DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

« APPUI OPÉRATIONNEL » DU PROGRAMME D'APPUI À L'AGRICULTURE (PROFI)

BENIN

CODE DGD : 30 14 910

CODE CTB : BEN 13 028 11

LA COOPÉRATION BELGE AU DÉVELOPPEMENT .be

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES **2**
ABREVIATIONS **3**
RESUME **7**
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION **9**
1 ANALYSE DE LA SITUATION **10**
1.1 CONTEXTE SECTORIEL 10
1.2 CONTEXTE SPECIFIQUE 19
1.3 EXPERIENCES DE LA CTB DANS LE SECTEUR AGRICOLE 24
2 ORIENTATIONS STRATEGIQUES **31**
2.1 VISION ET OBJECTIF GENERAL DU PROGRAMME BENINO-BELGE POUR LE SECTEUR AGRICOLE 31
2.2 ORIENTATIONS SPECIFIQUES DE LA COMPOSANTE OPERATIONNELLE 31
3 PLANIFICATION OPERATIONNELLE **41**
3.1 OBJECTIF GENERAL 41
3.2 OBJECTIF SPECIFIQUE ET RESULTATS ATTENDUS 41
3.3 ACTIVITES A METTRE EN ŒUVRE 42
3.4 INDICATEURS ET SOURCES DE VERIFICATION 61
3.5 ACTEURS INTERVENANT DANS LA MISE EN ŒUVRE 61
3.6 ANALYSE DES RISQUES 62
4 RESSOURCES **69**
4.1 RESSOURCES FINANCIERES 69
4.2 RESSOURCES HUMAINES 74
4.3 RESSOURCES MATERIELLES 79
5 MODALITES D'EXECUTION **80**
5.1 INTRODUCTION 80
5.2 CADRE LEGAL ET RESPONSABILITES ADMINISTRATIVES 80
5.3 CYCLE DE VIE DE L'INTERVENTION 81
5.4 CADRE ORGANISATIONNEL POUR LE PILOTAGE ET LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME 83
5.5 GESTION OPERATIONNELLE 90
5.6 DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION 98
5.7 MECANISME D'ADAPTATION DES MODIFICATIONS AU DTF 100
6 THEMES TRANSVERSAUX **101**
6.1 LE GENRE 101
6.2 L'ENVIRONNEMENT 103
7 ANNEXES **105**
7.1 ANNEXE 1 : CADRE LOGIQUE 106
7.2 ANNEXE 2 : STRATEGIES SPECIFIQUES PAR FILIERE ET PAR REGION 115
7.3 ANNEXE 3 : TERMES DE REFERENCE DU PERSONNEL LONG TERME 126
7.4 ANNEXE 4 : DETAILS DU BUDGET ET ELEMENTS DE CALCUL DES COUTS 146

ABREVIATIONS

ABéProFA	Agence Béninoise de Promotion des Filières Agricoles
ABSSA	Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments
ACMA	Approche Communale pour le Marché Agricole au Bénin
AD	Atacora/Donga
AE	Accord d'Exécution
AFACEB	Association des Femmes d'Affaires et Chefs d'Entreprises du Bénin
AFD	Agence Française pour le Développement
AGR	Activités Génératrices de Revenus
AHA	Aménagements Hydro Agricoles
AIMAEP	Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
ANE	Acteurs Non Etatiques
ASPS	Amélioration de la Qualité Sanitaire et Phytosanitaire des produits agricoles et agro-alimentaires
ATN	Assistant Technique National
ATI	Assistant Technique International
BAD	Banque Africaine de Développement
BIT	Bureau International de Travail
CARDER	Centre d'Action Régional pour le Développement Rural
CCIB	Chambre de Commerce et d'Industries du Bénin
CCRB	Conseil de Concertation des Riziculteurs au Bénin
CdG	Conseil de Gestion
CeCPA	Centre Communal pour la Promotion Agricole
CeRPA	Centre Régional pour la Promotion Agricole
CEF	Conseil à l'exploitation Familiale
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
CTOS	Comité Technique d'Orientation
CS	Convention Spécifique
CSE	Cellule de Suivi-Evaluation
CTB	Agence Belge de Développement
CVA	Chaîne de Valeur Ajoutée

DG	Directeur Général
DGD	Direction Générale de la Coopération au Développement et de l'Aide Humanitaire
DICAF	Direction des Innovations, 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
DSRP	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
DTF	Dossier Technique et Financier
EMP	Evaluation à Mi-Parcours
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
FBS	Farmers Business School
FBSA	Fonds Belge pour la Sécurité Alimentaire
FdR	Fond de Roulement
FEC	Fonds d'Etudes et de Consultance
FED	Fonds Européen de Développement
FENAPAB	Fédération des Producteurs d'Anacarde au Bénin
FFS	Farmers Field School
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNDA	Fonds National de Développement Agricole
FRDA	Fonds Régional de Développement Agricole
FUPRO	Fédération des Unions des Producteurs du Bénin
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GEL	Guichet d'Économie Locale
GIRE	Gestion Intégrée des Ressources en Eaux
GIZ	Coopération allemande internationale
ICF	Investissements Communaux pour les Filières
IDA	International Development Agency
IDP	Iles de Paix
IFDC	International Fertilizer Development Center
IMF	Institutions de Microfinance
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 Evaluation
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage 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 en charge de l'Economie et des Finances
MIC	Micro Projet de Production et Commercialisation
MICPME	Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises
MIP	Micro projet
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
PADA	Projet d'Appui à la Diversification Agricole
PADSA	Programme d'Appui au Développement du Secteur Agricole
PAEX	Programme d'Appui en Expertises
PAI	Plan Annuel d'Investissements
PAMRAD	Projet d'Appui au Monde Rural dans les Départements de l'Atacora et de la Donga
PANA	Programme d'Action National d'Adaptation aux changements climatiques
PAORC	Programme d'Appui aux Organisations pour le Renforcement des Compétences des Ressources Humaines
PAP	Plan d'Actions Prioritaires
PAPDC	Projet d'Appui à la Réalisation des Plans de Développement des Communes
PDC	Plans de Développement Communaux
PDDAA	Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture en Afrique
PEA	Projet d'entreprenariat agricole
PFR	Plans Fonciers Ruraux
PIA	Plan d'Investissement Agricole
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNIA	Programme National d'Investissements Agricoles
PONADEC	Politique National de Décentralisation
PPP	Partenariat Public Privé
PROFI	Programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles au Bénin

PSNF	Prestataire de services non financier
PONADEC	Politique Nationale de Décentralisation
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
RAF	Responsable Administratif et Financier
RC	Renforcement des Capacités
RCPA	Responsable Communal pour la Promotion Agricole
RDR	Responsable de Développement Rural
SCDA	Services Communaux de Développement Agricole
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	Secteurs Communaux pour le Développement Agricole
SE	Suivi-Evaluation
SFD	Services Financiers Décentralisés
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
SIS	Services d'Intermédiation Sociale
TDR	Termes de référence
UAC	Unité d'Appui et de Coordination
UFR	Unité Fonctionnelle Régionale

RESUME

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. Il marque le passage d'une approche « projet » à une approche « programme ». Le programme sectoriel pour l'agriculture est défini comme un ensemble d'interventions complémentaires et synergiques à différents niveaux stratégiques. Il se propose de combiner :

1. **Une composante d'appui institutionnel** destinée à renforcer les capacités du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), au niveau national et au niveau des six CARDERs régionaux. L'intervention prévoit également des appuis à la Chambre Nationale d'Agriculture et aux structures faîtières paysannes de premier niveau, dans le cadre de leurs participations au dialogue sectoriel. La mise en œuvre des activités est appuyée au travers d'une Unité Fonctionnelle basée au MAEP (UF AIMAEP). La composante s'inscrit dans la continuité du projet AI MAEP, qui s'est clôturé en septembre 2013. Elle porte sur un budget de 7 millions d'Euros, dont 6 millions à charge de la Belgique.
2. **Une composante opérationnelle** destinée à améliorer la productivité et la rentabilité des filières riz, maraichage et anacarde dans les régions de l'Atacora/Donga et du Mono/Couffo. Elle se fixe pour objectif d'améliorer la productivité des exploitations familiales et l'accès au marché pour les cultures ciblées. Les activités sont mises en œuvre au travers de deux Unités Fonctionnelles Régionales. La composante s'inscrit dans la continuité et la consolidation d'actions en cours, qui se termineront à la fin de l'année 2015. Le budget porte sur un montant de 18 millions d'Euros au titre de la contribution belge et de 1 million d'euros au titre de la contribution béninoise.

La composante d'appui institutionnel a été formulée en 2013 et a démarré en octobre 2014 pour une durée de cinq ans. Le présent Document Technique et Financier porte sur la composante opérationnelle du programme, qui démarrera au début de l'année 2016. Malgré des dates de démarrage différentes et l'existence de deux Documents Techniques et Financiers (DTF) distincts, il s'agit bien d'un seul et même programme, réalisé dans le cadre d'un même objectif général et sous le pilotage d'une même Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL).

La coordination des activités des deux composantes est réalisée au travers d'une direction conjointe et d'une unité d'appui et de coordination. Les modalités d'exécution sont identiques pour les deux composantes et définies dans le chapitre 5 du présent DTF, qui remplace en conséquence les modalités décrites dans le DTF d'appui institutionnel. Une décision devra être prise dans ce sens par la SMCL conjointe.

La composante opérationnelle du programme comprendra quatre axes d'intervention :

(1) Appuis aux exploitations agricoles et à leurs organisations au niveau local pour leur intégration dans des circuits économiques profitables, avec des produits et des volumes répondant aux demandes du marché.

(2) Appuis au développement de l'offre de services (a) en amont de la production (Approvisionnement en intrants, semences et équipement) (b) en aval de la production (transformation, stockage et mise en marché des produits) (c) aux prestataires de services aux opérateurs dans les filières (Gestion, marketing, travaux de maintenance).

(3) Appuis aux acteurs du niveau communal pour la réalisation d'investissements publics dans les filières prioritaires. Il s'agira d'accompagner le processus de concertation communal pour la sélection et la réalisation des investissements prioritaires.

(4) Amélioration de la gouvernance économique et inclusive des filières : l'effet recherché est de

renforcer l'articulation des acteurs au sein des chaînes de valeur et leurs capacités à répondre aux besoins du marché. Il s'agira notamment d'analyser les chaînes de valeur sélectionnées, de réaliser des études de marché ciblées, de mener des actions de sensibilisation et des campagnes. Le renforcement des capacités des faîtières nationales (CCR-B et FENAPAB) et de leurs unions régionales dans les zones d'intervention vise à rendre les chaînes de valeur effectivement inclusives pour les exploitations familiales.

Le présent document définit également un résultat opérationnel, lié à la mise en place de l'approche programme. L'amélioration de l'efficacité des interventions est considérée comme un résultat à atteindre, avec des indicateurs spécifiques à ce niveau.

