MAEP. Ces UF, liées aux trois volets d'activités sont:

- UF Appui institutionnel au MAEP (UFAI), ancrée au niveau central du MAEP ;
- UF Régionale pour les départements du Mono et du Couffo (UFR MC), ancrée au niveau du CARDER MC ;
- UF Régionale pour les départements de l'Atacora et de la Donga (UFR AD), ancrée au niveau du CARDER AD

#### 5.3.2.1 Composition des Unités Fonctionnelles

Chaque UF du Programme est pilotée par un responsable délégué, désigné par le MAEP et un assistant technique co-responsable de la CTB, appuyés par une équipe d'assistance technique (expertises (inter)nationales de longue durée et ponctuelles), une équipe administrativo-financière (administrateurs-gestionnaires, secrétaire, caissier) et du personnel d'appui (chauffeurs-logisticiens, plantons, sentinelles).

#### 5.3.2.2 Rôles des Unités Fonctionnelles

Les rôles dévolus aux UF se rapprochent des rôles dévolus précédemment aux Unités de Gestion de projets, à l'exception des fonctions centralisées au niveau de l'UAC en vue d'une plus grande efficacité dans la mise en œuvre du Programme (voir rôles UAC).

Les UF du Programme sont responsables pour la gestion technique, administrative et financière de leurs volets respectifs et l'atteinte des résultats intermédiaires escomptés. Plus spécifiquement elles assurent les rôles suivants :

- ✓ Assurer la gestion opérationnelle, administrative, et financière des opérations du volet
- ✓ Assurer la qualité, la cohérence et la coordination technique des activités du volet :
- ✓ Contribuer à l'organisation de la mobilisation des expertises internes et externes de la part de l'UAC au profit du volet :
- ✓ Assurer la planification et le rapportage du volet d'activités
- ✓ Organiser la communication, la concertation et le partage d'information interne du volet
- ✓ Assurer le réseautage sectoriel au niveau du volet
- ✓ Mettre en œuvre le dispositif de suivi-évaluation interne du volet ;
- ✓ Appuyer la tenue des réunions des CTOS et de la SMCL unique du Programme

### 5.3.3 Mécanismes de coordination internes

#### Manuel d'implémentation du programme

Un manuel d'implémentation du programme sera élaboré de manière participative et validé par la SMCL du Programme. Il précisera le contenu précis des mandats et rôles définis ci-dessus, le fonctionnement des organes du Programme, ainsi que les relations fonctionnelles entre les Unités Fonctionnelles – UAC – Représentation.

#### Comité de coordination sectorielle

Un Comité de Coordination est mis en place afin d'assurer la coordination technique opérationnelle du Programme. Plus spécifiquement, il assure les rôles suivants :

- ✓ mise en cohérence des planifications et du rapportage, dynamique d'équipe ;
- ✓ assurer la synergie et complémentarité entre volets ;
- ✓ mise en cohérence des stratégies et approches techniques ;
- ✓ planification des expertises mutualisées.

Le Comité est composé des responsables et coresponsables des UF et de l'UAC, du Responsable Administratif et Financier de l'UAC et du responsable du suivi et évaluation. Il se réunit au moins une fois par trimestre sur l'initiative de l'UAC, de la Représentation ou à la demande d'une UF.

#### Autres mécanismes

- ✓ Descentes de terrain régulières de l'UCF pour appuyer les planifications et planifier la mise à disposition des assistances techniques. Les planifications sont l'occasion d'échanges avec les partenaires sur le terrain.
- ✓ Groupes de Travail Techniques sur des thématiques transversales ou résultats conjoints, associant si besoin d'autres partenaires.

## **5.4 Structures de pilotage, d'orientation et de suivi du programme**

Le pilotage, l'orientation et le suivi du Programme sont assurés par des différentes instances et aux différents niveaux.

### **5.4.1 La Structure Mixte de Concertation Locale**

Une SMCL unique est mise en place pour assurer le pilotage stratégique de l'ensemble des interventions du Programme et superviser les orientations générales du Programme en conformité avec son cadre légal (Conventions Spécifiques) et les documents de programme (DTF) approuvés.

Elle dispose spécifiquement des compétences et attributions suivantes :

- ✓ Valider les documents techniques et financiers des composantes du Programme avant leur mise en œuvre ;
- ✓ Valider le plan de travail pour la 'baseline' du Programme et en approuver le rapport ;
- ✓ Superviser l'exécution des engagements pris par les parties ;
- ✓ Apprécier l'état d'avancement du Programme et l'atteinte des résultats (bilan des activités réalisées en fonction du planning) ;
- ✓ Valider les plans opérationnels, techniques et financiers et les rapports d'exécution consolidés du Programme ;
- ✓ Entériner les recommandations de l'UAC et des structures d'orientation et de suivi technique (CTOS) par rapport aux ajustements et modifications à apporter aux résultats escomptés et aux modalités d'exécution (y inclus partenariats) tout en respectant l'objectif spécifique, la durée légale et le budget alloué au Programme ;
- ✓ Résoudre tout problème d'interprétation des DTF des composantes du Programme ;

- ✓ Arbitrer les éventuels différends entre partenaires sur l'attribution des rôles et l'allocation des ressources du Programme ;
- ✓ Initier des missions d'évaluation technique et d'audit financier ;
- ✓ Examiner les rapports des revues à mi-parcours et finales et d'audits financiers et approuver le plan de mise en œuvre des recommandations y afférentes ;
- ✓ Superviser le processus de clôture et approuver les rapports finaux des composantes du Programme.
- ✓ Approuver les rapports d'évaluations et d'audits du Programme ;

La SMCL est composée des membres permanents suivants :

- ✓ Du Directeur de la Prospection du Financement du Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective, Président ;
- ✓ Du Directeur Europe du Ministère des Affaires Etrangères de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur ;
- ✓ Du Directeur de la Dette Publique de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA), ordonnateur du Programme ;
- ✓ Du Représentant Résident de la CTB, Co-ordonnateur du Programme ;
- ✓ Du Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Pêches (MAEP) ;
- ✓ Du Secrétaire Permanent de la Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL) représentant le Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire (MDGLAAT) ;
- ✓ Du Président de la Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin (CNAB) ;
- ✓ Du Président de la Chambre de Commerce et d'Industries du Bénin (CCIB) ;
- ✓ Du Préfet des départements du Mono et du Couffo ou son représentant ;
- ✓ Du Préfet des départements de l'Atacora et de la Donga ou son représentant ;
  
- ✓ La SMCL peut inviter, en qualité d'observateur ou d'expert sans droit de vote, toute personne qui apporte une contribution au Programme.
  
- ✓ Le mode de fonctionnement de la SMCL est fixé comme suit :
- ✓ La SMCL établit son règlement d'ordre intérieur (ROI) dans le respect des dispositions des conventions spécifiques régissant le Programme ;
- ✓ 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 également (au plus tard) dans les six mois qui suivent la signature d'une nouvelle convention spécifique du Programme ;
- ✓ 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 des composantes du Programme afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture de la composante ;
- ✓ La SMCL tient également une réunion avant la fin de validité des conventions spécifiques liées aux composantes du Programme afin d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture.

Le secrétariat de la SMCL est assuré par l'Unité d'Appui et de Coordination (UAC) du Programme. Le rôle du secrétariat est précisé dans le règlement d'ordre intérieur.

#### 5.4.2 Les Comités Techniques d'Orientation et de suivi

Des Comités Techniques d'Orientation et de Suivi (CTOS) sont mis en place au niveau de chaque volet du Programme. Il s'agit des cadres de concertation qui réunissent pour l'essentiel les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre et la supervision directe des activités spécifiques du volet d'activité et qui permettent d'accroître la responsabilité mutuelle entre les différentes parties prenantes du volet.

Les CTOS assurent globalement le rôle d'orientation et de suivi des opérations du volet. Plus spécifiquement ils disposent des compétences et attributions suivantes :

- ✓ Apprécier l'état d'avancement du volet et l'atteinte des résultats (bilan des activités réalisées en fonction du planning) en fonction des mandats respectifs des acteurs dans la mise en œuvre des activités ;
- ✓ Veiller à la cohérence des approches d'intervention du volet sur le plan technique/sectoriel et à la complémentarité des activités du volet avec les autres volets du Programme et les interventions d'autres PTF (en regard des synergies possibles) ;
- ✓ Veiller à la mise en œuvre du plan de travail Baseline par les différents partenaires des volets d'activités ;
- ✓ Appuyer la formulation des recommandations et propositions de modification techniques du volet d'activités en vue d'une validation par la SMCL ;
- ✓ Veiller à l'appropriation et la mise en œuvre des recommandations des revues et des backstoppings par l'ensemble de partenaires du volet ;
- ✓ Arbitrer les éventuels conflits de compétences pouvant résulter de la mise en œuvre du volet ;

La composition des Comités Techniques d'Orientation et de Suivi des volets d'activités régionaux sera définie dans le Document Technique et Financier spécifique au volet opérationnel.

La composition du Comité Technique d'Orientation et de Suivi du volet d'Appui Institutionnel est définie comme suit :

- Le Secrétaire Général de l'Agriculture, qui assure la présidence du CTOS.
- Le responsable délégué et le co-responsable de l'Unité Fonctionnelle
- La Direction de la Planification et de la Prospective et le Service de la Planification
- La Direction RH du MAEP
- La Direction DRFM du MAEP
- Le chef de file du programme ADGS (PSRSA)
- Le chef de file du programme de développement de l'agriculture (PSRSA)
- Le Secrétaire Permanent de la CONAFIL
- Un représentant de l'ONS

- Un représentant de la Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin
- Un représentant des Carder



Le mode de fonctionnement du CTOS est fixé comme suit :

- Le CTOS établit son règlement d'ordre intérieur (ROI) dans le respect des dispositions des conventions spécifiques régissant le Programme ;
- Le CTOS se réunit sur invitation de son Président ordinairement chaque trimestre ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre. Les réunions de CTOS précèdent celles de la SMCL du Programme.
- Les membres du CTOS rendent compte de l'état d'avancement des activités dont ils ont en charge la maîtrise d'ouvrage.
- Le CTOS prend ses décisions selon la règle du consensus ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par tous les membres ;

Le secrétariat du CTOS est assuré par l'UF du volet concerné.

## 5.5 Cycle de vie de l'intervention

La durée de la Convention Spécifique de cette prestation est de 72 mois. Cette période comprend les phases de démarrage, de mise en œuvre et de clôture (explicitées infra).

### 5.5.1 Préparation

La phase de préparation de l'intervention couvre la période comprise entre la validation du DTF par la SMCL d'une part et la notification de la signature de la Convention de Mise en Œuvre d'autre part. Cette période ne devrait pas dépasser 6 mois. La phase de préparation de l'intervention sera principalement prise en charge par la Représentation et la Direction du projet AIMAEP, dont la durée de mise en œuvre a été prolongée jusqu'en septembre 2014.

### 5.5.2 Démarrage

La phase de démarrage proprement dite débute dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre. Les démarches suivantes peuvent être réalisées durant cette étape, certaines assurant la continuité avec des démarches entamées durant la phase de préparation :

- la finalisation des processus de recrutement de l'assistance technique internationale, régionale et nationale et l'installation des RH dans leur fonction ;
- la poursuite du marché relatif à l'établissement de la « ligne de base », le cas échéant ;
- l'ouverture des comptes du programme et l'établissement des mandats du personnel du programme ;
- la tenue de la SMCL de démarrage (à intégrer dans la SMCL unique du Programme) ;
- l'établissement de gestion administrative et financière du programme ;
- la planification opérationnelle et financière du programme ;
- la réalisation des formations nécessaires ;
- ...

La phase de démarrage se conclut par la tenue de la 1<sup>ère</sup> SMCL de mise en œuvre de l'intervention, qui valide le manuel de gestion du programme, le rapport de baseline, la planification opérationnelle et financière, ... L'ensemble de ces éléments constituera le rapport de démarrage.

Etant donné la mise en œuvre actuellement du projet AIMAEP, cette phase de démarrage doit être

conçue comme une période permettant la finalisation et la consolidation de l'approche programme.

### **5.5.3 Mise en œuvre**

La mise en œuvre opérationnelle de l'intervention est prévue pour une période de 60 mois (57 mois pour la mise en œuvre proprement dite et 3 mois pour la phase de clôture).

### **5.5.4 Clôture**

La phase de clôture débute au plus tard 6 mois avant la fin de la Convention Spécifique de l'intervention.