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

Titre de l'intervention	« Appui Opérationnel » du programme d'Appui à l'Agriculture (PROFI)
Numéro de l'intervention	3014910
Code Navision CTB	BEN 13 028 11
Institution Partenaire	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP)
Durée de la Convention Spécifique	72 mois
Durée de l'intervention	48 mois
Date estimée de démarrage de l'intervention	2015
Contribution du pays partenaire	1 000 000 EUR
Contribution belge	18 000 000 EUR
Brève description de l'intervention	L'intervention est une composante du programme-cadre de la coopération bénino-belge dans le secteur agricole. Il s'agit de la Composante «Appui opérationnel » qui s'articule et complète le volet « Appui institutionnel » dudit programme. La première est centrée sur le développement des filières et chaînes de valeurs ajoutées et la seconde doit favoriser l'émergence d'un environnement institutionnel plus favorable à ces dernières.
Objectif Global	**"**La compétitivité, l'attractivité et l'accès des productions et produits aux marchés grâce à la promotion des filières agricoles sont assurés dans le respect des rôles des différents acteurs opérationnels, afin de contribuer à assurer de façon durable la souveraineté alimentaire et nutritionnelle du Bénin "
Objectif spécifique	Les exploitations familiales et les entreprises rurales des deux régions d'intervention (Mono/Couffo et Atacora/Donga) opérant dans les filières prioritaires (Anacarde, riz et maraîchage) ont amélioré et sécurisé leur plus-value économique par une intégration formelle dans des chaînes de valeur performantes, respectueuses des normes environnementales et sanitaires.
Résultats	Résultat 1: Les exploitations familiales professionnalisées offrent un produit concurrentiel sur des marchés porteurs clairement identifiés Résultat 2 : Les entreprises rurales offrent des services de qualité accessibles aux exploitations agricoles des filières Résultat 3 : Des infrastructures communales sont réalisées et mises en valeur au terme d'un processus concerté entre les acteurs des filières Résultat 4 : La gouvernance et la performance des filières prioritaires sont améliorées grâce à une meilleure articulation des opérateurs, dans le respect de l'environnement et de l'équité entre les genres. Résultat 5 : Le passage à l'approche programme permet d'améliorer l'efficience et l'efficacité des interventions de la coopération belge pour le secteur agricole

1 ANALYSE DE LA SITUATION

1.1 Contexte sectoriel

1.1.1 Le secteur agricole dans l'économie nationale

Le Bénin est un pays côtier de l'Afrique de l'Ouest comptant une population estimée à 9 983 884 habitants en 2013, répartis sur une superficie de 115 762 $km^{2.}$ Il figure parmi les pays les moins développés sur l'Indice de Développement Humain. Les zones rurales des départements du *Mono, du Couffo, de l'Atacora, de l'Alibori* sont les plus touchées par la pauvreté. Les catégories sociales les plus touchées sont les *femmes, les artisans du monde rural, les agriculteurs sans terres et les habitants des zones enclavées, les orphelins, les enfants abandonnés, les filles mères, les enfants déscolarisés ou employés comme domestiques, les jeunes déscolarisés ou sans emploi, les personnes handicapées ou âgées sans soutien*.

Les données récentes issues de l'Analyse Globale de la Vulnérabilité et de la Sécurité Alimentaire (PAM-2014) montrent que la sécurité alimentaire reste préoccupante: presque la moitié des ménages béninois ont une consommation alimentaire pauvre, notamment dans les départements du Mono (49%), de l'Atacora (48%), du Couffo (47%). La prévalence est également élevée dans le Borgou (34%), les Collines (27%) et la Donga (25%).

L'économie nationale béninoise est fortement dépendante du secteur agricole qui procure des moyens de subsistance à environ 61% de la population rurale, occupe 48% des actifs, contribue à plus de 32% à la formation du Produit Intérieur Brut (PIB) et fournit plus de 80% des recettes d'exportation. L'agriculture est pratiquée par des petites exploitations agricoles de type familial qui s'adonnent à la polyculture, associée souvent au petit élevage (volailles, petits ruminants ou porcins). La superficie moyenne des exploitations agricoles est estimée à 1,7 ha sur laquelle vivent en moyenne 7 personnes. Environ 34% des exploitations disposent de moins d'un hectare. Seulement 5% des exploitations dans le Sud et 20% dans le Nord du Bénin couvrent plus de 5 ha.

Les principales cultures d'exportation sont notamment le coton, l'ananas, l'anacarde et le palmier à huile. Le coton a atteint une production record de 427.000 tonnes durant la campagne 2004/2005, avant de retomber à 191.000 tonnes en 2005-2006. La filière peine depuis lors à se redresser. La culture de l'ananas est en forte expansion et apporte une contribution significative à la formation du PIB. La production de noix de cajou est en évolution. Elle est passée de 30.000 Tonnes en 2003 à environ 125.000 Tonnes en 2012, soit 5,1% de la production mondiale.

Les productions vivrières sont essentiellement constituées de céréales cultivées, qui couvrent un peu plus de 51 % des superficies emblavées. La culture du maïs occupe environ 84% de cette emblavure céréalière, ce qui montre son importance dans l'économie agricole nationale. Le riz est devenu un produit stratégique en raison de son importance croissante dans la consommation nationale et dans les échanges avec certains pays voisins (Niger, Nigeria, Togo). Son niveau de production est en nette progression. Il est passé de 63 184 tonnes en 2003 à près de 219 101 tonnes en 2013.

Les cultures maraichères (tomate, piment, gombo, d'oignon, etc.) sont en expansion, mais le Bénin n'est pas autosuffisant. La production locale est limitée par le manque d'engrais spécifiques et de semences, les aléas climatiques, les faibles capacités de transformation des produits maraîchers et les problèmes de commercialisation de produits finis ou semi-finis, tant sur les marchés intérieurs que sur les marchés extérieurs.

1.1.2 Politiques sectorielles

1.1.2.1 Cadre régional

Le Bénin est membre de différentes organisations régionales qui influencent le cadre national de promotion des filières. Pour l'essentiel, il s'agit des institutions suivantes :

✓ **La Communauté Economique Des Etats d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)**

La CEDEAO a adopté la Politique Agricole Régionale de l'Afrique de l'Ouest (ECOWAP), qui définit les priorités régionales de l'organisation dans trois programmes mobilisateurs : (1) La promotion des filières vivrières stratégiques pour la souveraineté alimentaire (2) La promotion d'un environnement favorable au développement agricole régional (3) La réduction de la vulnérabilité alimentaire et la promotion d'un accès stable et durable à l'alimentation. Un Plan Régional d'Investissement (PRIA) Agricole a été adopté pour la mise en œuvre de ces programmes. Il est décliné en Plans Nationaux d'Investissement Agricole (PNIA), élaborés par chaque pays membre. La CEDEAO est également à l'origine de la mise en œuvre du Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA).

✓ **L'Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA)**

L'UEMOA a adopté la Politique Agricole de l'Union (PAU), qui définit les grandes orientations de l'union, à savoir : (1) l'adaptation des systèmes de production et l'amélioration de l'environnement de la production (2) l'approfondissement du marché commun dans le secteur agricole et la gestion des ressources partagées (3) l'insertion de l'agriculture de l'espace UEMOA dans le marché régional et mondial.

✓ **L'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du droit des Affaires (OHADA)**

L'OHADA a adopté en 2010 l'acte relatif au droit des sociétés coopératives, qui est devenu le neuvième instrument juridique de l'organisation. Cet acte communautaire a pour but d'harmoniser les législations coopératives des états membres. Il se substitue depuis mai 2015 aux règles nationales contraires aux dispositions de l'acte. Les états membres ne peuvent légiférer que pour les domaines non couverts par le droit communautaire. Il propose aux coopérateurs deux formes juridiques : la société coopérative simplifiée et la société coopérative avec conseil d'administration. L'acte donne aux coopératives beaucoup de liberté, mais impose également des contraintes, notamment la libération effective de parts sociales.

1.1.2.2 Le cadre programmatique au Bénin

✓ **La stratégie de développement à long terme (Bénin 2025 – ALAFIA)**

Bénin 2025 – Alafia est un document qui fixe les grandes orientations de développement à long terme. « 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 ».

✓ **La Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP)**

La Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (2011-2015) s'appuie sur les Orientations Stratégiques de Développement (OSD) définies par le Gouvernement en 2006. Elle se fixe comme objectif global l'amélioration des conditions de vie de la population. Il s'agira, entre autres, 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.

✓ **Les politiques de décentralisation et de déconcentration**

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).

La Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration (PONADEC) a été élaborée en 2009. 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. Avec des ressources humaines et financières limitées, les équipes communales et municipales ont acquis un rôle moteur dans le développement local et ont une connaissance approfondie des freins au développement sur leur territoire. Des élections sont prévues en 2015.

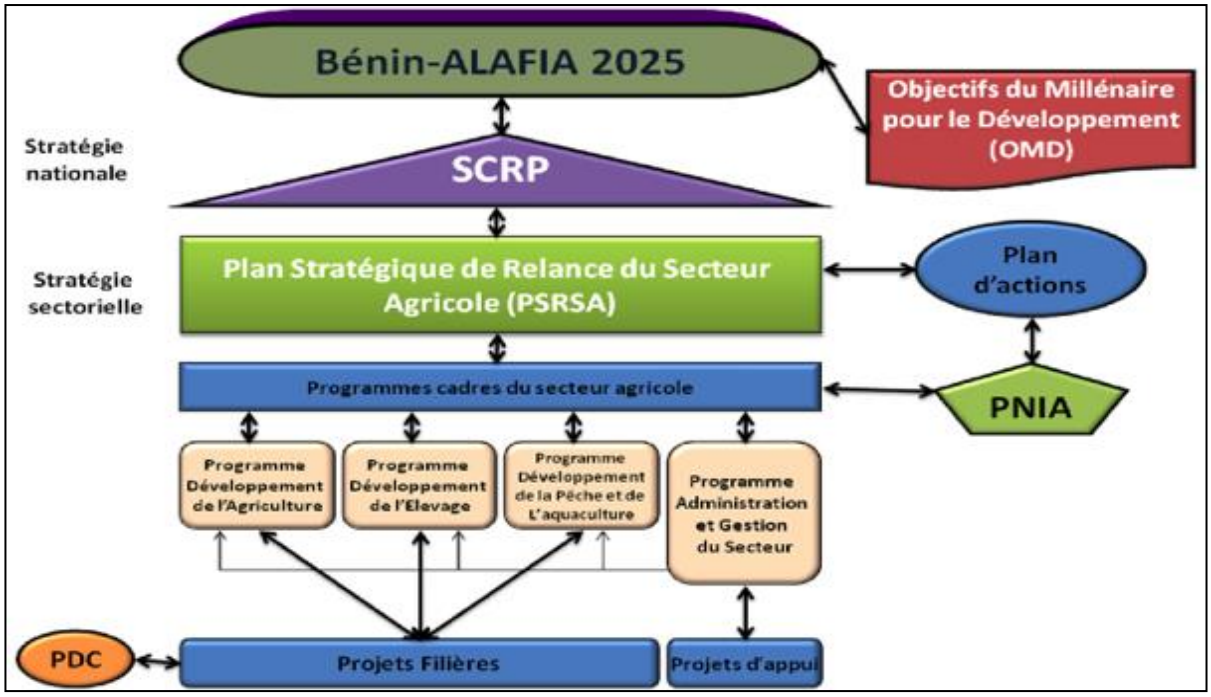
La politique de décentralisation s'accompagne d'un processus de déconcentration. Le cadre prévoit un seul niveau de déconcentration composé de 12 départements. Le processus n'est cependant pas abouti. Chaque préfecture couvre aujourd'hui deux départements et est dirigée par un Préfet, qui est l'unique 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.

✓ **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 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 plan 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.

La figure suivante 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



1.1.2.3 Les programmes cadres du secteur agricole

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 (PDA) ;(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 (PAGSA).

Les appuis prévus au niveau de la coopération bénino-belge concernent principalement le PDA et le PAGSA, respectivement pour la composante opérationnelle et pour la composante institutionnelle.

1. **Le Programme Développement de l'Agriculture** (PDA) vise le développement équilibré du sous-secteur « production végétale ». Il ambitionne de relever les défis de sécurité alimentaire et nutritionnelle, de croissance économique et de combattre la faim et la pauvreté. L'objectif général du programme est de contribuer à la sécurité alimentaire et nutritionnelle de la population, à l'augmentation du volume et des recettes d'exportation. De façon spécifique, il s'agira de :
    - Accroître les niveaux de production et de compétitivité des filières végétales tout en adaptant les systèmes de production au contexte socio-économique et environnemental ;
    - assurer le développement des filières végétales porteuses en vue d'accroître l'accès du pays aux devises.

Le PDA est décliné en neuf projets filières, dont les trois filières prioritaires du programme, à savoir l'anacarde, la noix de cajou pour le marché local et régional, les cultures maraichères et le riz.

2. **Le Programme d'Administration et de Gestion du Secteur Agricole (PAGSA)** a pour objectif spécifique de contribuer à l'amélioration de l'environnement institutionnel et de la gouvernance du secteur agricole. Il revêt un caractère transversal et couvre les appuis nécessaires aux acteurs des trois autres sous-secteurs afin de leur permettre de mieux assurer leurs rôles, mandats et responsabilités respectifs.

1.1.3 Stratégies spécifiques dans le secteur agricole

1.1.3.1 Stratégie Nationale de Conseil Agricole

La Stratégie Nationale de Conseil Agricole (SNCA) a été élaborée en 2008. Elle marque une rupture avec la vulgarisation agricole classique, caractérisée par la transmission de techniques définies dans des stations de recherche à des communautés de producteurs. Le conseil agricole est défini comme « un processus d'accompagnement méthodologique des exploitants agricoles pour une prise de décision et la mise en œuvre des décisions prises. Il prend en compte l'ensemble de la situation d'une exploitation et cherche en dialogue avec le producteur un cheminement d'amélioration qui s'étend souvent sur plusieurs années ». La SNCA propose les types de conseils agricoles suivants :

(1) le conseil technique spécialisé : il vise à appuyer les producteurs à identifier les contraintes qui entravent l'amélioration de la productivité, à les former sur l'application des technologies à même d'appréhender ces contraintes et à adopter les innovations techniques pour améliorer la productivité et la rentabilité de leur exploitation. Le travail de conseil se fait au travers d'unités de Vulgarisation

(2) le conseil en gestion des exploitations agricoles est un processus d'accompagnement des exploitants afin qu'ils puissent analyser eux-mêmes la situation de leurs exploitations en vue de rechercher les voies et moyens pour en améliorer de façon durable la rentabilité économique.

(3) Le conseil à la promotion de la qualité et à l'accès au marché vise à accompagner les producteurs dans leurs activités conformément aux normes de qualité et pour la mise sur les marchés de leurs produits agricoles aux meilleurs prix.

(4) Le conseil à l'organisation et à la planification locale a pour objectif essentiel de fournir l'appui technique nécessaire pour la promotion des organisations professionnelles agricoles viables capables de fournir aux paysans les services essentiels dont ils ont besoin.

Les fonctions du conseil agricole sont partagées entre l'Etat et les opérateurs privés. Le secteur public a un rôle de régulation et de contrôle des outils et méthodes. Il supplée au besoin l'absence de secteur privé.

1.1.3.2 Stratégies en matière d'aménagements hydro-agricoles

La Stratégie Nationale des aménagements hydro-agricoles a été élaborée en 1990 et est en cours de relecture. Un atelier thématique a été organisé en mars 2013 afin d'orienter les stratégies en matière d'aménagements. Le PSRSA inscrit les actions d'aménagements dans le cadre de la Gestion Intégrée des ressources en Eau (GIRE), dont les principes directeurs sont les suivants : (1) Non-nuisance aux autres usagers des ressources (2) Équité et solidarité entre les usagers dans l'espace et dans le temps (3) Mobilisation et protection harmonisée des ressources (4) Utilisation rationnelle et concertée des ressources.

1.1.3.3 Stratégies nationales en matière de genre

Le Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Âge (MFASSNHPTA) est en charge de mener la Politique Nationale de la Promotion du Genre (PNPG).

L'instrument principal pour l'intégration du genre dans les différents ministères sectoriels est

représenté par des cellules et des points focaux « genre » placés au niveau des Directions de la Programmation et de la Prospective (DPP) des ministères.

Le plan d'action genre du secteur agricole a été élaboré à partir de la déclinaison des objectifs stratégiques de la Politique Nationale de Promotion de Genre au Bénin. Il a pour objectif global de contribuer à la réduction des inégalités entre hommes et femmes dans le secteur agricole pour un développement équitable et durable. Ses objectifs spécifiques sont les suivants :

- Assurer l'intégration systématique du genre dans toutes les procédures administratives et opérationnelles, les missions et mandats, les services et structures du MAEP ;
- Améliorer les capacités d'autonomisation des femmes dans le secteur agricole ;
- Renforcer les capacités des Organisations de la Société civile (OSC) et autres acteurs privés du secteur agricole pour un meilleur engagement dans la promotion du genre et une meilleure conscientisation des hommes et des femmes ;
- Assurer une gestion efficace et efficiente du processus d'intégration de genre dans le secteur agricole.

1.1.3.4 Stratégies nationales en matière d'environnement

Les orientations stratégiques de développement du Bénin et la stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté impriment l'idée de la révolution verte. Le plan d'action environnemental du MAEP a été défini sur cette base en 2013. Il propose trois orientations :

- Renforcement du cadre législatif et institutionnel pour la prise en compte de la dimension environnementale dans le secteur agricole ;
- Promotion des systèmes appropriés de production agricole et d'adaptation ;
- Information, formation et recherche en matière d'environnement pour un changement de comportement dans le secteur agricole.

La cellule environnementale du MAEP est composée de trois personnes. Tout comme la cellule genre du ministère, elle est appuyée par la composante d'appui institutionnel du programme. Des points focaux ont été désignés au niveau des CARDERS et au niveau communal.

1.1.4 Mécanismes de financement de l'agriculture

1.1.4.1 Le financement des investissements communaux

Afin de pourvoir au 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. Le FADeC prévoit deux catégories de dotations aux communes (1) la dotation non affectée, qui est utilisée librement pour le financement des investissements qui relèvent des compétences de la commune (2) les dotations affectées qui sont destinées à la réalisation d'investissements dans un secteur spécifique (Santé, éducation, agriculture,…)

Le manuel de procédures du FADeC Agriculture a été validé en février 2015. Le fonds est une dotation financière affectée à la promotion des activités agricoles par la réalisation d'investissements dans le secteur. Il peut comporter un volet « investissements agricoles » et un volet « conseil agricole». Le MAEP a mobilisé 1,3 milliard de Francs CFA en 2015 pour l'alimentation du fonds.

1.1.4.2 Le Fonds National de Développement de l'Agriculture

Le Fonds National de Développement de l'Agriculture (FNDA) est un instrument public qui vise à

encourager l'investissement privé dans le secteur agricole, en appui à la mise en œuvre du PSRSA.

La mise en place du cadre institutionnel a démarré en 2007. Le processus a connu une avancée substantielle en janvier 2014 avec la signature du Décret N° 2014-100 du 31 janvier 2014 portant création, attribution, organisation et fonctionnement du FNDA. Trois objectifs spécifiques ont été définis :

- Financer d'une part, sous forme sous forme de subventions intégrales, des infrastructures et équipements d'intérêt général permettant de créer un effet de levier pour le développement des filières agricoles et la sécurité alimentaire ; et soutenir d'autre part, sous forme de subventions à frais partagés et sous certaines conditions spécifiques, des investissements qui permettent aux exploitants et entrepreneurs agricoles de démarrer, de consolider, d'étendre et/ou de professionnaliser les activités de production de transformation, et de commercialisation des produits agricoles, animaux et halieutiques.
- Soutenir sous forme de subvention l'accès des acteurs et de leurs organisations aux services non financiers de recherche, d'appui-conseil, de formation, renforcement de capacités, d'appui institutionnel et d'assistance technique ;
- Permettre aux entreprises agricoles d'accéder à des crédits aux conditions adaptées aux besoins et aux conditions spécifiques du secteur, à travers la mise en place des fonds de facilitation, de refinancement, de garantie, de bonification d'intérêt ou tous autres instruments financiers jugés appropriés.

Une direction générale a été désignée par arrêt ministériel en décembre 2014. Un conseil d'administration de 13 membres a été mis en place par décret en janvier 2015. Une dotation de 500 millions de FCFA a été accordée afin de démarrer les activités. La feuille de route de démarrage prévoit, entre autres, la validation des manuels de procédures par guichet, ainsi que la mise en place des dispositions opérationnelles (Règlement intérieur, plan d'affaires, antennes régionales….) dans le courant de l'année 2015.

1.1.5 Cadre institutionnel du secteur agricole

1.1.5.1 Le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)

Selon le décret N° 2012-541 de 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'État 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 ». À ce titre il a, entre autres, pour mission de définir les politiques dans les domaines de ces compétences. Le Secrétariat Général 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. Les principales directions impliquées dans la promotion des filières sont les suivantes :

La Direction de la production Végétale (DPV) : dans le cadre de ses attributions, la Direction de l'Agriculture est, entre autres, chargée de : (i) la détermination des conditions technico-économiques de développement des productions végétales et le suivi de leur mise en œuvre ;

(ii) la production des semences de base à partir des variétés mises au point par l'INRAB, ainsi que la coordination des actions et l'appui technique aux structures et personnes impliquées dans la production des semences certifiées ; (iii) l'organisation du contrôle sanitaire des végétaux et des produits végétaux et le contrôle de la qualité des intrants agricoles. **La DPV abrite à ce titre le Secrétariat du Comité National d'Agrément et de Contrôle des produits phytopharmaceutiques**

(CNAC), qui, conformément à la loi phytosanitaire en vigueur au Bénin, gère le processus d'homologation et de mise en consommation des dits produits, notamment les pesticides et les hormones de croissance.

La Direction Générale de l'Aménagement et de l'Equipement Rural (DGAER) a pour mission de mettre en œuvre la politique de l'État dans les domaines de l'aménagement et de l'équipement rural et de veiller à son application. Elle est chargée, entre autres, de déterminer les équipements et les conditions techniques optimales de valorisation durable des ressources naturelles dans les domaines des aménagements hydro-agricoles, de l'hydraulique villageoise, de la mécanisation agricole, des technologies appropriées, de l'habitat rural, des pistes agricoles et de l'électrification rurale. La DGAER abrite la Cellule Bas-Fonds (CBF), qui dispose d'une autonomie de gestion et intervient particulièrement dans l'aménagement sommaire des bas-fonds.