Un rapport final sera rédigé par l'UAC, appuyée par les UF, selon le canevas CTB. Ce rapport final sera accompagné des documents de clôture administrative et financière selon le canevas CTB. Le rapport appréciera les résultats du Programme au moyen des indicateurs et marqueurs de progrès issus du cadre logique et mis à jour lors de l'étude de référence ou lors des revues intermédiaires. Le rapport final est présenté pour approbation à la SMCL dans les trois mois à dater de la fin des activités opérationnelles.

Au terme de la Convention spécifique, les dépenses ne sont plus autorisées, sauf si elles sont liées à des engagements pris avant la fin de ladite Convention et actés dans le P.V. de la SMCL. Après la clôture financière du projet, les fonds non utilisés seront gérés selon les modalités prévues dans la Convention spécifique, c.-à-d. qu'ils seront reprogrammés dans le PIC en cours lors d'un Comité des partenaires et confirmé par échange de lettres.

Les guides de démarrage et de clôture des interventions constituent les documents de référence pour les phases de préparation, de démarrage et de clôture. Le manuel de gestion administrative et financière de la CTB au Bénin constitue la base de travail pour la phase de mise en œuvre.

## **5.6 Modalités de gestion**

Les règles et procédures générales de la CTB en matière de gestion administrative et financière sont définies dans le guide Bénin. Les responsabilités respectives de la représentation de la CTB, de l'Unité d'Appui et de Coordination et des Unités Fonctionnelles sont précisées dans le manuel Programme Agriculture.

### **5.6.1 Gestion des ressources humaines**

Les ressources humaines internationales seront recrutées et gérées en régie par la CTB. Ces collaborateurs sont recrutés sur base de termes de référence par le Siège de la CTB. Les PV de sélection des candidats sélectionnés seront transmis au Ministère pour agrément.

Les ressources humaines nationales du programme seront recrutées conjointement par la CTB et le Ministère. Le code du travail appliqué est celui du Bénin.

Les ressources humaines mises à disposition par le partenaire (partiellement ou totalement) demeurent liées contractuellement à leur institution d'origine.

La gestion des ressources humaines s'inscrira dans le principe de subsidiarité, laissant une autonomie aux UF pour la gestion opérationnelle et quotidienne des ressources humaines qui leur sont affectées, dans le respect de la politique et procédures de la CTB Bénin.

La gestion des pertes des missions s'inscrira dans la politique globale mise en place par la CTB Bénin.

## 5.6.2 Gestion financière

### 5.6.2.1 Responsabilités financières

#### Contribution en cogestion

La prestation de coopération, à l'exception des lignes mentionnées en régie, sera exécutée selon les principes de la cogestion.

Dans les limites des mandats définis par la CTB et selon le manuel de mise en œuvre du programme (PIM), le responsable et le co-responsable de l'UFAI assurent la gestion administrative, budgétaire, financière et comptable des activités du volet programmées pour les contributions en cogestion. Pour les actions cogérées au niveau de l'UAC du Programme ce mandat est assuré par les responsables de l'UAC.

#### Contribution en régie

La contribution en régie est gérée suivant les procédures de la CTB. Il s'agit surtout du personnel, du suivi, des évaluations, des audits et des prestations intellectuelles nationales et internationales.

Le partenaire sera tenu informé des engagements pris sous cette modalité et sera associé à la prise de décision lorsqu'il en sera jugé nécessaire.

## 5.6.3 Modalités de gestion financière

### 5.6.3.1 Comptes bancaires

Dès la signature de la Convention Spécifique un compte principal cogéré en CFA avec libellé « CBB\_AIMAEP II » sera ouvert auprès de l'institution bancaire convenue entre le partenaire et la CTB.

Un compte cogéré (compte opérationnel) sera ouvert au niveau de l'UF AI. Si nécessaire et suite à l'analyse et motivation écrite du RAFi, des comptes opérationnels supplémentaires au niveau des autres UF peuvent être ouverts. Pour tous les comptes, le principe de double signature est d'application selon les spécifications suivantes :

Mandataire pour le partenaire	Mandataire pour la CTB	Seuil EUR	Type de compte
Ordonnateur (Directeur de la Caisse Autonome d'Amortissements (CAA)) ou son remplaçant / délégué	Co-ordonnateur (Représentant Résident CTB) ou son remplaçant	(selon les règles de chaque organisation)	Compte principal et opérationnel
Pour la Coordination du Programme d'Appui			
coordinateur de programme ou son remplaçant / délégué	Co-responsable (ATI) ou son remplaçant	Selon manuel d'implémentation	Compte opérationnel
Pour les Unités Fonctionnelles			
responsable UF	Co-responsable UF	Selon manuel d'implémentation	Compte opérationnel

L'ordonnateur et le co-ordonnateur sont responsables de l'ouverture de tous les comptes cogérés ainsi que pour l'ajout ou le retrait des pouvoirs de signatures qui y sont liés, tout en respectant les règles internes de leur organisation. En cas de changement de signataire d'une partie, cette partie communiquera la modification à la banque et en informera l'autre partie.

Tous les paiements liés à des lignes budgétaires avec la mention 'Co-gestion' doivent être payés à partir des comptes ou caisses cogérées.

Pour exécuter des paiements liés à des lignes budgétaires avec la mention 'régie' la CTB ouvrira des comptes sur lesquels seul le personnel habilité de la CTB aura le pouvoir de signature.

(\*) Pour les engagements, le ATI Co-responsable du programme a un mandat jusque 200.000 EUR, ce mandat est de 25.000 EUR pour les paiements. Pour les paiements supérieurs à 25.000 EUR et jusqu'à 200.000 EUR, c'est le RAFI qui a le mandat. Ces dispositions sont mises en place pour assurer la séparation des fonctions et reflètent les règles de fonctionnement de la CTB. De même pour les co-responsables des UF basées à Cotonou. Le mandat est de 25.000 EUR pour les engagements. Au-delà de ce montant et jusqu'à 200.000 EUR, les engagements sont signés par le ATI Co-responsable.

### **5.6.3.2 Transferts de fonds**

Dès la notification de la Convention de Mise en Œuvre (CMO) entre l'état belge et la CTB et après l'ouverture du compte principal cogéré un premier transfert de 200.000 EUR sera fait par la CTB sur ce compte. Pour recevoir les transferts suivants le programme doit introduire selon les procédures de la CTB un appel de fonds à la représentation locale de la CTB. Le montant de l'appel de fonds correspond aux besoins estimés en trésorerie pour le trimestre suivant.

Le transfert de fonds effectué par la CTB se fait au début du trimestre et éventuellement en plusieurs tranches. En cas d'urgence, le programme peut introduire un appel de fonds anticipé en justifiant le besoin. Le transfert de fonds se fait uniquement aux conditions suivantes:

- La comptabilité du trimestre précédent l'introduction de l'appel soit transmise à la représentation locale de la CTB
- Tous les rapports demandés soient transmis à la représentation locale de la CTB
- Le plan d'actions et le suivi d'audit et/ou RMP (rapport mi-parcours) soient mis à jour.

Les règles de gestion de la trésorerie de la CTB (transferts vers comptes opérationnels, caisses, ...) sont d'application.

### **5.6.3.3 Dépassements budgétaires et changements budgétaires**

Le budget du programme, présenté dans ce document, donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le programme doit être exécuté. Ni le budget total par mode d'exécution, ni le budget total des moyens généraux ne peuvent pas être dépassés.

Au niveau d'un résultat ou d'une rubrique des moyens généraux (Z-01, Z-02, etc.), des dépassements sont autorisés pour autant que le dépassement soit inférieur à 10% du dernier budget total approuvé pour ce résultat ou cette rubrique.

Au niveau d'une ligne budgétaire des dépassements sont autorisés pour autant que le montant du dépassement soit inférieur à 10% du dernier budget approuvé pour cette ligne ou est strictement inférieur à 50.000 EUR.

Au niveau du budget annuel (voir point suivant), il n'y a pas de contraintes excepté pour les moyens généraux où le budget annuel ne peut pas être dépassé de plus de 5%.

Il est néanmoins possible de demander des changements budgétaires. Pour une augmentation du budget total, une demande motivée doit être introduite par le partenaire 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.

Pour tous les autres changements budgétaires un accord écrit de l'ordonnateur et du co-ordonnateur est suffisant. Pour chaque demande de changement budgétaire l'équipe du programme doit élaborer une proposition de changement budgétaire selon les procédures de la CTB.

La réserve budgétaire peut uniquement être utilisée après accord préalable de l'ordonnateur et du co-ordonnateur.

#### **5.6.3.4 Préparation des budgets annuels et pluriannuels**

Chaque année l'équipe du programme doit élaborer une proposition de budget pour l'année suivante en utilisant le format fourni par/ ou convenu avec la CTB. Dans cette proposition doit aussi figurer un budget indicatif pour les années suivantes. Cette proposition doit ensuite être approuvée par la SMCL et ceci au plus tard le 15 novembre de l'année en cours. Le budget annuel fait partie du plan annuel (voir 5.4.5) et servira de base pour le suivi de l'exécution budgétaire de l'année suivante. Le budget annuel sera inscrit au budget de l'état partenaire si celui-ci l'exige.

#### **5.6.3.5 Suivi et engagements budgétaires**

Chaque trimestre, le programme doit rapporter sur l'exécution du budget et les prévisions des dépenses, en comparaison avec le budget total et le budget annuel approuvés. Le rapportage se fait selon le format convenu avec la CTB et fait partie du rapportage trimestriel (voir 5.4.5). Le programme doit assurer un bon contrôle et suivi budgétaire des engagements.

#### **5.6.3.6 Comptabilité et justification de dépenses**

Mensuellement, la comptabilité doit être élaborée et approuvée selon les procédures de la CTB. L'outil à utiliser est l'outil fourni par la CTB. La comptabilité doit être signée pour accord par la direction du programme, sauf pour les comptes gérés par la CTB seule.

La comptabilité à envoyer à la représentation locale de la CTB comprend un fichier électronique et les pièces justificatives ainsi que les extraits bancaires et états de caisse. Les documents comptables doivent être à jour, précis et fiables et être conformes aux normes et règles comptables en vigueur.

Une dépense éligible est une dépense :

- Identifiable, attestée par des pièces justificatives probantes, comptabilisées conformément aux standards en vigueur ;
- En lien avec les activités et les critères définis dans le DTF et nécessaire pour l'atteinte des résultats ;
- Prévues dans le budget et imputées sur la ligne budgétaire adéquate ;
- Répondant aux principes de bonne gestion financière.

#### **5.6.3.7 Biens immobiliers/mobiliers et gestion d'inventaire**

Les biens acquis par la Coordination du programme et les UF pour leur propre usage doivent être enregistrés dans un inventaire mis à jour sur une base trimestrielle en respectant les règles et règlements de la CTB et les règles administratives en vigueur au sein du programme. Leur utilisation est strictement limitée à la mise en œuvre des activités du programme.

A la fin du programme, les biens acquis par l'UAC et les UF peuvent être transférés aux institutions

partenaires sur base d'une décision de la SMCL. Ceci doit être formalisé par un document officiel signé et daté par toutes les parties.

En fonction des objectifs du programme, l'UAC ou UF (en fonction des responsabilités décrites dans les chapitres précédents) peuvent faire l'acquisition d'infrastructures, d'équipements et autres biens pour renforcer l'organisation partenaire.

Ces acquisitions sont décrites dans les chapitres précédents du DTF. Le transfert officiel de propriété de ces biens doit être validé par la SMCL et formalisé dans un document officiel de transfert signé et daté par toutes les parties.

Les biens, équipements et infrastructures ainsi transférés à l'institution partenaire se doivent de suivre les règles et procédures locales en terme de gestion d'inventaire.

### 5.6.3.8 Clôture financière

Au plus tard six mois avant la fin de la convention spécifique, un bilan financier doit être présenté à la SMCL selon les procédures de la CTB.

Six mois avant la fin de la convention spécifique il n'est plus autorisé de procéder à des engagements sans l'accord préalable de l'ordonnateur et du co-ordonnateur et uniquement sous condition que l'engagement ait été effectivement programmé avant la fin de la convention spécifique. Cette programmation et la liste des engagements concernés sont obligatoirement repris dans le PV de la SMCL de clôture.

Après la date de fin de la convention spécifique des dépenses peuvent uniquement être faites si elles sont liées à des engagements conclus avant cette date. Des dépenses de fonctionnement ou de personnel ne sont plus autorisées.