La Direction de la Législation Rurale, de l'Appui aux Organisations Professionnelles et à l'Entrepreneuriat Agricole (DLROPEA) a pour mission d'assurer la mise en place d'organisations professionnelles agricoles viables, structurées suivant les prescriptions législatives et règlementaires et fonctionnant suivant les principes coopératifs établis. La DLROPEA a particulièrement en charge la gestion du dispositif d'assistance technique pour la professionnalisation et le renforcement des capacités des OPA.

La Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des Produits Agricoles (DPQC) : la direction a été supprimée de l'organigramme du MAEP pour être intégrée au sein de l'Agence Béninois de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA).

La Direction des Innovations, du Conseil Agricole et de la Formation Opérationnelle (DICAF) a notamment en charge d'assurer la recherche, en relation avec les producteurs et les structures spécialisées du MAEP, de trouver des solutions pratiques aux problèmes des exploitants agricoles et de les traduire sous des formes permettant leur diffusion et leur adoption. Elle a également en charge l'animation et la coordination de la concertation entre les structures de mise en œuvre des conseils agricoles et de formation opérationnelle (CARDER, ONG et autres opérateurs), les institutions de recherche et les organisations professionnelles agricoles à différents niveaux.

1.1.5.2 Les Centres d'Action Régionale pour le Développement Agricole (CARDERs)

Les Services Déconcentrés de l'État ayant en charge l'agriculture sont les CARDERs et les SCDAs. Le décret de 2013 portant statuts des CARDERs apporte des innovations institutionnelles majeures. 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 est redéfini, en assurant une déconcentration administrative au niveau des communes, arrondissements et villages grâce au dispositif de conseil agricole.

Les CARDERs sont composés comme suit : (1) Une Direction Générale (2) Direction de l'Information, Formation et Appui aux Organisations Paysannes (3) Direction de l'Aménagement et de la Gestion des Ressources Naturelles, (4) Direction de la Règlementation et du Contrôle (5) Direction de la Promotion des Filières agricoles et de Sécurité Alimentaire, et (6) Direction de la Programmation, de l'Administration et du Suivi Evaluation.

Les compétences se résument à six fonctions essentielles : (a) la définition et l'analyse de la politique agricole, (b) la coordination de la gestion du secteur, (c) la régulation et le contrôle, (d) la recherche agricole, (e) l'appui aux investissements agricoles, et (f) le conseil agricole:

Le CARDER est représenté au niveau communal par le Secteur Communal pour le Développement Agricole (SCDA). Il est dirigé par un Responsable de Développement Rural, assisté d'un intendant,

d'un secrétaire comptable et d'une équipe de techniciens spécialisés dans la production (végétale, animale ou halieutique), en Aménagement et en Equipement Rural, en statistique et suivi évaluation, en Inspection Education Coopérative, en Alimentation et Nutrition Appliquée.

1.1.5.3 Organismes sous tutelle du MAEP

L'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) est l'office du MAEP chargé de générer et d'adapter des technologies pour le monde rural en harmonie avec la préservation des ressources naturelles. Ses principales attributions sont entre autres de : (i) coordonner toutes les activités en matière de recherche agricole sur le plan national et en particulier le Système National de Recherche Agricole (SNRA) ; (ii) concevoir, exécuter ou faire exécuter des programmes de recherche présentant un intérêt particulier ou général dans les domaines intéressant le secteur agricole ; (iii) contribuer à assurer le transfert des acquis de recherche en direction des utilisateurs ; etc.

La Société Nationale pour la Promotion Agricole (SONAPRA) est longtemps intervenue exclusivement sur le coton. Elle se trouve aujourd'hui dans un processus de recentrage de ses activités afin d'appuyer la diversification et la promotion des filières agricoles. Le mandat actuellement confié à la SONAPRA lui donne des prérogatives d'intervention dans l'approvisionnement en intrants coton et vivriers (riz et maïs notamment), la mise en place des unités de transformation (notamment les rizeries) et l'appui à la commercialisation de produits agricoles.

L'Office National de Sécurisation des revenus agricoles (ONS) : les attributions essentielles de l'ONS sont les suivantes : (i) élaborer pour chaque filière agricole d'exportation, de concert avec les acteurs, le mécanisme de soutien interne des revenus agricoles du producteur ; (ii) déterminer les prix de cession de référence des intrants et les prix d'achat de référence des produits agricoles d'exportation pour servir de base à l'homologation des prix par le Gouvernement ; (iv) créer et exploiter une banque de données sur les filières agricoles d'exportation.

L'Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire (ONASA) a pour mission de contribuer à garantir à tous et à tout moment, la sécurité alimentaire. Il met en œuvre, chaque année, un processus itératif et participatif d'évaluation de la production vivrière nationale résultant de la campagne agricole. Suite aux crises alimentaires de 2007 et 2008, l'ONASA a reçu pour mission complémentaire d'animer les boutiques témoins installées dans les chefs-lieux des Communes du Bénin, en guise d'actions tampons contre la pénurie des vivres essentiels (maïs, riz, engrais, etc.). L'ONASA intervient dans la mise en marchés des produits vivriers, notamment le riz et le maïs, pendant les périodes de pénuries.

L'Agence Béninoise pour la Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA), issue de la réforme de la Direction de la Règlementation et de Contrôle des CARDERs, a démarré ses activités en 2014. Elle devra assurer la protection phytosanitaire et zoo-sanitaire du secteur agricole. Elle a pour objet d'assurer la sécurité sanitaire des produits au niveau de tous les maillons de la chaîne alimentaire, en conformité avec les exigences en matière d'innocuité des produits alimentaires, de protection de la santé des animaux et de préservation des végétaux. **Le Laboratoire de Contrôle** (LCSSA) est équipé et en état de produire les analyses, mais n'est pas encore totalement fonctionnel, faute d'échantillons à analyser en provenance de l'ABSSA.

L'Agence de promotion des Aménagements Hydro-agricoles (APAH) : la mise en place de cette agence a pour objet de favoriser la valorisation des vallées et bas-fonds du Bénin. L'APAH était en cours d'installation au cours de l'année 2014. Les réformes organisationnelles du secteur prévoient l'émergence d'agences spécialisées, notamment **l'Agence pour le Développement de la Mécanisation Agricole (ADMA**), **l'Agence Béninoise pour la Promotion des Filières Agricoles (ABEPROFA)**.

1.1.5.4 Les organes consulaires

La Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB) est un établissement public, géré par les élus et regroupant tous les opérateurs économiques du Bénin. Elle a pour missions de représenter et défendre les intérêts des opérateurs économiques auprès des pouvoirs publics, de donner des avis et renseignements à l'administration sur les questions intéressant la vie économique, d'agir auprès du Gouvernement sur toutes les questions visant l'amélioration des conditions de travail des opérateurs économiques et l'accroissement de la prospérité, de participer aux travaux des Institutions publiques et parapubliques dont les délibérations sont susceptibles de revêtir un caractère économique et social.

La Chambre d'Agriculture du Bénin a une mission de représentation et une mission d'intervention : (i) fourniture d'avis et de renseignements sur les questions d'intérêt agricole (ii) prise de position sur les moyens d'assurer la promotion de l'agriculture et les améliorations à introduire au niveau de la législation agricole (iii) appui à la création des associations professionnelles agricoles (iv) implication pour la réalisation et de l'évaluation de tous projets de développement rural. Le réseau est toutefois limité dans ses prérogatives en raison du manque de ressources (humaines et financières).

1.1.5.5 Les organisations de producteurs

Les organisations professionnelles agricoles (OPA) occupent une place de premier ordre dans le cadre institutionnel du secteur agricole, liée au fait que les producteurs jouent un rôle économique majeur en même temps qu'ils peuvent constituer une force de proposition.

Les organisations faîtières et les réseaux d'OPA à obédience nationale ont créé en 2006 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). Les producteurs de riz et d'anacarde sont organisés en coopératives et unions de coopératives de niveau communal, régional et national il s'agit du Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin (CCR-B) et de la Fédération Nationale des Producteurs d'Anacarde du Bénin (FENAPAB). Les maraîchers sont organisés jusqu'au niveau régional.

1.2 Contexte spécifique

1.2.1 Les zones d'intervention

1.2.1.1 La région du Mono/Couffo

Les départements du Mono et du Couffo sont situés au sud-ouest du Bénin. La zone est limitée à l'Ouest par le fleuve Mono, au Nord par le département du Zou, à l'Est par le fleuve Couffo et le lac Ahémé et au Sud par l'océan Atlantique. Le Mono s'étend sur une superficie de 1.668 km et comprend six communes avec 276 villages. Le Couffo couvre 2.174 km répartis sur six communes, avec 372 villages. La population des deux départements était estimée en 2007 à 1.023.000 habitants sur 4.110 km2, soit une densité de 250 habitants par km2, une des plus fortes d'Afrique de l'Ouest.

Le climat tropical humide à deux saisons des pluies évolue progressivement, au Nord, vers un modèle à une saison pluvieuse. La grande saison des pluies, de mars à juin/juillet, permet une culture de première saison. La petite saison des pluies s'étend de septembre à novembre et permet, en principe, un cycle de contre-saison. Les changements climatiques rendent cependant le cycle de pluies plus aléatoire. L'existence d'une nappe phréatique peu profonde et favorable à la mise en place de puits artésiens offre un potentiel important de production avec maîtrise de l'eau. Le potentiel de bas fonds aménageables semble par contre limité.

Les structures de production sont essentiellement des unités familiales. L'exploitation familiale est composée du producteur (propriétaire ou non), qui cultive avec l'aide de sa famille en moyenne 6 à 7

personnes). La production vivrière est dominée par le maïs et le manioc, les cultures traditionnelles en système pluvial. Le niébé et l'arachide, les cultures maraichères (tomates, piment et gombo) et le coton jouent un rôle croissant dans la diversification des revenus.

La pression démographique, en particulier dans le Sud, a encouragé un mouvement important de diversification et d'intensification vers les cultures de rente (en particulier le maraichage) et le petit élevage. Elle induit une pression foncière importante, avec un impact sur le prix de la terre. Le tourisme exerce également une pression avec l'installation d'industries hôtelières en bord de mer et l'achat de terres par la classe moyenne des grandes villes (Lomé, Cotonou). Des modèles intensifs de production sont développés dans certaines communes comme à Grand Popo. Ils sont caractérisés par une utilisation excessive de produits phytosanitaires dans le maraichage.

La production rizicole est croissante, mais reste relativement marginale dans la production nationale. Le potentiel de développement se trouve concentré autour de bassins de production, généralement situés le long des fleuves. Les caractéristiques hydrographiques de la zone sont à l'origine d'inondations fréquentes, qui réduisent à néant les efforts d'aménagements. Les activités commerciales dans le sud sont très développées et l'économie locale est fortement monétarisée. Cette situation s'explique par la densité élevée de la population et la proximité de grands centres de consommation tels que Lomé (Togo) et Cotonou. La commercialisation des produits maraîchers, du gari et du poisson est surtout aux mains des femmes.

1.2.1.2 La région de l'Atacora/Donga

Les départements de l'Atacora et de la Donga sont situés au Nord–Ouest du Bénin, au carrefour du Burkina Faso et du Togo. La superficie totale de ces deux départements est de 31.625 km², soit 25,8% du territoire national, dont 15.665 km² sont cultivables. Les superficies de bas fonds sont estimées à 56.500 hectares dont 4.800 hectares identifiés comme aménageables. Les régimes agro-climatiques diffèrent selon leur position par rapport aux chaînes de l'Atacora. La pluviométrie annuelle varie entre 900 et 1.300 mm d'eau et est concentrée durant la saison pluvieuse (avril-octobre).

L'Atacora, très étendu, compte neuf communes et 384 villages ou quartiers de ville. Le département de la Donga, plus petit, est composé de 4 communes qui regroupent 177 villages ou quartiers de villes. La population des départements de l'Atacora et de la Donga est estimée à 899.479 habitants. L'insécurité alimentaire est très préoccupante dans certaines communes, où la proportion des ménages ayant une consommation alimentaire pauvre ou limite dépasse largement les 50%. Il s'agit des communes de Toucountouna (81%), Boukoumbé (78%), Matéri (78%), Tanguiéta (65%), Cobly (68%).

L'économie est caractérisée par une dominance de l'agriculture et de l'élevage. Les deux départements recensent environ 69.000 exploitations agricoles familiales. Ils sont considérés comme des greniers nationaux pour le sorgho et le riz (Atacora) ainsi que le sorgho, le maïs, l'arachide (Donga). La production de maïs est en hausse constante.

Les cultures de rente sont dominées par le coton. De nombreux producteurs se sont lancés dans la riziculture, le maraichage et dans la plantation d'anacarde, qui profitent aux zones les plus défavorisées des deux départements. Un grand nombre de producteurs de ces filières se sont structurés en coopératives et unions de coopératives. Le positionnement géographique des deux départements permet le développement d'échanges économiques importants avec le Burkina Faso et le Togo. Les marchés urbains offrent des opportunités d'approvisionnement et d'écoulement des produits agricoles. Ils sont alimentés par de nombreux marchés primaires voire des centres de collecte secondaire.

1.2.2 Caractéristiques principales des filières appuyées par l'intervention

1.2.2.1 L'anacarde ou noix de cajou

L'intérêt de l'anacarde réside pour l'essentiel dans son potentiel pour l'exportation. Les superficies cultivées sont en constante augmentation, avec une progression de 190.000 hectares en 2008 à 245.064 hectares en 2011. Certaines régions du Bénin comme l'Atacora/Donga sont très favorables à cette production. La production d'anacarde dans le Mono/Couffo est par contre marginale, pour ne pas dire inexistante. La filière occupe plus de 180.000 producteurs et environ 20.000 travailleurs dans la commercialisation, la transformation, le transport et l'exportation.

Les producteurs se sont structurés au sein de la Fédération Nationale des Producteurs d'Anacardes FENAPAB, créée en 2006. La fédération est fortement impliquée dans la commercialisation et envisage de mettre en place une unité de transformation semi-industrielle. La FENAPAB est structurée autour de quatre Unions régionales (URCPA), elles-mêmes subdivisées en Unions Communales de Producteurs d'Anacarde (UCPA) et en coopératives de base.

L'Union Régionale de l'Atacora Donga (URCPA/AD) compte 1579 producteurs, dont 120 femmes (8%), regroupés au sein de 93 coopératives de base elles-mêmes fédérées en 10 unions communales. La plupart des coopératives sont déjà impliquées dans des ventes groupées. L'union dispose d'une équipe technique composée d'un coordonnateur et de 11 techniciens, chargée de la mise en œuvre et du suivi des activités de l'union dans toute la région. L'URCPA est appuyée financièrement et techniquement par de nombreux partenaires.

Les unités de transformation béninoises ne transforment que 5 % des noix produites au Bénin, dont 2 % en amandes torréfiées par les transformateurs artisanaux et 3 % par des transformateurs semi-industriels. Les transformateurs ont constitué en 2011 le Conseil National des Transformateurs de Cajou (CNTC). Les commerçants de noix d'anacarde se sont réunis en janvier 2007 au sein de la Fédération Nationale des Acheteurs professionnels de Produits Agricoles et Tropicaux (FENAPAT). Le Conseil National des Exportateurs de Cajous du Bénin (CoNEC) regroupe les exportateurs.

La commercialisation se heurte à différents problèmes. Les noix de cajou produites au Bénin sont mélangées avec des noix de moins bonne qualité en provenance de pays voisins, ce qui ternit l'image de marque de la production locale. Les emballages ne sont pas adaptés et ne mentionnent pas l'origine. Un système de traçabilité de la noix brute a été proposé, mais n'est pas encore d'application.

1.2.2.2 Les cultures maraîchères

La filière maraichage présente un intérêt particulier pour la diversification de l'alimentation des ménages. Elle procure des revenus non négligeables, notamment pour les producteurs situés à proximité des centres urbains. Le développement de la filière est freiné par le manque de maîtrise technique et d'intrants spécifiques. Les solutions techniques (Semences résistantes, cultures sous serres, produits de traitement spécifiques) sont quasi inexistantes pour maîtriser les nombreuses maladies. Le manque d'organisation de la filière provoque des alternances de pénuries et d'excédents sur certains produits. Les maraîchers sont nombreux et peu organisés pour ce qui concerne la commercialisation. Ils font face à un nombre limité de grossistes, généralement bien informés sur les prix et en position de force dans la négociation : compte tenu du caractère périssable des productions, les producteurs préfèrent vendre à perte que de jeter les invendus. Il n'y a pas à ce jour de fédération nationale et les organisations régionales sont de constitution récente :

- Dans l'Atacora et la Donga, l'Union Régionale des Coopératives de Producteurs Maraîchers (URCooPMA) compte 13 Unions Communales et 103 Coopératives de base. L'URCooPMA, est affiliée à l'Union Régionale des Producteurs, et donc à la FUPRO. On dénombre 1909 maraîchers (dont 66% femmes) affiliés au réseau.

- Dans le Mono/Couffo, le Conseil Régional des Maraîchers du Mono-Couffo (CRM-MC) compte 2.000 membres répartis douze unions communales et 175 groupements de 10 à 20 membres travaillant dans un même champ (bas-fonds, amont de forage, etc.). Les maraîchers sont également affiliés à l'Union Régionale des Producteurs du Mono Couffo et donc à la FUPRO.

1.2.2.3 Le riz

Le riz est devenu un produit stratégique en raison de son importance croissante dans la consommation des ménages et dans les échanges avec les pays voisins. La production augmente régulièrement, mais reste insuffisante pour satisfaire la demande, estimée entre 225.000 et 270.000 tonnes de riz décortiqué. La filière dispose d'un fort potentiel de production et de commercialisation au niveau de marchés urbains en forte croissance. Les revenus, pour l'essentiel, restent aux mains des ruraux.

Malgré des améliorations substantielles, les rendements oscillent de deux à trois tonnes à l'hectare. Le Bénin espère augmenter les quantités produites grâce à une meilleure valorisation des ressources en eaux et un accroissement de la productivité. Le riz local souffre d'une mauvaise image auprès des consommateurs (taux de brisure élevée, riz collant, présence de cailloux), qui préfèrent le riz importé.

La stratégie nationale pour la promotion de la riziculture a été élaborée en 2010. Les orientations en étaient les suivantes : (i) adopter des variétés de riz mieux adaptées aux conditions locales, (ii) faciliter l'accès aux intrants de bonne qualité, (iii) appuyer les producteurs pour l'aménagement des sites rizicoles, (iv) créer en aval de la production les conditions post-récoltes requises pour assurer une plus grande présence sur nos marchés du riz local de meilleure qualité marchande.

Créé en 2006, le Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin (CCR-B) est considéré comme l'organisation faîtière la plus représentative des producteurs de riz.

Le recensement de 2010 réalisé par le CCR-B dénombre un effectif de plus de 50 000 riziculteurs, dont 40 000 seraient des membres adhérents. Le CCR-B est membre de la FUPRO et du Réseau des Organisations Paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA).

Le CCR-B est structuré autour de six unions régionales et de 56 unions communales, dont l'Union Régionale des Coopératives des Producteurs de Riz de l'Atacora-Donga (URCPR –AD) et le Conseil Régional des Riziculteurs du Mono-Couffo (CRR –MC).

- Dans l'Atacora/Donga, le recensement de 2011 a dénombré 16 935 riziculteurs, dont la majorité sont des petits producteurs (94%) qui emblavent 0,25 ha à moins de 2 ha. Quelques 3 185 d'entre eux se sont organisés au sein de 146 coopératives villageoises elles-mêmes fédérées en unions communales. Les unions communales ont démarré des activités de vente groupée. Leurs acheteurs les plus importants sont les transformatrices du riz étuvé. Une table filière a été créée. Elle permet aux opérateurs de se rencontrer régulièrement.

- Dans le Mono/Couffo, les riziculteurs se sont organisés au sein de 152 groupements villageois de producteurs de riz réunissant 2 992 producteurs soit plus de 85 % d'entre eux. Les acteurs des maillons de la transformation et de la commercialisation du riz sont faiblement organisés. Récemment une table filière riz a été établie pour le Mono-Couffo, mais son niveau de représentativité est encore faible.

1.2.3 Les principales contraintes au développement de ces filières peuvent être résumées comme suit :

✓ **De manière générale**

Les techniques de production et le fonctionnement des filières ne sont pas adaptés pour assurer un

approvisionnement stable, en quantités et en qualité, de marchés désormais ouverts à la concurrence internationale. Les processus de concertation entre les opérateurs sont insuffisamment développés pour asseoir un processus de dialogue constructif et rechercher des solutions mutuellement satisfaisantes.

Les opérateurs privés en amont et en aval de la production sont peu nombreux et manquent de professionnalisme. Ce déficit d'entreprises performantes est la conséquence d'un environnement difficile : clientèle peu solvable, micro-transactions, difficultés d'accès au crédit, tracasseries administratives, cadre juridique inadéquat…Le climat des affaires est globalement peu incitatif et les investissements en agriculture sont par définition risqués, du fait des aléas climatiques, de l'importation de produits subventionnés, ou de décisions protectionnistes prises par les Etats voisins. Les opérateurs ont accès à une offre de services généralement importante, mais peu spécialisée et inadaptée à leurs besoins. Ils se sont professionnalisés ou sont en voie de l'être, mais les prestataires d'appui-conseil ayant réellement des capacités suffisantes pour leur permettre d'accéder et d'être compétitifs sur les marchés internationaux sont rares.

L'accès au crédit reste problématique, en particulier pour les exploitants familiaux en zones rurales. Les institutions financières accordent peu d'intérêt à cette clientèle potentielle: l'agriculture est considérée comme une activité risquée, les montants des transactions sont souvent faibles, les coûts de recouvrement sont élevés. L'offre de crédit à court terme (fonds de roulement, crédits de campagne) est coûteuse et limitée à un nombre réduit d'opérateurs à même de fournir des garanties. L'offre de crédit à long terme est quasiment inexistante, que ce soit pour les producteurs ou pour les petites entreprises dans les filières. Les mécanismes et outils destinés à canaliser l'aide publique pour appuyer le développement des filières tardent quant à eux à se mettre en place.