Les fonds non utilisés sur les comptes bancaires cogérés doivent être reversés à la CTB.

L'affectation du budget non utilisé est précisé dans la Convention Spécifique à l'art 12.3 : « Après la clôture financière du programme, le budget non utilisé sera reprogrammé comme aide projet dans le Programme Indicatif de Coopération en cours lors d'un Comité des Partenaires et confirmé par Echange de lettres ».

### 5.6.3.9 Aperçu responsabilités et systèmes

Le tableau ci-dessous donne pour les différents processus un résumé des responsabilités et le système applicable.

Processus	Responsabilité	Système
Ouverture compte bancaires cogérés	Conjointe	CTB
Demande de fonds	Conjointe pour les fonds cogérés	CTB
<b>Changements budgétaires</b>	<b>Conjointe</b>	<b>CTB</b>
Préparation budget annuel et pluriannuel	Conjointe : élaboration et approbation Partenaire : inscription dans le budget de	CTB : format Partenaire : pour l'inscription dans le budget de l'état et

	l'Etat partenaire	format propre supplémentaire (optionnel)
Suivi et engagement budgétaire	Conjointe	CTB
Comptabilité et justification des dépenses	Conjointe pour fonds en cogestion	CTB
Gestion des biens mobilier/immobiliers et inventaire	Acquisition : CTB ou conjointe selon modalités lignes budgétaires concernées  Gestion : idem acquisition	CTB
Clôture financière	Conjointe	CTB
Audit	Conjointe	CTB

#### 5.6.3.10 Audit

Le programme doit être audité au minimum deux fois sur la durée de mise en œuvre des activités. L'audit portera sur :

- La vérification de la conformité des comptes du programme à la réalité
- La maturité du système de contrôle interne et le respect des procédures
- La vérification de l'utilisation économique, efficiente et efficace des moyens du programme.

Au vu de l'importance du programme, des disponibilités budgétaires pour quatre audits mixtes de longue durée ont été prévues.

La CTB et la SMCL peuvent demander des audits supplémentaires s'ils les jugent nécessaires. La SMCL charge la CTB 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 les standards internationaux) indépendante. Le rapport d'audit sera communiqué par la CTB à la SMCL. La direction du programme doit élaborer un plan d'actions afin d'améliorer le système de contrôle interne et prouver que des mesures correctives ont été mises en œuvre.

De plus, chaque année les comptes de la CTB sont audités par un collège de commissaires, incluant la Cour des Comptes de Belgique. Dans ce cadre les commissaires réalisent également des audits des projets/programmes cogérés par la CTB. Le comité d'audit de la CTB peut aussi demander qu'un projet/programme soit audité par l'auditeur interne de la CTB.

Les autorités partenaires peuvent aussi procéder à un audit. Dans le cas où le programme est audité par l'autorité d'audit nationale du partenaire, il faut éviter d'auditer la conformité du programme avec le système national si le DTF mentionne clairement que c'est le système CTB qui est utilisé. De plus, le scope se concentrera sur le budget en cogestion uniquement car le budget en régie reste de la responsabilité pleine et entière de la CTB et donc soumis aux contrôles de son Collège de Commissionnaire (dont la Cour des Comptes de Belgique fait partie).

Tous les rapports d'audit seront partagés entre les parties et présentés à la SMCL. Les audits peuvent se faire conjointement.

#### 5.6.4 Gestion des marchés publics

La CTB ainsi que le Ministère de tutelle sont des organismes de droit public. A cet égard, ils ont l'obligation de respecter la Loi sur les marchés publics et d'appliquer pour tout achat les principes de transparence, mise en concurrence et d'égalité de traitement entre candidats.

La législation belge en matière de marchés publics est d'application pour les achats financés sur des lignes budgétaires en régie ; la législation béninoise en matière de marchés publics est d'application pour les achats financés sur des lignes budgétaires en cogestion.

Quel que soit le système appliqué, la gestion des marchés publics nécessite une planification rigoureuse et un suivi précis. Les marchés publics gérés par le programme seront par conséquent une composante du monitoring opérationnel trimestriel (état d'avancement et planification opérationnelle).

##### **Gestion des MP en régie**

Les activités suivantes seront gérées en régie par la CTB :

- les investissements liés au démarrage du programme, parmi lesquels les achats de véhicules ;
- les audits indépendants
- les évaluations
- Etudes et Expertises

##### **Gestion des MP en cogestion**

Les marchés publics financés sur des lignes budgétaires en cogestion sont gérés selon le code béninois des marchés publics. Les Dossiers d'Appel d'Offres (DAO) feront référence à la source belge de financement. Ces marchés pourront porter sur des travaux, des fournitures et services ou des prestations intellectuelles.

Dans le cadre de ces marchés, la maîtrise d'ouvrage sera assumée par le Ministère de tutelle, ce dernier signant le contrat ou son avenant. La CTB délivre quant à elle, un Avis de Non Objection aux différentes étapes du marché (la publication, l'attribution et signature du contrat et, le cas échéant, la signature d'un avenant), l'avis portant sur la bonne utilisation des fonds de la coopération belge. Les modalités pratiques de la délivrance des ANO (seuils, parties prenantes) suivront les règles établies par la CTB et reprises dans le guide de gestion administrative et financière en vigueur pour les interventions bénino-belges.

Les équipes de projet jouent un rôle-clé tant au niveau de l'élaboration du Dossier d'Appel d'Offres que de l'évaluation des offres reçues. Elles veillent à la bonne définition des critères de sélection et d'attribution. Conformément aux principes énoncés, l'UAC assure un appui aux UF en la matière.

Pour tout MP dépassant les seuils de passation (par catégorie de marché), une Commission de Passation des MP sera constituée en recourant à la Commission de Tutelle existant au sein du Ministère de tutelle. La participation de la CTB est assurée en tant qu'observateur.

La CTB ne procédera au paiement que si l'attributaire du marché a exécuté le marché selon les règles de l'art et clauses et conditions du marché. La CTB veillera donc également à l'exécution du marché et si les réceptions du marché sont données à juste titre. Le paiement ne pourra avoir lieu que sur présentation du PV de réception.

#### 5.6.5 Gestion des accords d'exécution et de financement

Dans un souci de durabilité des effets du programme d'appui, la CTB peut confier la mise en œuvre à des acteurs publics (accords d'exécution), ou à des acteurs privés (à but non lucratif, accords de



financement).

La conclusion d'un accord d'exécution ou de financement est avant tout liée à une volonté commune d'atteinte de résultats de développement, associée à la mise en oeuvre d'activités définies de communs accords et à la fourniture de moyens additionnels à l'institution partenaire concernée. Ces moyens additionnels sont inscrits dans les budgets d'exécution (BTBA) de l'institution partenaire, qui doivent pouvoir être consultés préalablement par les responsables de l'intervention.

L'utilisation du système du partenaire pour l'engagement des dépenses est privilégiée comme modalité d'exécution. Elle est cependant conditionnée à une approbation préalable de l'UAC et fait suite à une analyse des systèmes d'engagement de dépenses du partenaire.

Le principe de base est qu'un contrat doit toujours être attribué après un appel à la concurrence via une procédure de marché public en vertu de la loi du 15 juin 2006 (et ses arrêtés royaux d'exécution).

#### **5.6.5.1 Accords d'exécution**

Un accord d'exécution (AE) est un contrat qui permet à une intervention de déléguer à un partenaire tiers à caractère exclusivement public, l'exécution d'une partie des activités décrites dans le cadre logique du DTF et/ou de réaliser un ou plusieurs résultats à atteindre dans le cadre de l'intervention. Les activités déléguées sont nécessairement en adéquation avec les missions dévolues par la loi à l'entité publique contractée.

Le principe de base est que cet accord doit être conclu suite à une mise en concurrence conforme à la législation sur les marchés publics.

Néanmoins, la conclusion d'un **AE** est possible sans mise en concurrence dans les cas suivants :

- ✓ l'accord ne prévoit pas de participation à des capitaux privés;
- ✓ l'accord porte sur une réelle coopération visant à effectuer conjointement une mission commune ;
- ✓ l'accord poursuit un intérêt d'ordre public ;

Enfin, une mise en concurrence n'est pas nécessaire dès lors que l'institution publique contractant bénéficie d'une situation de monopole de droit ou de fait.

Des accords d'exécution sont prévus avec les institutions suivantes :

- ✓ Les CARDER – Résultat 2
- ✓ L'Office Nationale de Soutien des Revenus Agricoles (ONS) – Résultat 4
- ✓ Le MDGLAAT et la CONAFIL- Résultat 4

#### **5.6.5.2 Accords de Financement**

Un **accord de financement (AF)** est un accord qui permet à une intervention d'encourager des activités en finançant un partenaire tiers à caractère privé, dans le but d'exécuter une partie des activités décrites dans le cadre logique du DTF et/ou de réaliser un ou plusieurs résultats à atteindre dans le cadre de l'intervention. Les activités financées sont nécessairement en adéquation avec les missions définies dans les statuts des partenaires privés visés.

En cas d'application de la réglementation belge, la procédure de référence pour l'attribution d'un AF peut s'effectuer sur la base :

1. D'un appel à propositions ou concours de projets
2. D'une procédure négociée avec publicité préalable (sur base de l'art. 17, §3, 4° de la loi du 24 décembre 1993)

3. D'un appel d'offres général ou restreint ;
4. D'une négociation directe avec un organisme privé, moyennant une argumentation détaillée permettant de prouver que la prestation ne peut être attribuée qu'à un prestataire déterminé, en raison des spécificités techniques associées à la prestation (cf. art. 17, §2, 1<sup>er</sup> de la loi du 24 décembre 1993).

Des accords de financement sont prévus avec les institutions suivantes :

- ✓ Chambre Nationale d'Agriculture
- ✓ PASCIB : plate forme des Acteurs de la Société Civile du Bénin (Résultat 3)
- ✓ PBOPPA : Plate forme Nationale des Organisations des Producteurs Agricoles
- ✓ Syndicats paysans régionaux ou internationaux : ROPPA, AGRICORD.

## 5.7 Mécanisme d'adaptation des modifications au 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 DGD si de telles modifications sont apportées au projet.

## 5.8 Dispositif de Suivi et Evaluation

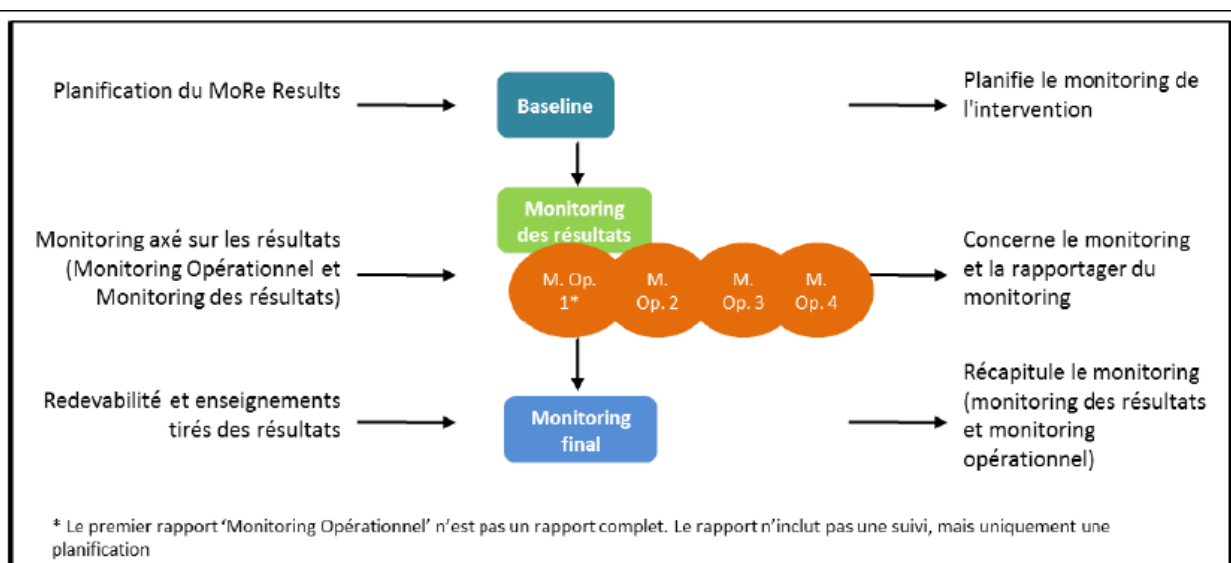
### 5.8.1 Principes régissant le suivi et évaluation du Programme

Le dispositif de suivi-évaluation du Programme agricole de la CTB et ses différents volets est régi par les principes ci-après :

- Alignement sur le système CTB (MoResults)
- Alignement critique des indicateurs du dispositif 'Programme' sur les indicateurs du PSRSA et des partenaires
- Renforcement du système de suivi évaluation des partenaires
- Harmonisation des dispositifs de suivi-évaluation des volets opérationnels du Programme
- Responsabilisation du partenaire
- Principe de subsidiarité

### 5.8.1.1 Utilisation du système CTB

Les différents processus de suivi développés par la CTB se résument dans le tableau ci-dessous.



### 5.8.1.2 Alignement sur les indicateurs du PSRSA

Le dispositif de suivi-évaluation dans le cadre du programme agricole recherchera au maximum un alignement aux indicateurs et les modalités organisationnelles du système du Système de Suivi-Evaluation du PSRSA. Il sera également recherché là où c'est possible une continuité avec les approches et les indicateurs des appuis précédents (marqueurs de progrès dans le cadre de la cartographie des incidences par exemple).

### 5.8.1.3 Principe de subsidiarité

Les fonctions de suivi et de contrôle de qualité des données collectées sont exercées au niveau le plus proche possible de celui où prend place l'exécution c'est-à-dire au niveau des Unités Fonctionnelles.

### 5.8.1.4 Harmonisation des dispositifs de suivi-évaluation

L'UAC et les Unités Fonctionnelles, auront pour mission d'harmoniser leurs systèmes de suivi et évaluation et d'uniformiser leur système de rapportage. Cette mission a pour premier objectif d'assurer le rapportage des activités propres au programme mais également de mettre en place les mécanismes permettant d'assurer le suivi du programme bénino-belge dans le secteur agricole, et donc sa contribution effective à la mise en œuvre du PSRSA et politiques nationales (PONADEC).

### 5.8.1.5 Responsabilisation du partenaire

Chaque partenaire sera responsable du suivi et de l'évaluation interne des accords d'exécution qu'il aura conclus. Les partenaires seront tenus de faire auditer les comptes correspondant à l'exécution des accords d'exécution selon des termes à préciser dans chaque accord.

### 5.8.1.6 Renforcement du système de suivi évaluation des partenaires

Les capacités des partenaires à fournir des données fiables et à jour seront renforcées à travers des formations et un appui-conseil permanent du personnel spécialisé au sein des Unités Fonctionnelles.

## 5.8.2 La baseline

Etablir la baseline au début de l'intervention est une exigence du dispositif de suivi-évaluation des interventions de la CTB. La baseline vise à décrire la situation avant le démarrage d'une intervention (temps t=0). Elle fournit une base par rapport à laquelle les progrès réalisés grâce à la mise en œuvre de l'intervention seront mesurés. Dans le système de suivi-évaluation adopté par la CTB, l'objectif du processus baseline est de préparer le suivi de l'intervention au début de la mise en œuvre afin que toutes les parties prenantes aient le même niveau de compréhension du processus de changement qui sera opéré et la manière dont les progrès réalisés vers l'atteinte de l'objectif spécifique seront mesurés.

Le cadre du suivi-évaluation du Programme et ceux des différents volets seront alignés sur des systèmes et méthodologies développés pendant la mise en œuvre des projets du programme agricole actuellement en cours (tel que l'Outcomemapping développé par le projet AIMAEP).

Le processus baseline devra aboutir à la mise en place d'un cadre de suivi comprenant les éléments suivants :

- ✓ La matrice de suivi : cadre de résultats avec les indicateurs, les sources de vérifications, la fréquence de collecte des données, les responsables de la collecte et de l'analyse ;
- ✓ Le plan de gestion des risques : listes des risques majeurs identifiés, l'analyse des risques et les réponses aux risques ;
- ✓ Le plan opérationnel mis à jour qui décrit les principales activités.

Ces trois éléments constituent le rapport baseline qui doit être établi 9 mois après la SMCL d'ouverture. Le rapport baseline est présenté à la SMCL, qui en prend acte et approuve la façon dont l'intervention effectuera le monitoring de ses résultats.

Le processus sera conduit en interne de manière participative avec le Pool d'Assistance Technique et les autres parties prenantes impliquées dans le volet institutionnel. Si besoin est une expertise complémentaire pourra être mobilisée.

Le rapport baseline du volet institutionnel sera intégré au cadre de suivi-évaluation global du programme agricole. Ce dernier sera actualisé à l'approbation du DTF du volet opérationnel.

## 5.8.3 Suivi

### 5.8.3.1 Suivi opérationnel

Le suivi opérationnel est un processus continu interne à l'intervention. Il permet de réaliser tous les 3 mois une « photo » du progrès de l'intervention, sur base de laquelle des décisions opérationnelles sont prises. Le monitoring opérationnel concerne le suivi des progrès et le repérage des « signaux » d'alarmes, lesquels permettent à l'équipe d'intervention (ou autres niveaux de décision) d'agir à temps et de manière appropriée.

Le suivi opérationnel a pour but la bonne gestion de l'intervention et fait référence à la fois à la planification et au suivi des informations de gestion de l'intervention.

L'UFAI établit annuellement et met à jour trimestriellement sa planification opérationnelle et financière, avec la participation de l'UAC et la soumet à l'appréciation du Comité Technique d'Orientat ion et de Suivi (CTOS). Le rapport de suivi opérationnel est ensuite transmis à l'UAC pour consolidation.

### 5.8.3.2 Suivi des résultats

Le suivi des résultats concerne le suivi et l'analyse du processus du changement et le suivi et l'analyse

du progrès de l'intervention vers l'atteinte des résultats et objectif spécifique. Le monitoring des résultats traite la partie stratégique du cadre de résultats sur une base annuelle : résultats (produits/services) – effets et, dans une moindre mesure, le niveau de l'impact.

Le rapport de résultats est le produit d'un processus annuel de réflexion en équipe au cours duquel l'équipe d'intervention mène une réflexion sur les réalisations et les défis de l'année écoulée et envisage comment aller de l'avant l'année ou les années à venir. Dans le rapport de résultats, l'équipe formule un certain nombre de recommandations. Ces recommandations seront appréciées par la SMCL unique du Programme.

Le rapport de résultats du volet institutionnel sera transmis à l'UAC pour consolidation afin d'établir le rapport de résultats du Programme.

### **5.8.3.3 Rapport final**

Le rapport final résume :

- ✓ les résultats obtenus à la fin de la mise en œuvre d'une intervention ;
- ✓ documente les enseignements tirés ;
- ✓ fournit une vue d'ensemble des informations administratives et financières.

L'objectif du rapport final est de garantir la transmission à l'organisation partenaire, au donateur et à la CTB des éléments clés de la performance de l'intervention et de veiller à ce que les leçons apprises soient enregistrées dans leur « mémoire institutionnelle ». En outre, le rapport final déclenche la clôture administrative de l'intervention.

Le rapport final sera remis au plus tard 6 mois après l'échéance de la Convention Spécifique à l'Etat partenaire via l'attaché de coopération internationale au Bénin et à l'Etat Belge.

Le rapport final sera approuvé par la SMCL de clôture du volet institutionnel. Le rapport approuvé sera transmis à l'UAC en vue de l'élaboration du rapport final du Programme.

### **5.8.3.4 Mission d'appui technique (backstopping)**

Des missions d'appui / suivi technique peuvent être organisées par la CTB afin d'appuyer aussi bien le Programme que chacun des volets dans l'exécution des activités. L'objectif de ces missions est de fournir à la direction du projet et à la CTB de l'information fiable sur l'état d'avancement du projet présenté dans les rapports et de formuler des recommandations en direction de l'équipe d'intervention afin d'améliorer la mise en œuvre.

## **5.8.4 Evaluation**

### **5.8.4.1 Revues à mi-parcours et finale**

Toute intervention de la CTB est soumise à une obligation d'évaluation externe, menée à deux occasions, d'une part à mi-parcours et d'autre part en fin de mise en œuvre. Ces évaluations poursuivent un triple objectif : la redevabilité par rapport au bailleur de fonds (bilan indépendant sur la mise en œuvre), le pilotage de l'intervention (recommandations stratégiques et opérationnelles) et l'apprentissage (identification des bonnes et mauvaises pratiques).

Tant l'évaluation à mi-parcours que l'évaluation finale sont gérées conformément aux normes développées par la CTB. La Direction OPS au siège de la CTB est responsable du pilotage des exercices.

A mi-parcours, l'exercice portera principalement sur les aspects de redevabilité et de pilotage. Les

conclusions de l'évaluation et les recommandations proposées sont présentées en SMCL, qui validera le plan d'action pour les recommandations jugées pertinentes. Une attention particulière est portée aux aspects suivants :

- Fonctionnalité de l'ABSSA
- Valeur ajoutée et fonctionnalité de l'Unité d'Appui et de Coordination

L'évaluation finale porte également sur la redevabilité et le pilotage mais renforce l'intérêt porté à l'apprentissage.

#### **5.8.4.2 Evaluation externe**

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.

#### **5.8.4.3 Capitalisation et gestion des connaissances**

Les thèmes de capitalisation sont définis de manière participative et des ateliers thématiques de réflexion et de partage de connaissances sont régulièrement organisés. Les différents outils de mise en œuvre du Programme seront élaborés et mis à disposition des Unités Fonctionnelles par l'UAC : manuels de procédures, modèles de convention, manuels de formation.

## 6 THEMES TRANSVERSAUX

Les éléments présentés dans le présent chapitre ci-après sont pour l'essentiel des synthèses (centrées sur la dimension institutionnelle) des réflexions et propositions menées par les équipes chargées de proposer des principes et un contenu matière de genre et environnement aux travaux de formulation des deux composantes (Institutionnelle et opérationnelle) du nouveau programme bénino-belge.

### 6.1 Genre

#### 6.1.1 Mécanisme en charge du genre : le cadre institutionnel

Parmi d'autres activités, le MFASSNHPTA<sup>1</sup> est en charge de mener la Politique Nationale de la Promotion du Genre (PNPG). De manière générale l'instrument principal pour l'intégration du genre dans les différents ministères sectoriels est représenté par des cellules et des points focaux genre : un mécanisme de 'Points focaux/cellules Focales genre', harmonisé et unifié puis placé à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) des ministères, a été instauré en vue d'une meilleure prise en compte des actions genre.

L'évaluation de l'existence de ces mécanismes au niveau des différents ministères sectoriels a montré que 46% des ministères ont des cellules focales installées et que 37% des ministères sont dotés des PFG, mais que seulement 7% d'entre eux fonctionnent régulièrement, d'où une faible influence au niveau des instances de prise de décision. Une des causes importantes de cette situation est que « plus de la moitié des points focaux ou cellules focales des ministères ne disposent pas de redit correspondant à leurs missions ».

#### 6.1.2 Orientations concrètes pour la mise en œuvre du programme

##### 6.1.2.1 Inscrire le genre de manière transversale dans les plannings

De manière générale, les « résultats » doivent intégrer transversalement la dimension genre, par des activités spécifiques au niveau de chaque résultat et au niveau des indicateurs.

En ce qui concerne l'intégration de la dimension genre dans le nouveau programme, l'appui est à orienter vers :

- ✓ Un appui institutionnel des PFG, DPP, suivi évaluation et cellule genre (en collaboration avec l'appui institutionnel au MFASSNHPTA).
- ✓ Le renforcement de l'empowerment économique au niveau de l'entrepreneuriat féminin, une opportunité non moins importante est celle relative à l'accès aux facteurs de production notamment l'accès aux intrants et à la terre.
- ✓ Le renforcement de l'empowerment politique au niveau communautaire et le renforcement des capacités des ressources humaines affectées à la mise en œuvre de ces stratégies.

##### 6.1.2.2 Valoriser et étendre les bonnes pratiques

- ✓ Contribuer à un engagement harmonisé, complémentaire et en synergie avec d'autres différents PTF (Coopération Allemande). La vulgarisation des textes de base et le partage des méthodologies sont également des facteurs potentiels de succès.

---

<sup>1</sup>Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Âge

- ✓ Poursuivre l'action entamée par l'élaboration d'un Plan d'Action Genre dans le Secteur Agricole et créer des synergies avec le programme « Santé »(échange des méthodologies et approches).