- ✓ **Au niveau de l'amont de la production**

L'approvisionnement en intrants spécifiques reste un problème majeur, en particulier pour le maraichage. Il existe peu de fournisseurs agréés proposant des produits spécifiques et contrôlés. Le problème de la rémanence des pesticides sur les produits de consommation est devenu un enjeu de santé publique et justifie les efforts placés dans la mise en place de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire et Alimentaire. Une Centrale d'Achat des Intrants a été mise en place dans le but d'améliorer la disponibilité en intrants spécifiques.

Les disponibilités en semences de qualité sont également problématiques, notamment au niveau de la filière maraichage. Les semences locales sont préférées aux semences importées. L'apparition de maladies telles que le flétrissement bactérien pour la tomate pose néanmoins de graves problèmes, les variétés locales n'étant pas résistantes. Pour ce qui concerne la filière riz, les collaborations entre l'INRAB et l'IRRI ont permis d'identifier des variétés de semences permettant de produire un riz de qualité répondant davantage aux exigences organoleptiques du marché. Le circuit de production et de mise à disposition de ces semences aux producteurs reste cependant peu performant.

- ✓ **Au niveau de la production et des exploitations familiales**

La disponibilité et la maîtrise de l'eau sont des enjeux cruciaux pour la riziculture et le maraichage. Les difficultés d'application des mesures devant garantir la gestion rationnelle des plans d'eau et autres ressources naturelles productives et la non-maitrise des risques climatiques sont des facteurs qui ne favorisent pas le développement du secteur. Les retards dans la mise en œuvre de la politique de sécurisation foncière sont une source d'insécurité pour les petits producteurs.

- ✓ **Au niveau de l'aval**

L'offre est caractérisée par une multitude de producteurs arrivant sur le marché à la même période, avec des volumes limités et de qualité hétérogène. La problématique est accentuée pour le maraichage, étant entendu qu'il s'agit généralement de produits périssables avec des possibilités de

transformation limitées. Les producteurs agricoles sont encore mal organisés, avec une faible concertation entre les acteurs opérant dans ces filières. Les produits de base sont peu valorisés, faute d'équipements et de savoir-faire pour la transformation et la commercialisation. Pour ce qui concerne l'anacarde, 95 % de la production est exportée brute. Des chaînes de valeur (Tomate, riz blanc long grain, riz étuvé…) ou des marques particulières différenciées par leurs modes de production (Riz Délice, riz de montagne, anacarde biologique..) se sont développées ces dernières années et offrent des perspectives intéressantes. Elles sont encore très fragiles et doivent être consolidées.

1.3 Expériences de la CTB dans le secteur agricole

1.3.1 Le portefeuille de projets dans le secteur agricole PIC 2008-2012

Le Programme Indicatif de Coopération 2008-2012 proposait un portefeuille équilibré d'interventions complémentaires, avec des actions d'appui institutionnel au niveau national et des projets de promotion de filières. La CTB dispose également d'une expérience reconnue en matière d'appui à la décentralisation.

1.3.1.1 Projet d'Appui à la mise en œuvre des Plans de Développement Communaux (PAPDC)

Ce projet s'est clôturé en 2012 et n'est pas intervenu spécifiquement sur le secteur agricole. Le PAPDC a néanmoins appuyé durant quatre années l'élaboration et la mise en oeuvre des plans de développement communaux dans les régions du Mono/Couffo et de l'Atacora/Donga.

Il a accompagné les communes dans la réalisation d'infrastructures communales, dont certaines étaient destinées à soutenir l'agriculture. Le projet a également mis en place un Fonds de Développement Communal pour le financement des communes bénéficiaires, en utilisant et en testant les procédures définies au niveau national par la Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL) pour le FADEC non affecté (Point 1.4.4). Ce travail et cette réflexion sont à la base de l'élaboration du manuel de procédures transitoire pour l'agriculture.

1.3.1.2 Le projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (AI-MAEP)

Le projet AI MAEP avait pour objectif de renforcer les capacités organisationnelles, techniques et administratives du MAEP afin qu'il puisse assurer son rôle de facilitation et de régulation dans la promotion des filières. Le projet est intervenu à plusieurs niveaux pour d'une part accompagner la réforme institutionnelle et le rôle du MAEP et, d'autre part, renforcer les capacités du MAEP pour la mise en œuvre des stratégies de promotion des filières.

Le projet a démarré en septembre 2009 et a été clôturé (phase opérationnelle) le 30 septembre 2014, en trouvant sa continuité dans le volet d'appui institutionnel du nouveau programme.

1.3.1.3 La Facilité d'Appui aux Filières dans le Mono et le Couffo (FAFA MC)

La Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans le Mono-Couffo visait à « renforcer les capacités et l'articulation effective des acteurs privés et publics afin d'améliorer la productivité et la rentabilité des filières riz et maraîchage dans le Mono-Couffo ». La stratégie était construite autour de 3 axes d'intervention :

1. Dynamisation et amélioration de l'articulation des marchés, avec une meilleure circulation de l'information entre les acteurs, une plus grande transparence et des liens d'affaires plus stables et plus sécurisés.
2. Renforcement de la compétitivité des systèmes de production et de la capacité à répondre aux

demandes du marché en termes de qualité, quantité et régularité, de manière efficace, rentable, durable et respectable pour l'environnement, pour tous les intervenants.

3. Mise en place d'un cadre approprié de gouvernance des filières : l'intervention avait pour objet de renforcer le processus enclenché par le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et des Pêches pour mettre en place une politique et des instruments de régulation des activités de promotion des filières agricoles et renforcera les capacités des acteurs de la filière

Le FAFA MC a mis en place un fonds de micro-projets (MIP) destiné à soutenir les actions porteuses ou novatrices au niveau de la production, de la transformation et de commercialisation des filières riz et maraîchage. Il a soutenu la mise en place d'investissements communaux pour le développement agricole, en synergie avec le PAPDC. Il a initié l'approche dite de facilitation ou de faire-faire, qui consiste à confier la mise en œuvre des activités prévues aux institutions locales habilitées.

Le projet a démarré en septembre 2008 et s'est terminé en septembre 2013. Les activités ont été intégrées dans le projet FAIA. La continuité des activités fait l'objet du présent document.

1.3.1.4 La Facilité d'Appui aux Filières dans l'Atacora et la Donga (FAFA AD)

La Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans l'Atacora et la Donga vise à « améliorer la productivité et la rentabilité des filières riz, maraîchage et anacarde dans les départements de l'Atacora-Donga ».

L'intervention propose trois axes pour la promotion des filières:

1. Le renforcement organisationnel des OPA comme opérateurs clefs des filières, qui se traduit par un appui aux organisations faîtières régionales afin qu'elles puissent développer leurs groupements sur base d'une vision partagée et des services adaptés aux besoins des producteurs,
2. L'amélioration de la rentabilité et de la productivité des filières par la dynamisation et l'articulation des marchés via l'appui à des initiatives locales de mise en marché, la transformation et l'amélioration de la production au sein de ces trois filières et par la mise en relation des acteurs,
3. Le renforcement opérationnel des fonctions régaliennes du CARDER, via des actions d'appui à l'élaboration des plans filières, de contrôle de qualité des produits agricoles, de vulgarisation des pratiques agricoles innovatrices (FoReVA), de structuration des OPA à la loi OHADA ,et de suivi-évaluation dans la promotion des filières.

Le FAFA AD a mis en place un fonds de micro-projets (FODEFI) pour appuyer les initiatives privées, avec un accent sur le maillon de la transformation. Pour l'approvisionnement en intrants ou la commercialisation, les efforts sont davantage portés sur le renforcement des Unions des coopératives à développer ce service.

Le FAFA AD a démarré dans le courant du second semestre 2010 et se terminera à la fin de l'année 2015. La continuité des activités fait l'objet du présent document.

1.3.1.5 Le Projet d'Appui à la Filière RIZ (Financement UE)

Le PAFIRIZ avait pour objectif de lutter contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire. Le projet s'inscrivait dans le cadre d'une modernisation de l'agriculture familiale, à la suite de la flambée des prix du riz en 2008. Le projet est intervenu à trois niveaux :

1. Au niveau de la production, le projet s'est centré sur la promotion de petits exploitants privés capables de s'engager dans une agriculture de type contractuelle, directement orientée vers le marché.
2. En aval de la filière, l'enjeu a été de moderniser les fonctions de transformation et de

commercialisation, en soutenant la mise en place de petits transformateurs et distributeurs privés orientés vers les spécificités de la demande du marché urbain.

3. Au niveau de l'organisation de la filière, il s'agissait de renforcer les organisations professionnelles des riziculteurs et leurs capacités de plaidoyer, et en favorisant la mise en place d'une interprofession à partir d'un renforcement du CCR-B.

Le projet est quelque peu particulier dans le portefeuille des projets agricoles dans la mesure où le partenaire principal de mise en œuvre n'est pas une institution publique, mais une Association Professionnelle Agricole (CCRB). Le PAFIRIZ a démarré en octobre 2009 et s'est terminé en août 2013. Il couvrait notamment les départements du Mono, du Couffo, de l'Atacora et de la Donga, où il a complété les interventions des FAFA AD et FAFA MC.

1.3.1.6 Le Projet d'appui à l'Amélioration de la qualité Sanitaire et Phytosanitaire des produits agricoles et agro-alimentaires (ASPS) (Financement UE)

Le projet a pour finalité l'amélioration de la sécurité sanitaire et phytosanitaire des produits alimentaires et agroalimentaires. Il est mis en oeuvre avec un cofinancement de l'Union européenne.

Les activités proposées s'articulent autour de trois composantes :

1. R1 : L'Agence béninoise de sécurité sanitaire des aliments (ABSSA) est fonctionnelle conformément à son cadre défini par les textes législatifs et règlementaires.
2. R2 : Le Laboratoire de Contrôle pour la sécurité sanitaire des aliments (LCSSA) produit des analyses fiables en matière de sécurité sanitaire des aliments,
3. 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 volet institutionnel du programme agriculture. Le résultat 3 se focalise sur la formation des groupements de producteurs en hygiène alimentaire dans les régions d'intervention.

1.3.1.7 La Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles dans les régions du Mono/Couffo et de l'Atacora/Donga

La Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles (FAIA) a pour finalité d'améliorer durablement les revenus et la sécurité alimentaire des populations du Mono, du Couffo, de l'Atacora et de la Donga, c'est-à-dire les mêmes zones que les projets FAFA mentionnés ci-dessus. Le projet s'est intéressé plus particulièrement à la problématique des investissements publics et privés susceptibles de contribuer au développement des filières. Les activités proposées s'articulent autour de quatre composantes :

1. **Amélioration des capacités des acteurs** (Collectivités territoriales, Services Techniques Déconcentrés et Opérateurs privés) à inscrire leurs interventions dans une perspective concertée de développement économique local permettant de valoriser les avantages comparatifs du territoire en matière d'agriculture.
2. **Appui aux communes pour la réalisation d'infrastructures et aménagements publics/collectifs** contribuant à l'amélioration de la compétitivité des filières. Sur base des priorités définies par les acteurs, le projet accompagne les collectivités locales dans leur rôle de maîtrise d'ouvrage pour la mise en place d'infrastructures publiques utiles pour le développement des filières agricoles. Cet axe s'inscrit dans la continuité des projets PAPDC.
3. **Appui aux initiatives privées porteuses de valeur ajoutée pour le développement** des filières agricoles. Cet accompagnement porte sur l'information, la formation, l'élaboration des plans d'affaires, les études de marché et l'accompagnement au démarrage des activités. Une attention

particulière est accordée à l'émergence et /ou au renforcement des opérateurs professionnels en amont et en aval des filières.