De façon concrète, intégrer dans la mise en œuvre les préoccupations suivantes :

- ✓ Poursuite et intensification des actions de sensibilisation sur la question du genre à tous les niveaux (augmenter les ressources, notamment financières et passer des accords d'exécution avec les différents acteurs concernés).
- ✓ Assurer la promotion des réseaux (synergies entre les OPA, mixtes et féminines, les opérateurs privés et les services déconcentrés/décentralisés publics)
- ✓ Déterminer/développer la méthodologie pour une collecte, un traitement et une analyse correcte des données sexo-spécifiques et genre sensibles dans le but de rendre visibles les actions concrètes sur le terrain.

Et plus précisément, au niveau institutionnel, prévoir :

- ✓ une contribution au renforcement du dialogue politique sectoriel par une meilleure représentativité des femmes ; la formation des cadres, PFG, des services de suivi et d'évaluation, des membres de la cellule genre ;
- ✓ un repositionnement de la cellule genre et des PFG au sein des structures centrales et décentralisées/déconcentrées et l'intégration dans le DTF et les PTAB, d'un budget sensible au genre.

## 6.2 Environnement

Un rapport a été commandité pour nourrir la réflexion des équipes chargées de la formulation des nouveaux programmes de coopération dans les secteurs de la santé et de l'agriculture.

D'une façon générale, il est en effet jugé important d'intégrer « le plus en amont possible » les aspects environnementaux à la réflexion sur les approches et stratégies. Ceci en s'appuyant sur les principes suivants :

- Minimiser les impacts environnementaux des projets/programmes et prévenir les risques ;
- Renforcer les capacités institutionnelles et individuelles ;
- Accompagner le changement d'attitudes et de pratiques ;
- Promouvoir les innovations en termes d'approches, de techniques, de technologies en se basant sur les bonnes pratiques existantes.

Le nouveau programme de coopération entre le Bénin et la Belgique précise lui-même de manière claire les engagements des deux parties en matière d'environnement. Les grandes lignes en sont reprises de manière détaillée ci-dessous. Ces intentions sont aussi concrétisées dans les fiches d'Identification des nouveaux programmes « Santé » et « Agriculture ».

Il est rappelé dans le document du PIC 2013-2017 que « la thématique de l'environnement a été peu développée jusqu'à présent dans les programmes de coopération belgo-béninois malgré la dégradation des conditions environnementales au Bénin durant les dernières années, notamment en ce qui concerne la protection de la biodiversité ». Il y est par ailleurs précisé que « les actions devront être planifiées en amont » et ceci « dès la formulation ».



## 6.2.1 Etats des lieux et enjeux relatifs à l'environnement

Les principaux domaines pertinents pour le programme agriculture sont les suivants :

### 6.2.1.1 La question des changements climatiques

Les changements climatiques constituent aujourd'hui une menace potentiellement majeure pour l'environnement et le développement durable du Bénin, en particulier de par ses effets sur les ressources en eau et les systèmes de production agricole. Etat des lieux, défis et enjeux dans le secteur agricole

La satisfaction des besoins d'une population béninoise croissante se traduit par une plus grande pression sur les ressources naturelles. De ce fait, satisfaire les besoins en puisant les ressources dans la nature et en y rejetant les déchets d'une part, et lutter contre la dégradation de l'environnement et la pollution d'autre part, constituent deux réalités difficiles à gérer.

Les principales manifestations du phénomène sont la dégradation des sols et la destruction du couvert végétal par l'homme et les animaux (déforestation). L'érosion et la pollution des sols touchent tous les départements du Bénin et tous les types de sols.

## 6.2.2 Eléments de stratégie

### 6.2.2.1 Principes de base devant guider la question de l'intégration de l'environnement dans les programmes du secteur agricole :

- Limiter les risques sur l'environnement liés au choix des filières, aux pratiques agricoles, à l'utilisation des intrants et réaliser les études destinées à prévenir et remédier aux risques ;
- Renforcer les capacités des acteurs du secteur agricole en matière d'environnement et de changements climatiques, tant au niveau institutionnel qu'au niveau opérationnel/technique;
- Accompagner le changement en luttant contre les mauvaises pratiques (brûlis non maîtrisés, épandage des déchets non-respect des normes d'abattage...).
- Promouvoir les innovations favorables à l'environnement : énergie, gestion de l'eau, pratiques culturelles et mettre en place des normes de qualité. (Emmas).

### 6.2.2.2 Objectifs et priorités au niveau institutionnel

- Veiller à une meilleure application des textes de lois, normes et règlements existants ;
- Renforcer le rôle de l'ABSSA et lui donner les moyens d'agir (homologation, laboratoire, contrôle, diffusion d'information, coordination..) ;
- Renforcer les capacités des cadres de l'agriculture en matière d'environnement (MAEP..) ;
- Elaborer le Plan d'Action Environnemental et se doter des moyens suffisants pour sa mise en œuvre ;
- Donner d'avantage d'attention et de moyens à la cellule Environnement du MAEP et appuyer son rôle de coordination et d'initiateur de projets ;

### 6.2.2.3 Résultats à atteindre & activités

- Un Plan D'Action Environnemental (PAE) pour le secteur agricole est rédigé et la mise en œuvre des activités est planifiée ;
- Les activités du PAE les plus pertinentes pour le programme agricole soutenu par la Coopération bénino-belge sont mises en œuvre ;

- La cellule Environnement du MAEP est soutenue et accompagnée dans son rôle de promotion des aspects environnementaux au sein du MAEP et dans son rôle de coordination avec les autres institutions et organisations ;
- L'ABSSA est soutenue dans son rôle d'homologation des produits phytosanitaires, de contrôle et d'analyses via le laboratoire ;
- La promotion de la certification en agriculture biologique pour les filières retenues est documentée et poursuivie ;
- Les bonnes pratiques déjà mises en œuvre à titre pilote au cours de la phase actuelle sont évaluées et, le cas échéant, poursuivies et/ou diffusées : récupération et valorisation des sachets en plastique, compostage, valorisation de la balle de riz et autres sous-produits de la production ou de la transformation, promotion des foyers améliorés, plantations et/ou restaurations de plantations.
- La gestion rationnelle des intrants agricoles et notamment des pesticides est soutenue par la formation des agents chargés de la vulgarisation agricole (CARDER) et du contrôle (ABSSA), par des activités d'Information/Education/Communication auprès des différents acteurs du secteur agricole (producteurs, coopérateurs, membres des organisations paysannes, ..), et par l'appui à la création de boutiques d'intrants homologuées.;
- Une étude est menée, dans chaque zone d'intervention, sur l'incidence des changements climatiques sur l'évolution du calendrier agricole, les rendements obtenus, l'apparition de maladies et ravageurs...et sur les mesures à prendre en terme d'adaptation à cette évolution ;
- Une étude est menée, dans chaque zone d'intervention, sur l'incidence des pratiques agricoles sur la fertilité des sols (labours profonds, culture sur des zones fragiles, abattage systématique des arbres, mauvais usage des intrants, monoculture et/ou manque de rotation des cultures..) et sur les approches susceptibles de maintenir ou restaurer la fertilité;
- Des critères environnementaux explicites sont maintenus et/ou développés dans les grilles d'analyse des demandes de MIP ou de financements communaux afin de promouvoir les bonnes pratiques environnementales et éviter les incidences négatives sur l'environnement ;

## 7 ANNEXES

### 7.1 Cadre logique (détail)

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
OG	La compétitivité, l'attractivité et l'accès des productions aux marchés grâce à la promotion des filières agricoles dans le respect des rôles des différents acteurs institutionnels sont assurés	Ratio PIB Agricole/Dépenses publiques agricoles Croissance du PIB agricole Evolution de la balance commerciale agricole	Comptes nationaux INSAE	Adhésion de tous les acteurs du secteur agricole
OS	« L'environnement institutionnel favorable à la promotion des filières est amélioré ».	Niveau de performance des structures publiques dans l'exercice de leurs mandats et dialogue multi-acteurs et interministériel Taux de satisfaction des acteurs du secteur agricole Contribution au taux d'accroissement des investissements publics et privés dans le secteur agricole	Evaluations (EMP et EF) et audits externes (annuels) Comptes nationaux INSAE Cellule suivi-évaluation du MAEP	Soutien permanent du gouvernement aux structures appuyées et budgets prévus effectivement débloqués (PSRSA/PNIA). Poursuite effective de la politique de décentralisation. Absence de modification substantielle du cadre naturel et sociopolitique.
R 1	« Le MAEP central dispose des capacités opérationnelles, administratives et techniques pour le pilotage, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son cadre programmatique de promotion des filières	Niveau de mise en œuvre du cadre institutionnel du PSRSA et du cadre organisationnel du MAEP Fonctionnalité et périodicité des cadres de concertation et revues sectorielles Performance dans l'exécution du	Evaluations (EMP et EF) et audits externes (annuels) Rapports d'avancement (PG AIMAEP) Rapports des Directions et services. Suivi –évaluation MAEP	Le transfert de la GRH de la fonction publique au ministère devient une réalité. Les moyens prévus (budgétaires, logistiques) à la charge du gouvernement sont disponibles.

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
	agricoles ».	budget programme. Taux de satisfaction des usagers du secteur agricole	Enquêtes périodiques d'opinion (Interne et externe)	
R 2	« Les six CARDER disposent des capacités organisationnelles et techniques leur permettant d'assurer la coordination régionale de la mise en œuvre des stratégies agricoles dans le respect des rôles et responsabilités des différents acteurs	Fonctionnalité des cadres de concertation régionaux pour le développement agricole Taux d'application des normes et procédures de gestion administrative et financière Performance des CARDER dans l'exécution de leurs budgets programmes orientés promotion filières agricoles Taux de satisfaction des usagers du secteur agricole (Agriculteurs, communes, acteurs dans les filières.)	Evaluations (EMP et EF) et audits externes (annuels)- Rapports d'avancement du programme AIMAEP Rapports périodiques des CARDER Suivi –évaluation MAEP Enquêtes périodiques d'opinion (Interne et externe)	Une gestion du personnel efficace a été mise en place et les postes prévus à l'organigramme des CARDER sont pourvus (quantité et qualité). Les moyens prévus (budgétaires, logistiques) à la charge du gouvernement sont disponibles
R 3	En partenariat avec le MAEP, la CNA et les faïtières nationales d'ANE sont des parties prenantes organisées, efficaces et crédibles du processus de promotion des filières tout en assurant un encadrement et des services de qualité à leurs membres.	Taux de satisfaction des membres des OPA en regard des services rendus par les faïtières. Fonctionnalité des cadres de concertation Qualité des propositions d'ANE pour l'amélioration de la gouvernance sectorielle. Taux de réalisation des plans de renforcement des capacités	Evaluations (EMP et EF) et audits externes (annuels)- Rapports d'avancement du programme AIMAEP Rapports périodiques des ANE Suivi –évaluation MAEP Contacts directs ANE (opinion) : réunions annuelles bilan avec MAEP. (Compte rendus)	Adhésion/participation réelle des partenaires ANE concernés à la démarche. Le MAEP prend réellement en considération les propositions constructives et crédibles des ANE.

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
R 4	Les principaux instruments de financement prévus par le schéma de financement du secteur agricole sont en place et fonctionnels.	Voir FAIA	Evaluations (EMP et EF) et audits externes (annuels)- Rapports d'avancement du programme AIMAEP et Suivi –évaluation MAEP  Rapports périodiques des organes responsables Fonds National de soutien des Revenus et CONAFIL)  Enquêtes périodiques auprès des bénéficiaires.	Soutien des autorités à une mise en place rapide du dispositif de financement de l'agriculture par le PSRSA/PNIA  Fonds significativement abondés
R5	Le passage à l'approche programme permet d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des interventions de la coopération bénino-belge	Appréciation du ministère de l'efficacité et l'efficacités du programme.  Appréciation de la qualité des méthodes et outils développés par UAC  Qualité du dispositif de SE aux différents niveaux décisionnels pour la prise de décisions utiles à la mise en œuvre du programme	Evaluation externes  Back Stopping  PV de réunions	La CTB clarifie le partage des responsabilités entre la Représentation et l'Unité d'Appui et de Coordination.

	ACTIVITES POUR ATTEINDRE LE RESULTAT 1	MOYENS	CONTRIBUTION BELGE
R 1	Le MAEP central dispose des capacités opérationnelles, administratives et techniques pour le pilotage, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son cadre programmatique de promotion des filières agricoles.		1.529..200 Euros
A1.1.	<p>Améliorer la qualité des outils et des méthodes de management opérationnel du MAEP central ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appuis à la mise en oeuvre du plan stratégique de renforcement des capacités : actualisation et implémentation des plans de formation ; mise en place de mécanismes d'intégration des nouveaux agents,</li> <li>- Appuis au secrétariat général pour la poursuite des réformes organisationnelles</li> <li>- Mise au point d'outils et de méthodes pour l'amélioration de la gestion administrative</li> <li>- Accompagnement des processus de planification et de coordination sectorielle</li> </ul>	<p>Chantiers organisationnels : diagnostic, projets organisationnels, mise en œuvre, formation, communication.</p> <p>Expert National avec Appui d'un Assistant Technique International.</p> <p>Collaborations et synergies avec programme bourses</p>	244 000 Euros
A 1.2	<p>Réaliser des études et recherche-actions nécessaires au pilotage des politiques sectorielles et des stratégies de promotion des filières.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement du processus d'actualisation des politiques sectorielles.</li> <li>- Etudes et analyses pour la définition des stratégies opérationnelles de promotion des filières</li> <li>- Appuis à l'élaboration des outils et méthodes de base permettant d'agir dans le domaine de la promotion des filières</li> </ul>	Fonds « souple » pour investigations spécialisées,	275.000 Euros
A 1.3	<p>Améliorer la collecte, l'analyse et la mise à disposition des données et informations nécessaires au pilotage des stratégies de promotion des filières/</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appuis au renforcement du dispositif de SE et à la mise en place des systèmes d'information.</li> </ul>	<p>Appui à la relance du dispositif statistique du MAEP</p> <p>Requalification et modernisation archives, documentation et diffusion (incluant site internet)</p>	215.000 Euros

	ACTIVITES POUR ATTEINDRE LE RESULTAT 1	MOYENS	CONTRIBUTION BELGE
	- Appuis à la mise en place d'un centre documentaire au niveau du MAEP.		
A 1.4	<p>Apporter un appui au MAEP dans l'exercice de sa fonction de régulation du secteur agricole en général et de la promotion des filières en particulier.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Révision/Approfondissement/mise à jour du cadre juridique</li> <li>- Révision /mise à jour du cadre réglementaire</li> <li>- Modernisation/révision du corpus sur les textes concernant la sécurité sanitaire des aliments</li> </ul>	<p>Révision /conception (consultation), formation</p> <p>Travail juridique et réglementaire, information et communication.</p>	87 000
A 1.5	<p>Contribution spécifique à l'amélioration de la sécurité sanitaire des aliments (inclus institutionnalisation de l'ABSSA)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception et mise en place des outils (alerte, réseau national, S&amp;E)</li> <li>- Constitution du référentiel SSA (Dossiers, fiches, ...)</li> <li>- Contribution au renforcement matériel de l'ABSSA</li> <li>- Formation et divers</li> </ul>	<p>conception méthodologique, investissement matériel, formation</p>	305 000
A1.5	<p>Assurer la prise en compte des dimensions genre et environnement dans la conception, la mise en oeuvre et l'évaluation de la politique agricole, des stratégies sectorielles et des plans d'action de promotion des filières.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actions d'intégrationconcrète de la dimension genre dans les différents plans de l'activité du MAEP</li> <li>- Actions d'intégrationconcrète de la dimension genre dans les différents plans de l'activité du MAEP</li> </ul>	<p>Veille transversale, information /formation, communication</p>	276 000

	ACTIVITES POUR ATTEINDRE LE RESULTAT 2	MOYENS	CONTRIBUTION BELGE
R 2	Les six CARDER disposent des capacités organisationnelles et techniques leur permettant d'assurer la coordination régionale de la mise en œuvre des stratégies agricoles dans le respect des rôles et responsabilités des différents acteurs.		2 123 400
A 2.1	Améliorer la qualité des outils et des méthodes de management opérationnel permettant aux CARDER de jouer efficacement leurs rôles.	Chantiers organisationnels, mise en œuvre, formation, communication Agents de changement	201 400
A 2.2	Développer des compétences, des outils méthodologiques et des systèmes d'information permettant aux CARDER de jouer leur rôle de structure régionale de coordination des actions de promotion des filières.  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception d'un guide d'élaboration des plans régionaux de développement des filières agricoles (et diffusion)</li> <li>- Base de données des acteurs (pour les CARDER qui en sont dépourvu)</li> <li>- Appui aux cadres de concertation (Coordination régionale)</li> </ul>	Travail de conception/capitalisation, mise en œuvre, édition, formation Appui à l'organisation de rencontres et manifestations	174 000
A 2.3	Développer et systématiser des méthodes, outils et moyens du conseil agricole (incluant un conseil différencié en fonction du niveau des bénéficiaires).  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui la conception/édition du manuel de l'agent de conseil.</li> <li>- Information/recyclage des agents</li> <li>- Contribution à l'équipement des équipes de terrain (équipement en matériel didactique, appoint véhicules)</li> </ul>	Travail de conception/capitalisation, mise en œuvre, édition, formation Appui matériel	686 500
A2.4	Développement et mise en œuvre des outils et moyens d'assistance-conseil aux communes  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conception d'un guide d'élaboration des plans communaux agricoles</li> </ul>	Travail de conception/capitalisation, mise en œuvre, édition, formation Appui financier pour l'élaboration des plans	78 500



	- Assistance conseil aux RDR et appui à l'élaboration des PDC agricoles		
--	---	--	--

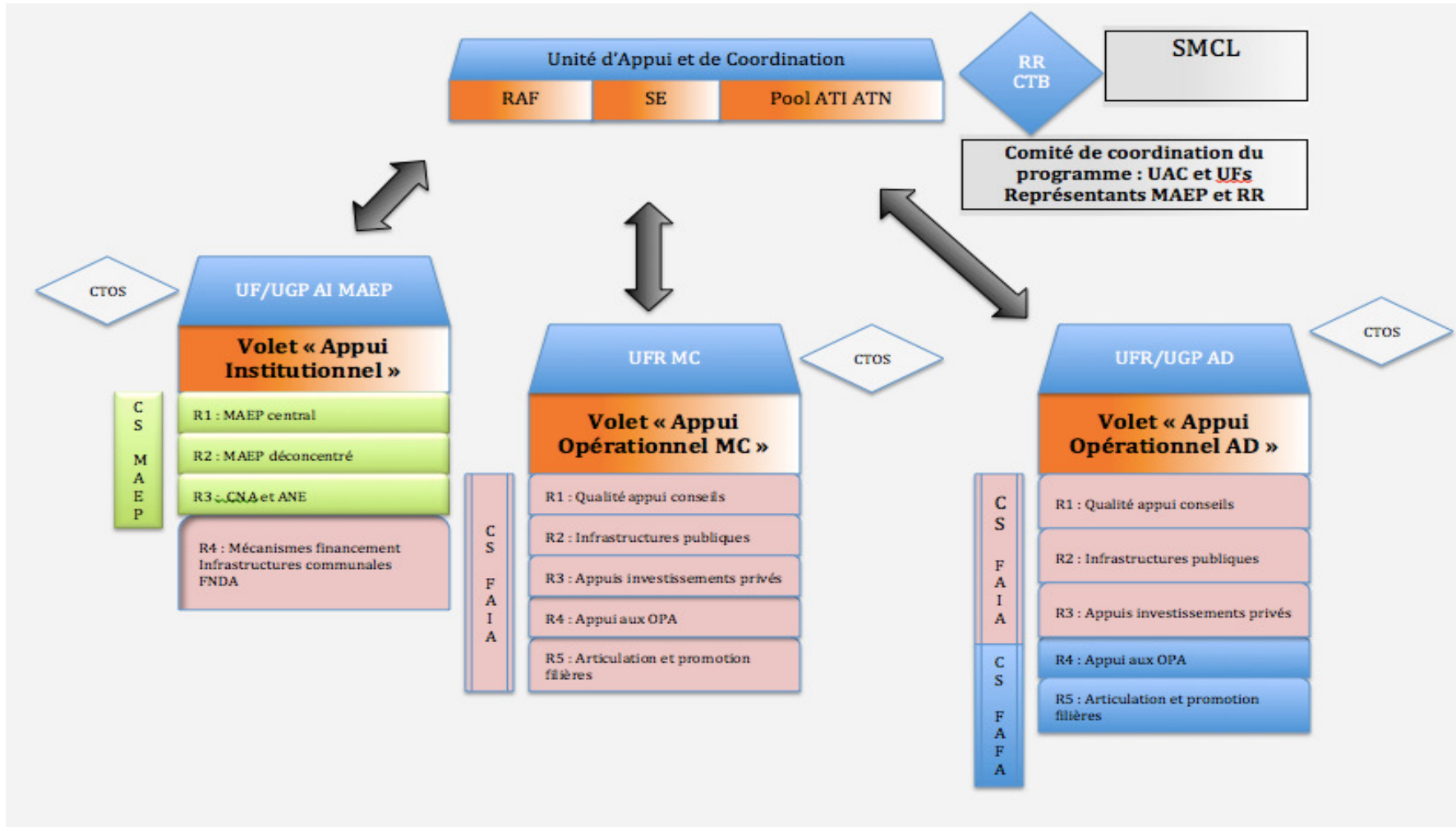
	ACTIVITES POUR ATTEINDRE LE RESULTAT 3	MOYENS	CONTRIBUTION BELGE
R 3	En partenariat avec le MAEP, la Chambre Nationale d'Agriculture et les faitières nationales d'ANE sont des parties prenantes organisées, efficaces et crédibles du processus de promotion des filières et, comme partenaires du MAEP, sont à même de remplir leur rôle d'accompagnement de leurs membres.		609 000
A 3.1	Elaborer des plans de renforcement de capacités spécifiques sur la base de diagnostics organisationnels/organisationnels partagés.	Expertise organisationnelle participative (expertise externe)	75 000
A 3.2	Accompagnement (méthodologique et logistique) de la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités.  Communication institutionnelle  Organisation (méthodes, outils, ...)  Information, formation  Renforcement des capacités matérielles (Informatique, matériel roulant, ...)	Mise en œuvre (chantiers organisationnels, animation, formation, communication  Renforcement matériel des capacités	344 000
A 3.3	Institutionnalisation de formes de dialogue, d'échanges et de suivi et opérationnalisation pendant la durée de l'intervention	Appui à l'animation et à l'organisation d'événements (Tables rondes, ateliers)	144 000

	ACTIVITES POUR ATTEINDRE LE RESULTAT 4	MOYENS	CONTRIBUTION BELGE
R 4	Les principaux outils de financement prévus par la stratégie nationale en direction des acteurs des filières (public/privé) sont en place et fonctionnels		263 000
A 4.1	Appui au MAEP pour assurer le leadership et la cohérence et le dialogue intersectoriel sur l'ensemble des questions et des mécanismes de financement agricole y incluant la	Appui à l'animation de la réflexion et à l'organisation d'événements	40 000

	création de fonds communs dans la perspective d'un appui budgétaire.	Séminaires, ateliers	
A 4.2	Appui spécifique aux réflexions stratégiques de l'Office National de Soutien des revenus pour l'opérationnalisation du schéma de financement du cadre programmatique sectoriel (FNDA).	Accompagnement méthodologique et contribution aux moyens.	93 000
A 4.3	Appui spécifique aux réflexions stratégiques et travaux de la CONAFIL pour l'opérationnalisation du schéma de financement du cadre programmatique sectoriel (FADeC)	Accompagnement méthodologique et contribution aux moyens.	130 000
	ACTIVITES POUR ATTEINDRE LE RESULTAT 5 :	MOYENS	CONTRIBUTION BELGE
R 5	L'efficience et l'efficacité des interventions du programme bénino-belge est améliorée		
A 5.1	La planification et la coordination des interventions sont assurées	Appui à l'animation de la réflexion et à l'organisation d'événements Séminaires, ateliers	Pour mémoire Cf.FAIA
A.5.2	Un système de suivi évaluation performant est mis en place		Cf.FAIA
A 5.3	Développer des stratégies et des outils de mise en oeuvre au profit des partenaires et des équipes d'intervention	Accompagnement méthodologique et contribution aux moyens.	Cf.FAIA