4. **Mise en place de mécanismes institutionnels** pour canaliser les aides publiques en faveur du développement des filières agricoles. Il s'agit d'appuyer la mise en place du FADEC agriculture et du FNDA (cf. paragraphe 1.1.5,).

La FAIA a démarré en 2010 et se terminera à la fin de l'année 2015, Les activités prévues au niveau des axes 1, 2 et 3 trouveront leur continuité dans le cadre de la composante opérationnelle du programme (le présent document). La consolidation des activités de l'axe 4 se fera au niveau de la composante institutionnelle.

1.3.2 Les acquis et les leçons tirées des expériences

Nous présentons ici les principaux acquis et constats réalisés au niveau des interventions passées ou en cours, sur base des conclusions et des recommandations des rapports de suivi interne, des rapports d'évaluation externes, ainsi que des notes de capitalisation.

1.3.2.1 Approches en matière de promotion des filières

Les interventions de la coopération belgo-béninoise ont, d'une manière générale, été appréciées par les partenaires. Elles ont contribué au développement des filières et créé les conditions qui ont permis aux acteurs de mieux jouer leurs rôles.

L'élaboration de plans de développement des filières a été accompagnée dans les deux régions. Ils précisent les chaînes de valeur prioritaires et les actions à mener, ainsi que les contributions et responsabilités des différents acteurs pour leurs mises en œuvre. Le suivi de la mise en œuvre est assuré par les CARDERs. L'existence de ces outils est une avancée considérable.

Les évaluations constatent que les actions se sont focalisées surtout au niveau de la production et ne sont pas suffisamment orientées vers les secteurs amont et aval des filières. Le caractère régional des interventions n'a pas permis de mener des actions structurelles au niveau national ni d'approfondir l'analyse des marchés et de la demande pour des produits spécifiques.

1.3.2.2 Acquis et leçons tirées au niveau de la production et de l'accompagnement des producteurs

Dans le Mono Couffo, l'approche «Comptes d'Exploitations Familiales» mise en place au travers de l'Union Régionale des Producteurs et le conseil technique spécialisé apporté par les OPA filières sont considérés efficaces et à poursuivre. Il est cependant important de mieux structurer ces appuis et de coordonner les différentes interventions.

Dans l'Atacora Donga, le conseil technique a été délivré par des animateurs endogènes : 6 animateurs techniques pour 105 coopératives au niveau du maraîchage. 8 animateurs au niveau de 93 coopératives de producteurs d'anacardes, 7 animateurs au niveau de 148 coopératives de la filière riz. Des tests avec les « Farmer Business Schools « sont en cours (production de semences de riz et de maraichage).

Malgré les évolutions positives et des taux de satisfaction en progression, l'offre de services aux exploitations est d'une manière générale dispersée et insuffisamment adaptée aux besoins spécifiques des agriculteurs. Il existe peu de coordination entre les différents prestataires de services agricoles, qui délivrent parfois des messages divergents. Les actions de recherche participative donnent des résultats assez mitigés, qui ne sont pas toujours applicables par les producteurs et/ou valorisés au travers d'actions de vulgarisation. Des modes de fonctionnement alternatifs doivent être définis pour arriver à la définition d'itinéraires techniques satisfaisants.

1.3.2.3 Acquis et leçons tirées en matière de soutien aux initiatives porteuses de valeur ajoutée dans les filières agricoles

✓ **Mécanismes de financement**

Les interventions ont mis en place des mécanismes destinés à identifier et sélectionner les initiatives porteuses de valeur ajoutée pour les filières. Deux mécanismes coexistent actuellement :

- Dans le Mono/Couffo : le manuel de procédures du fonds d'appui au développement de l'entrepreneuriat agricole (FADEA-FAIA)
- Dans l'Atacora/Donga : le guide pour la mise en œuvre des projets éligibles au fonds de développement des filières (FODEFI)

Les mécanismes destinés à soutenir les initiatives porteuses ont favorisé au départ une approche dite « par la demande », qui avait pour objectif de susciter une concurrence entre les promoteurs, afin de n'en retenir les meilleurs. Cette approche s'est avérée pertinente au démarrage de l'intervention, pour « tester » et « sélectionner » les meilleurs micro-projets mais elle a montré également ses limites :

- La majorité des micro-projets proposés ont pour objectif d'augmenter la production et de réduire la charge de travail. Les promoteurs ne prennent pas suffisamment en compte la recherche préalable de débouchés.
- L'approche n'a pas suffisamment permis de cibler les investissements au niveau de zones à fort potentiel. Elle n'a pas permis de cibler plus particulièrement des maillons faibles dans les chaînes de valeur, notamment les segments amont et aval,
- La prise en compte des critères comme « les maillons faibles », « le genre », « les zones de production », « les marchés de vente prévus », « la rentabilité des micro-projets » intervient après l'introduction du projet.

Les équipes en place ont pris en compte les leçons tirées des expériences et amélioré les mécanismes de manière continue. Différents types de projets éligibles ont été distingués, avec des aides variables et des critères d'éligibilité distincts :

- **Les projets MiP « sécurité alimentaire** » au niveau de la production (de 0 à 2,5 millions CFA) : il s'agit de projets portés par un promoteur dont l'objectif principal est d'assurer la sécurité alimentaire des ménages concernés.
- **Les projets de développement de filières** (de 2,5 à 12 millions CFA) : il s'agit de projets porteurs dont l'objectif principal est de contribuer au développement de la filière concernée à travers la levée d'un ou de plusieurs goulots d'étranglement. Ils sont portés par des organisations d'économie solidaire.
- **Les projets d'entrepreneuriat agricole** (au-delà de 12 millions portés par les entreprises structurées et formelles.

Les procédures de sélection et d'approbation des micro-projets sont considérées comme contraignantes et difficilement compréhensibles. L'obligation de recourir aux procédures de marchés publics pose des problèmes aux promoteurs : (1) problèmes de délais, dans un secteur soumis à la saisonnalité des productions (2) problèmes de compréhension liés à un taux d'analphabétisme élevé, (3) ou problèmes de faisabilité même, liés au nombre réduit de fournisseurs formellement enregistrés.

✓ **Accompagnement des promoteurs dans la mise en œuvre de leurs projets**

Les capacités des promoteurs à définir et à mettre en œuvre des micro-projets sont généralement assez faibles sur le plan technique, ce qui implique des suivis intenses et de long terme par les interventions. Des Prestataires de Services Non Financiers ont été sélectionnés et formés en 2014

pour le conseil de gestion aux petites entreprises, en utilisant les méthodes « GERME » (Gérer mieux son entreprise) et FBS (Farmer Business Schools). Ils n'ont pas toujours pu fournir des services de qualité et ont besoin d'être renforcés.

La mise en relation des promoteurs avec les Institutions de micro-finance a eu des effets positifs et de long terme, avec une plus grande prise en considération des projets d'entrepreneuriat rural de la part de ces dernières. Les aides à l'investissement ou les fonds de démarrage permettent d'obtenir un effet de levier intéressant.

1.3.2.4 Acquis et leçons tirées en matière d'investissements communaux pour le développement des filières agricoles

- ✓ **Planification du développement agricole**

Les mairies ont acquis des compétences élargies, notamment en matière de développement économique et de régulation des conflits fonciers. La stratégie d'appui aux communes dans leurs rôles de maître d'ouvrage, initiée au travers des PAPDC et poursuivie au travers du FAIA, est estimée pertinente. Le fait de travailler à la fois sur l'élaboration de mécanismes nationaux (FADEC Agriculture) et sur la priorisation des investissements au niveau local est considéré comme une stratégie pertinente (Voir Rapports UE).

Des diagnostics économiques territoriaux sont en cours de finalisation dans les 25 communes d'intervention. Ils doivent permettre un meilleur ciblage des aides publiques, en regard des potentialités et avantages comparatifs de chaque commune.

Des diagnostics institutionnels et organisationnels sont en cours de réalisation et seront disponibles au démarrage du nouveau programme. Ils aboutiront à l'élaboration de plans de renforcement de capacités.

Des cadres de concertation ont été mis en place dans les communes pour prioriser les investissements dans le secteur agricole. Ils ont permis une amélioration de la concertation et de la collaboration entre les acteurs pour les aspects de planification agricole et de sélection des investissements.

- ✓ **Mécanismes de financement pour les investissements communaux dans le secteur agricole**

Un manuel de procédures a été élaboré et testé dans les 25 communes d'intervention pour appuyer la réalisation des investissements communaux pour le secteur agricole, en concertation avec la CONAFIL, les communes et le MAEP. Ce manuel provisoire a servi de référence pour l'élaboration du FADEC Agriculture.

Le mécanisme de financement et d'accompagnement mis en place a été apprécié par les acteurs. Il a cependant montré certaines limites. Le système de péréquation des ressources, avec répartition uniforme de l'enveloppe disponible entre 25 communes, entraine une dispersion des moyens qui ne permet pas de réaliser des projets réellement structurants pour les filières.

Quarante-quatre projets d'investissements communaux ont été approuvés sur les deux régions et sont en cours de réalisation. Il s'agit d'ouvrages de franchissement, d'aménagements hydro-agricoles, de magasins de stockage, … Les évaluations constatent que les investissements sont considérés dans leur aspect très « physique », sans prendre suffisamment en compte la fonction de services. L'analyse économique des projets, la définition des modes de gestion (Gestion directe ou délégation) et les modalités de prise en compte des frais d'entretien sont des aspects à améliorer.

Des services d'intermédiation sociale ont été recrutés en 2014 pour accompagner le processus de concertation entre les futurs usagers des infrastructures, les autorités communales et les services

techniques.

✓ **Cas spécifique des aménagements hydro-agricoles**

La réalisation d'aménagements hydro-agricoles a été un des axes majeurs d'intervention du PAFIRIZ, qui a consacré une note de capitalisation sur le sujet. Les expériences mettent en évidence les difficultés liées à la mise en œuvre de ces aménagements, parmi lesquelles :

- La complexité de la problématique foncière, dans un cadre législatif qui reste insuffisant et défavorable aux femmes.
- La complexité des relations entre le secteur public et le secteur privé : les propriétaires craignent que la réalisation d'aménagements publics sur leurs parcelles amène les communes à vouloir s'approprier les terres.
- La clarification des aspects fonciers et la définition des futures modalités de gestion des infrastructures (montant des redevances, partage des responsabilités pour l'entretien,…) impliquent l'instauration d'un dialogue social de longue haleine entre les acteurs, dont l'issue est souvent incertaine.
- Les capacités des bureaux d'études et des prestataires de travaux sont particulièrement faibles. Le suivi de la qualité de leurs prestations nécessite du temps et des moyens adéquats.