## 7.2

## Dispositif organisationnel du programme



## 7.3

## Chronogramme

				ANNEE 1				ANNEE 2				ANNEE 3				ANNEE 4				ANNEE 5			
ACTIVITES				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
<b>Phase administrative de mise en place</b>																							
<i>Résultat 1 : Le MAEP central dispose des capacités opérationnelles, administratives et techniques pour le pilotage, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son cadre programmatique de promotion des filières agricoles</i>																							
A	01	01	Administration et gestion niveau central																				
A	01	02	Moyens d'investigation, centre de ressources																				
A	01	03	Suivi évaluation et capitalisation																				
A	01	04	Fonction de régulation : textes juridiques et réglementaires																				
A	01	05	ABSSA																				
A	01	06	Genre et environnement																				
<i>Résultat 2 : Les six CARDER disposent des capacités organisationnelles et techniques leur permettant d'assurer la coordination régionale de la mise en œuvre des stratégies agricoles dans le respect des rôles et responsabilités des différents acteurs : Etat, communes et opérateurs privés (OPA et autres).</i>																							
A	02	01	Administration et gestion CARDER																				
A	02	02	Outils méthodologiques et systèmes d'information																				

				ANNEE 1				ANNEE 2				ANNEE 3				ANNEE 4				ANNEE 5			
ACTIVITES				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
A	02	03	Conseil agricole																				
A	02	04	Assistance conseil aux communes																				
<i>Résultat 3 : Les Acteurs non étatiques (ANE - faitières nationales) sont des parties prenantes organisées, efficaces et crédibles du processus de promotion des filières et, comme partenaires du MAEP, sont à même de remplir leur rôle d'accompagnement de leurs membres.</i>																							
A	03	01	Diagnostics																				
A	03	02	Mise en œuvre renforcement des capacités																				
A	03	03	Communication, dialogue																				
<i>R4 : Les principaux outils de financement prévus par la stratégie nationale en direction des acteurs des filières (public/privé) sont en place et fonctionnels</i>																							
A	04	01	Appui aux réflexions stratégiques Financement agricole																				
A	04	02	Accompagnement FNDA / Office de soutien																				
A	04	03	Accompagnement FADeC / CONAFIL																				
<b>Phase de clôture</b>																							



## 7.4 Termes de référence du personnel long terme

### 7.4.1 Unité Fonctionnelle Appui Institutionnel au MAEP

#### 7.4.1.1 Responsable National de l'Unité Fonctionnelle d'Appui Institutionnel au MAEP, délégué à la gestion quotidienne de l'intervention

- ✓ Présentation de la fonction

Sous la responsabilité et l'autorité du Secrétaire Général du MAEP, le responsable national délégué est chargé de la coordination de la mise en œuvre de l'intervention. Il travaille en étroite collaboration avec le co-responsable de l'Unité Fonctionnelle. Il assume en dernier ressort la responsabilité de l'atteinte des résultats de développement du volet d'Appui Institutionnel au MAEP.

La durée du mandat est de 51 mois, inclut trois mois de phase de clôture et de capitalisation.

- ✓ Tâches

Assurer la cohérence et la coordination des activités d'appui institutionnel

Le responsable délégué joue un rôle moteur dans la mise en œuvre du plan de réforme et du cadre organique. Il mobilise les différentes directions et services. Il joue un rôle permanent d'interface avec le Secrétariat Général, qu'il informe régulièrement des évolutions.

L'ATI sera un élément moteur dans le travail de concertation visant à la définition et à la mise en œuvre des politiques et stratégies de promotion des filières agricoles. L'ATI est garant de la qualité des processus et veille à leur appropriation par les acteurs. Il apporte une attention particulière au partage des rôles entre les ministères techniques, les autorités décentralisées, les organisations de producteurs et les acteurs du secteur privé.

Avec le co-responsable, il assure la planification des activités visant à atteindre les résultats de développement, en répartissant les tâches et responsabilités entre les membres de l'équipe et ou en mobilisant les expertises requises. Il veille à leur cohérence avec l'objectif spécifique du programme et les politiques nationales.

Accompagnement technique au quotidien

Le responsable délégué appuie le Secrétariat Général, les Directions Techniques, les Directions centrales, les CARDER et Offices dans la mise en œuvre des activités du volet d'Appui Institutionnel. Il prend plus spécifiquement en charge le chantier sur la réforme interne du ministère et la mise en œuvre du plan de renforcement des capacités.

En matière de gestion administrative, technique et financière de l'intervention :

En étroite concertation avec le Responsable Administratif et Financier du programme, le responsable délégué assure, avec le co-responsable international, la gestion courante de l'Unité Fonctionnelle en matière d'administration, de gestion financière et de gestion des ressources humaines. Les tâches principales sont les suivantes :

- ✓ Veiller au quotidien à la bonne gestion des ressources et moyens mis à disposition de l'Unité Fonctionnelle.
- ✓ Exercer au quotidien la coresponsabilité administrative et financière de l'intervention : planification des dépenses et suivi de l'évolution des budgets, approuver tous les titres d'engagement des dépenses et des titres de créances, dans les limites et selon les



prescriptions du manuel de procédure du programme. Il a accès à l'ensemble des informations concernant la gestion de l'intervention.

- ✓ Superviser les processus de préparation de signatures et de suivi des accords d'exécution/accords de financement avec les partenaires de l'intervention, dans les limites et selon les prescriptions du manuel de procédure du programme.
- ✓ Coordonner et superviser les relations de l'intervention avec les institutions gouvernementales concernées, ainsi que les relations avec les services de l'administration territoriale des départements concernés.
- ✓ Coordonner la préparation des termes de référence des différents marchés de services, travaux et équipements prévus dans les planifications, superviser les procédures d'attribution de marchés.
- ✓ Gérer et coordonner les ressources humaines mises à disposition de l'intervention, inclus l'organisation des cercles de développement.

#### Planification et reportage

Appuyer l'élaboration des programmes de travail de l'équipe de l'UF et l'analyse des outputs.

Coordonner la préparation des planifications financières annuelles et trimestrielles de l'intervention et les transmettre à l'Unité d'Appui.

Rédiger les rapports intermédiaires et le rapport final d'exécution, ainsi que les rapports de suivi

Soumettre l'état d'avancement des activités et le degré de réalisation des résultats à la SMCL, au travers de l'unité d'appui.

Organiser les réunions de Comités Techniques d'Orientation et de Suivi

#### **7.4.1.2 Assistant Technique Co-responsable de l'Unité Fonctionnelle d'Appui Institutionnel au MAEP, délégué à la gestion quotidienne de l'intervention**

- ✓ Présentation de la fonction

Sous l'autorité du Représentant Résident de la CTB au Bénin, un co-responsable sera recruté pour la durée du projet afin de conseiller et assister le responsable délégué de l'UF dans la gestion courante de l'intervention.

La durée du mandat est de 51 mois, inclus trois mois de phase de clôture et de capitalisation.

- ✓ Tâches

Assurer la cohérence et la coordination des activités d'appuis institutionnels

L'ATI sera un élément moteur dans le travail de concertation visant à la définition et à la mise en oeuvre des politiques et stratégies de promotion des filières agricoles. L'ATI est garant de la qualité des processus et veille à leur appropriation par les acteurs. Il apporte une attention particulière au partage des rôles entre les ministères techniques, les autorités décentralisées, les organisations de producteurs et les acteurs du secteur privé.

Avec le responsable délégué, assurer la planification des activités visant à atteindre les résultats de développement, en répartissant les tâches et responsabilités entre les membres de l'équipe et ou en mobilisant les expertises requises. Il veille à leur cohérence avec l'objectif spécifique du programme et les politiques nationales.

Accompagnement technique au quotidien

Le rôle de conseil technique de l'ATI se concentre principalement sur les Résultats 1 et 2 de l'intervention.

Il apporte des conseils techniques aux Secrétariat Général, aux Directions Générales, aux Directions Techniques du MAEP pour la mise en œuvre des stratégies et l'organisation du ministère. Il appuie plus particulièrement le MAEP :

- dans ses fonctions de pilotage sectoriel,
- dans sa fonction de coordination sectorielle en matière de promotion des filières agricoles
- dans ses fonctions de régulation, en particulier pour l'élaboration de la politique et des règlements sanitaires.

Contribution à l'animation du processus de réforme interne en proposant des méthodologies participatives

En tant que membre du pool d'expertise technique, il contribue au travail de capitalisation et de réflexion sur les approches et outils méthodologiques en matière d'appui institutionnel et stratégies de promotion des filières.

Assurer la mobilisation des expertises spécifiques

En concertation avec le responsable, le coresponsable mobilise les expertises spécifiques nécessaires à l'atteinte des résultats. Il apporte notamment un appui technique dans la préparation des termes de référence des différents marchés de prestations.

Pour ce qui concerne le résultat 4, il supervise et facilite le travail des assistants techniques logés dans l'UAC.

Contribuer à la mise en place du dispositif de suivi évaluation

Avec le responsable de suivi évaluation de l'UAC, mettre en place un système de suivi évaluation permettant de mesurer effectivement les changements en matière de changement institutionnel et développer sur cette base un mode de coopération basé sur la redevabilité mutuelle et l'obtention de résultats.

Superviser l'organisation des missions de backstopping, d'évaluation mi-parcours et l'évaluation finale.

Gestion opérationnelle, administrative et financière courante de l'Unité Fonctionnelle

En étroite concertation avec le Responsable Administratif et Financier du programme, le coresponsable assure, avec le responsable national, la gestion courante de l'Unité Fonctionnelle en matière d'administration, de gestion financière et de gestion des ressources humaines. Les tâches principales sont les suivantes :

- ✓ Veiller au quotidien à la bonne gestion des ressources et moyens mis à disposition de l'Unité Fonctionnelle.
- ✓ Exercer au quotidien la coresponsabilité administrative et financière de l'intervention : planification des dépenses et suivi de l'évolution des budgets, approuver tous les titres d'engagement des dépenses et des titres de créances, dans les limites et selon les prescriptions du manuel de procédure du programme. Il a accès à l'ensemble des informations concernant la gestion de l'intervention.
- ✓ Superviser les processus de préparation de signatures et de suivi des accords d'exécution/accords de financement avec les partenaires de l'intervention, dans les limites et selon les prescriptions du manuel de procédure du programme.

- ✓ Coordonner et superviser les relations de l'intervention avec les institutions gouvernementales concernées, ainsi que les relations avec les services de l'administration territoriale des départements concernés.
- ✓ Coordonner la préparation des termes de référence des différents marchés de services, travaux et équipements prévus dans les planifications, superviser les procédures d'attribution de marchés.
- ✓ Gérer et coordonner les ressources humaines mises à disposition de l'intervention, incluse l'organisation des cercles de développement.

#### Planification et reportage

- ✓ Appuyer l'élaboration des programmes de travail de l'équipe de l'UF et l'analyse des outputs.
  - ✓ Coordonner la préparation des planifications financières annuelles et trimestrielles de l'intervention et les transmettre à l'Unité d'Appui.
  - ✓ Rédiger les rapports intermédiaires et le rapport final d'exécution, ainsi que les rapports de suivi
  - ✓ Soumettre l'état d'avancement des activités et le degré de réalisation des résultats à la SMCL, au travers de l'unité d'appui.
  - ✓ Organiser les réunions de Comités Techniques d'Orientation et de Suivi
- Profil de poste

Le candidat à la fonction aura une formation en management/gestion ou formation universitaire pertinente avec la fonction proposée, à savoir qu'elle inclut des aspects de sociologie des organisations, de Gestion des Ressources Humaines, d'élaboration de plans stratégiques d'entreprises,...

Le candidat aura une expérience internationale de 10 années dont 7 ans au minimum dans une fonction d'appui institutionnel à un ministère en charge de l'agriculture et/ou développement rural. Il aura appuyé dans cette fonction l'accompagnement d'un processus de réforme interne au ministère dans une optique de recentrage sus ses fonctions régaliennes.

Le candidat aura occupé un poste de responsable ou de co-responsable (trois ans minimum) pour la mise en œuvre d'un programme d'appui institutionnel et organisationnel. Il pourra démontrer des qualités de management et une bonne maîtrise des outils de gestion de projets. Il aura des connaissances avérées en matière de planification et Gestion Axée Résultats.

Le candidat aura des qualités humaines de facilitateur qui lui permettront de mobiliser les équipes autour d'objectifs communs. Il devra être capable d'impulser des dynamiques de changement durable et les amener à travailler de manière concertée.

Le candidat aura les aptitudes requises pour travailler au sein d'une équipe pluridisciplinaire au niveau d'un programme.

#### **7.4.1.3 Assistant Technique national en développement institutionnel, expert administration publique,**

- Lieu d'affectation et durée

Le candidat travaillera à Cotonou au sein du Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche **MAEP**.

Le poste est décrit à titre indicatif. L'équipe en charge de la mise en oeuvre, avec avis de non objection de la représentation, décidera au moment opportun s'il est préférable de recourir à un assistant national permanent ou à une expertise perleée.

- Mission
  - ✓ Sous la supervision du responsable et coresponsable de l'UFAl, l'ATN pour la mise en oeuvre du résultat 1, un expert en administration publique, est chargé d'apporter un appui méthodologique et technique au Secrétaire Général et à la DRH en matière d'amélioration d'outils et méthodes de gestion des ressources humaines, de développement organisationnel et gestion du changement, de coordination sectoriel, de régulation du secteur agricole en rapport avec l'institutionnalisation de l'ABSSA.
- Tâches
  - ✓ Proposer des outils et méthodes de gestion administrative permettant au MAEP d'assurer un management opérationnel de qualité axé sur les résultats ;
  - ✓ Proposer au MAEP des outils et méthodes de gestion axés sur les résultats ;
  - ✓ Apporter un appui aux initiatives d'amélioration du cadre organisationnel et institutionnel du MAEP ;
  - ✓ Apporter un appui à la DRH dans l'amélioration de la gestion prévisionnelle des ressources humaines, de développement des compétences et la gestion des carrières ;
  - ✓ Apporter un appui au Secrétaire Général dans la conception et le suivi des mandats et lettres de missions ;
  - ✓ Assurer des formations et appui / conseils dans les domaines du management et gestion du changement ;
  - ✓ Assurer un accompagnement méthodologique et technique au processus d'institutionnalisation de l'ABSSA.
  - ✓ Apporter un appui au développement des relations fonctionnelles, de synergies et de complémentarités entre l'ABSSA, les Directions Techniques en charge du contrôle et les systèmes de laboratoires et centres de recherches.
  - ✓ Participer activement à la revue des textes ;
  - ✓ Apporter un appui méthodologique et technique à l'unité de pilotage du programme « administration et gestion du secteur agricole » ;
  - ✓ Accompagner les initiatives du MAEP en matière d'élaboration des normes et procédures de gestion administrative et financière ;
  - ✓ Préparer les documents de planification et mise en oeuvre des activités du résultat n° 1 de

l'intervention ;

- ✓ Préparer les termes de références des différents marchés de services techniques conventions de partenariat et autres prévus dans les plans d'activités
- ✓ Participer à la préparation du processus de réforme interne au ministère et contribuer à l'appropriation des outils par le personnel du ministère
- Profil
  - Formation universitaire d'au moins BAC+5 en planification et agroéconomie avec un minimum de 5 ans d'expériences professionnelles notamment dans un Ministère ;
  - Avoir une expérience avérée en développement institutionnel ;
  - Avoir une maîtrise de la gestion axée sur les résultats ;
  - Avoir une bonne connaissance du secteur agricole serait un atout
  - Avoir une bonne maîtrise de l'outil informatique
  -

#### **7.4.1.4 Assistant Technique International en appui à la réforme institutionnelle des CARDER, chargé de développer des outils et méthodes permettant d'améliorer la qualité de leurs prestations publiques aux usagers du secteur agricole.**

- Lieu d'affectation et durée

Le candidat travaillera à Cotonou au sein du Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche **MAEP**. Le poste est prévu pour une durée de 36 mois.

- Fonctions

Sous la supervision du responsable et coresponsable de l'UFAI, l'UCA est chargé d'apporter assistance technique pour le renforcement des capacités des CARDER. Il travaille en relation avec le Secrétaire Général Adjoint (en sa qualité de coordonnateur des réformes des CARDER), et des Directions des Carder. Il assure la supervision fonctionnelle des 6 « agents de changement » logés dans les CARDER ; Il assure et assume l'atteinte de résultat n° 2 de l'UFAI solidairement avec les agents de changements dont il assure la supervision technique et l'assurance qualité de leurs accompagnements de proximité aux CARDER.

- Tâches

Gestion/administration de la mise en œuvre du résultat n°2

En appui (et/ou par délégation) du conseiller technique principal, pour ce qui concerne sa composante, il/elle assure :

- Assurer les relations fonctionnelles avec le Secrétaire Général et les Directions des CARDER
- Assurer la communication relative à la composante ;
- Superviser (programmes de travail, suivis de réalisation, réunion d'avancement, rapportage,...) l'équipe des « agents de Changement » logés dans les CARDER ;
- Assurer le suivi et évaluation des activités de l'appui institutionnel aux CARDER et justification des écarts ou proposition de nouvelles orientations, le cas échéant.
- Assurer le contrôle qualité pour les activités relatives à l'appui institutionnel de proximité aux CARDER dans l'exercice de leur fonctions régaliennes et leurs fonctions partagées.

Mise en œuvre de l'activité relative au résultat 2 et au particulier

- Contribuer à la poursuite de la conception et de la mise en œuvre des outils d'administration et de gestion dans les CARDER.
- Assurer le pilotage et la capitalisation des travaux relatifs à la conception des nouveaux outils techniques et des méthodes (Guides, bases de données,...)
- Assurer une contribution conceptuelle et pratique à l'approfondissement des méthodes et outils relatifs aux conseils agricoles
- Assurer une contribution conceptuelle et pratique à l'approfondissement des méthodes et outils relatifs au conseil aux communes.
  - Autres tâches
- Formation (en continu) des membres de l'équipe des « agents de changement » et partenaires directs, dans ses domaines de compétences.
- Préparation de la fin programme avant son départ (en année 4) : formulation de proposition pour l'après programme,
- Profil
  - De niveau universitaire (Ingénieur agronome Mastère en administration/gestion) avec minimum de 15 ans d'expérience professionnelle.
  - Au moins une expérience réussie dans les activités relatives à l'appui institutionnel des administrations et le renforcement des capacités humaines et techniques.
  - Avoir des expériences dans la mise en œuvre du conseil agricole ;
  - Une expérience dans l'administration des collectivités locales serait un atout supplémentaire.
  - Une expérience dans la participation aux réformes institutionnelles des CARDER serait un atout ;
  - Avoir le sens des relations publiques et des aptitudes à la communication et à la recherche de consensus.

**7.4.1.5 Assistant Technique National en développement institutionnel, Chargé d'appui à la chambre Nationale d'Agriculture et aux acteurs non –étatiques (résultat 3)**

- Lieu d'affectation et durée

Le candidat travaillera à Cotonou. Le poste est prévu pour une durée de deux ans, à prolonger éventuellement dans le cadre du volet opérationnel.

- Mission

Sous la supervision du responsable et coresponsable de l'UFAI, l'ATN est chargé d'assurer un accompagnement méthodologique et technique à la Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin et aux acteurs non étatiques dans leur développement institutionnel en lieu avec la gouvernance des filières agricoles. Il travaille en étroite collaboration avec la Chambre Nationale, d'Agriculture, la PNOPPA et PASCIB engagés dans le dialogue politique sectoriel, intersectoriel et l'amélioration de la qualité du partenariat public-privé.

- Tâches

En matière de gestion/administrative du résultat n°3, pour ce qui concerne l'appui à la CNAB et ANE, il/elle assure :

- Les relations fonctionnelles avec les ANE bénéficiaires ;
- La communication relative à la composante,

- La supervision (programmes de travail, suivis de réalisations, réunions d'avancement, rapportage,...) des travaux de la composante (y compris les prestations éventuelles)
- La planification opérationnelle, le suivi et évaluation des activités du résultat 3 ainsi que la justification des écarts ou proposition de nouvelles orientations, le cas échéant.
- Formulation de propositions de décisions, le cas échéant.
- Contrôle qualité pour les activités de son ressort.

En matière de gestion opérationnelle et technique du résultat 3, il / elle assure particulièrement :

- Le pilotage et contrôle qualité des travaux de diagnostic initiaux
- La supervision et/ou réalisation directe des renforcements des capacités programmés
- L'implication directe (animation, modération) dans les dispositifs/instances de dialogues et d'échange public/privé.
- La formation (en continu) des partenaires directs, dans ses domaines de compétence.
- La préparation de la fin du programme avant son départ (en année 3) : formulation de proposition pour l'après programme,

- Profil

- De niveau universitaire (Ingénieur agronome, Mastère en administration/gestion) avec minimum 8 ans d'expérience professionnelle dans le secteur agricole.
- Au moins une expérience réussie dans le domaine de l'appui aux organisations professionnelles agricoles et leur renforcement des capacités humaines et techniques.
- Une expérience au sein d'entités représentation de la société civile serait un atout supplémentaire.
- Avoir des bonnes aptitudes à la communication, la persuasion et la recherche de consensus.

#### **7.4.1.6 Six Assistants Techniques Nationaux, d'accompagnement institutionnel de proximité aux CARDER ou « agents de changements »**

- Lieu d'affectation et durée

Chaque ATN sera affecté à l'une des localités suivantes, abritant les sièges des CARDER : Calavi, Porto-Novo, Lokossa, Parakou, Natitingou. Les postes sont prévus pour une durée de trois ans. Ils seront recrutés après l'arrivée de l'Assistant Technique International en charge du R2. La publication des offres se fera cependant dès le démarrage de l'intervention.

- Fonction

Sous la supervision du responsable, coresponsable et sous la responsabilité fonctionnelle de l'assistant technique national en appui aux CARDER et en collaboration étroite avec les DG du CARDER, « l'agent de changements » est chargé d'assurer un accompagnement de proximité et un tutorat voir un coaching au personnel de la Direction Générale du CARDER et ses démembrements.

- Tâches

- Définir et mettre en œuvre une stratégie de coaching ou tutorat pour l'amélioration de l'exercice des fonctions régaliennes et fonctions partagées en vue de contribuer à la création d'un environnement favorable à la promotion des filières agricoles dans un contexte de déconcentration et de décentralisation ;

- Assurer un coaching des responsables des CARDER pour l'amélioration de la qualité de leurs relations fonctionnelles et communication institutionnelle ;
  - Accompagner les structures du CARDER dans l'opérationnalisation des plans régionaux de développement des filières agricoles dans un cadre participatif et inclusif ;
  - Apporter un appui méthodologique et technique au processus de planification régional harmonisé et concerté du développement agricoles initié par le CARDER ;
  - Contribuer à l'amélioration du système de suivi-évaluation axé sur les résultats notamment le suivi des exploitations agricoles ;
  - Accompagner toute initiative de la Direction Générale du CARDER pour une coordination régionale effective du développement agricoles ;
  - Renforcer les capacités technique des cadres et agents des SCDA dans l'amélioration de la qualité des prestations publiques aux usagers du secteur agricole notamment en matière de conseil agricole et d'assistance conseil aux communes ;
  - Participer activement à la conception et à la mise en œuvre des outils d'administration et de gestion dans les CARDER.
  - Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des nouveaux outils techniques et méthodes (Guides, bases de données,...) notamment en matière de conseil agricole et promotion des filières agricoles et chaînes de valeur ajoutée ;
  - Accompagner les CARDER dans l'amélioration de la qualité de leurs partenariats avec les projets programme, OPA, entreprises privées, société civile afin d'impulser une dynamique de gouvernance des filière agricole grâce notamment à une meilleure connaissance des intervenants, des cadres et espaces de concertation fonctionnels et un dialogue sectoriel régional et local constructif.
- Profil
    - De niveau universitaire (Ingénieur agronome Mastère en administration/gestion) ;
    - Avoir occupé des hautes fonctions managériales et techniques au MAEP ou aux CARDER ;
    - Avoir participé aux activités de réformes institutionnelles du secteur agricole depuis une dizaine d'années notamment l'élaboration des politiques et stratégies agricoles, les changements de cadres institutionnels et organisationnels des CARDER ;
    - Avoir une bonne maîtrise de l'approche filière et chaîne de valeur ajoutée ;
    - Avoir une bonne connaissance de la stratégie nationale du conseil agricole ;
    - Avoir une bonne connaissance des politiques agricoles notamment le PSRSA et ses documents connexes ainsi que la politique nationale de décentralisation et de déconcentration ;
    - Une expérience dans l'administration des collectivités locales serait un atout supplémentaire.
    - Une expérience dans la participation aux réformes institutionnelles des CARDER serait un atout ;
    - Avoir le sens des relations publiques et des aptitudes à la communication et à la recherche de consensus