1.3.2.5 Acquis et leçons tirées en matière de renforcement de gouvernance économique des filières

✓ **Organisations de Producteurs Agricoles (OPA) au sein des filières**

Les appuis et les modalités de collaboration ont été globalement appréciés. Les capacités des OPA en tant que "partenaires d'affaires" dans les filières ont augmenté et le nombre de membres a augmenté. Les organisations ont été dotées de plans de développement élaborés sur des bases participatives, ce qui augmente leur crédibilité. Le partage des rôles entre les différents niveaux (Coopératives de base, unions des coopératives communales, unions des coopératives régionales, faîtières) n'est pas encore totalement clarifié mais des avancées significatives sont enregistrées.

Les interventions se sont concentrées principalement sur le renforcement des capacités au niveau des unions régionales, pour s'étendre ensuite à des niveaux plus proches des producteurs pour des services spécifiques comme la vente groupée. Des efforts importants ont été consacrés à la mise en conformité des OPA avec la loi OHADA, avec des effets positifs sur le développement des services, la gouvernance et les modes de fonctionnement. Les services de conseil technique apporté par les animateurs (endogènes) des OPA sont efficaces et à poursuivre. Le PAFIRIZ, grâce à un ancrage au niveau du CCRB, a mené des actions remarquées au niveau national : recensement des riziculteurs, communication externe sur la filière, gouvernance du CCRB, existence de plans d'affaires, communication interne vers les structures régionales. Ces appuis se sont cependant arrêtés à la fin du projet et n'ont pas été poursuivis.

✓ **Articulation des acteurs et augmentation des opportunités de marchés**

La mise en relation des acteurs au sein des filières a été un élément important des stratégies. Des tables filières ont été mises en place dans les deux régions pour les différentes filières. Le nombre de contrats formels et les volumes commercialisés sont en progression. Dans le Mono Couffo, 197 contrats de commercialisation ont été conclus en 2014 pour des volumes de 314 Tonnes en riziculture et de 388 tonnes en maraîchage. Dans l'Atacora Donga, les volumes commercialisés au travers de contrats ont évolué de 103 à 561 tonnes pour l'anacarde et de 47 à 195 tonnes pour la riziculture.

2 ORIENTATIONS STRATEGIQUES.

2.1 Vision et objectif général du programme bénino-belge pour le secteur agricole

La mise en œuvre du programme sectoriel agricole s'inscrit dans la vision du PSRSA : "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 définit 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.

Le programme sectoriel est défini comme un ensemble d'interventions complémentaires et synergiques. Deux composantes ont été identifiées :

- ✓ **Une composante d'appui institutionnel** destinée à renforcer les capacités du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), au niveau national et au niveau des six CARDERs régionaux. L'intervention prévoit également des appuis à la Chambre Nationale d'Agriculture et aux structures faîtières paysannes de premier niveau, dans le cadre de leurs participations au dialogue sectoriel. L'intervention a démarré en octobre 2014 avec une durée de mise en œuvre prévue sur cinq ans. 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. Le budget alloué porte sur un montant de 18 millions d'Euros au titre de la contribution belge et de 1.000.000 Euros au titre de la contribution béninoise.

Le présent document technique et financier a pour objet de décrire la composante opérationnelle du programme, qui démarrera en janvier 2016, dans la continuité des projets FAIA et FAFA AD qui se termineront à la fin 2015.

2.2 Orientations spécifiques de la composante opérationnelle

2.2.1 Les grandes orientations

L'intervention se fixe comme objectif d'améliorer la productivité des exploitations familiales et leur inclusion dans des dynamiques de marché. Elle mettra en œuvre un ensemble d'activités destinées à améliorer la productivité et de la compétitivité des filières riz, maraichage et anacarde. Il s'agira de gagner en termes de débouchés sécurisés et surtout en termes de prix au niveau des exploitations et des petites entreprises agricoles. Les orientations seront les suivantes :

- ✓ **Des actions ciblées sur des chaînes de valeur INCLUSIVES clairement identifiées**

L'intervention travaillera sur des chaînes de valeur clairement identifiées au niveau des filières riz, maraîchage et anacarde. Le concept de chaînes de valeur est utilisé pour désigner :

- **Un produit déterminé** (riz étuvé, oignon frais, piment séché..), différencié par son mode de production, ses modes de transformation et de commercialisation, son origine géographique et généralement son conditionnement. Ce produit répond à une demande de marché clairement identifiée.

- **Un ensemble d'opérateurs connus** constituant les maillons de la chaîne de valeur, en partant de l'exploitation familiale pour arriver au consommateur final, en passant par les unités de transformation et les circuits de commercialisation qui vont donner de la valeur ajoutée au produit.

Ces chaînes de valeur auront la particularité de se différencier, indépendamment de la qualité intrinsèque du produit, par des modes de production durables, par une répartition équitable de la valeur ajoutée et par leur caractère « genre-sensible ». Une attention particulière sera portée à la qualité sanitaire, avec l'élaboration de cahiers des charges spécifiques et la mise en œuvre de mesures de contrôles effectifs par les CARDERs.

Des stratégies promotionnelles seront définies pour les chaînes de valeur, avec une réflexion globale sur les fondamentaux du marketing : prix, emballage, distribution, publicité. Le programme mettra davantage l'accent sur la compréhension des marchés et de leurs besoins, sur la recherche de débouchés et l'établissement de relations durables entre les opérateurs dans les chaînes de valeur.

La consolidation des filières et des chaînes de valeur n'est pas un objectif en soi. Il s'agit d'un moyen pour permettre aux exploitations de s'inscrire dans des dynamiques de marché et d'améliorer leurs conditions de vie. L'hypothèse selon laquelle la consolidation des filières apporte effectivement des effets positifs pour les exploitations familiales sera vérifiée en permanence.

✓ **Un meilleur ciblage des investissements vers des bassins de production à fort potentiel pour les chaînes de valeur prioritaires**

Les moyens disponibles seront davantage ciblés pour soutenir des investissements structurants dans des bassins de production à haut potentiel. Le caractère structurant est analysé au travers (1) de l'impact potentiel sur la compétitivité des chaînes de valeur appuyées par le programme, (2) de la valeur ajoutée pour les bénéficiaires finaux (3) de la contribution à la création de liens durables entre les acteurs impliqués (Mise en place de liens entre les comités d'usagers et l'autorité publique, développement de liens contractuels entre acteurs dans les filières).

✓ **Une valorisation des expériences pour définir de modèles de projets techniquement éprouvés et systématiquement liés à un appui commercial**

L'efficacité de l'appui aux opérateurs dans les filières par le biais des projets peut être améliorée en définissant une offre de projets simples, techniquement maîtrisés et facilement reproductibles (Pasteurisation de tomates, hangars de stockage, achat de motoculteurs, équipements de transformation…). Les expériences accumulées seront valorisées et capitalisées pour préciser une offre de modèles éprouvés techniquement et facilement reproductibles :

- Au niveau de la production : définition de paquets techniques relativement uniformes pour chaque chaîne de valeur identifiée, avec pour ambition de toucher un nombre plus élevé de bénéficiaires et d'apporter des changements significatifs au sein des chaînes de valeur ciblées (**'roll out'** - toucher plus de personnes).
- Au niveau de l'amont et de l'aval : définition de fiches techniques et de normes standardisées pour les projets simples tels que les magasins de stockage, boutiques d'intrants, matériel d'étuvage, petites rizeries,…
- Au niveau des investissements communaux : élaboration de guides pratiques par type d'infrastructures définissant les normes techniques standards, les fournisseurs de services agréés, les processus de mise en œuvre, les modalités de gestion préconisées.

Les appuis au niveau de la production seront systématiquement couplés à des appuis pour la commercialisation. Les instruments de financement et les procédures de sélection seront dans toute la mesure du possible simplifiés, décentralisés et adaptés aux conditions spécifiques et aux capacités

de gestion des porteurs de projets accompagnés.

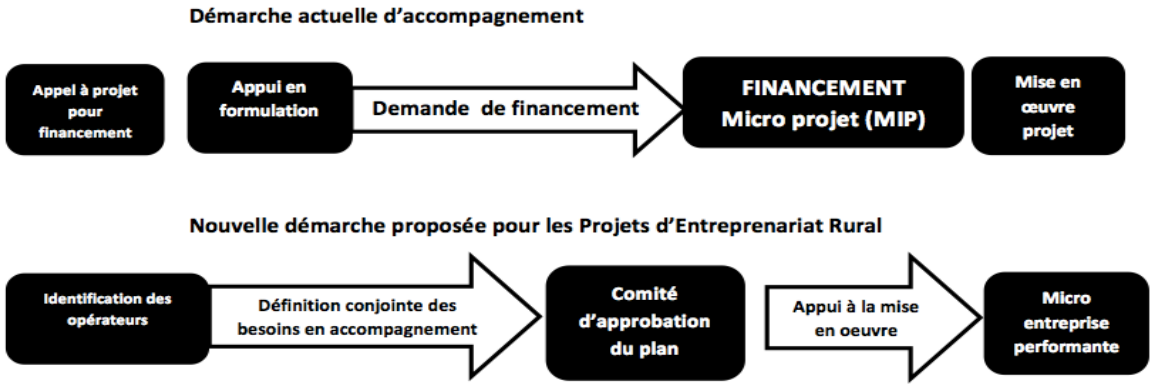
✓ **Des appuis davantage ciblés sur des goulots d'étranglement ou des problèmes spécifiques des chaînes de valeur**

L'approche filière se base sur une analyse préalable des chaînes de valeur ciblées :

- Analyse des goulots d'étranglement, afin d'intervenir de manière structurelle sur le fonctionnement de la chaîne de valeur en ciblant des maillons spécifiques et/ou en regard d'une plus-value sociale/environnementale.
- Analyse de l'offre de services publics et privés aux opérateurs dans la chaîne de valeur. Cette analyse doit permettre (1) d'adapter les services de manière à les rendre accessibles aux bénéficiaires (2) et de renforcer les prestataires dans leurs capacités à prester ces services.
- Analyse des problèmes liés au contexte institutionnel général pour la promotion des filières.

L'octroi d'aides à l'investissement aux porteurs de projets a été un axe majeur des stratégies proposées par les interventions. L'accompagnement de ces bénéficiaires se fait après la décision d'octroi. Deux constats majeurs ressortent des expériences : (1) Le mécanisme mis en place implique beaucoup d'efforts de sélection et d'analyse pour aboutir au final à un nombre réduit de projets estimés intéressants et à valeur ajoutée pour les filières (2) La mise en œuvre des projets sélectionnés nécessite souvent une révision technique préalable.

Les aides financières proposées seront donc un des instruments de l'appui proposé par l'intervention, situé au milieu ou à la fin du cycle d'accompagnement. Une attention particulière sera donnée aux relations entre les producteurs, les entreprises et les institutions financières, qui devraient évoluer positivement.



✓ **Des interventions complémentaires à différents niveaux**

Les projets en cours ont concentré surtout leurs efforts au niveau régional, notamment pour ce qui concerne les unions de coopératives de producteurs. L'intervention interviendra de manière plus marquée :

- Au niveau communal : ce niveau est effectivement pertinent pour tout ce qui concerne le processus de concertation avec les autorités communales, les SCDAs et les organisations de producteurs pour le choix des stratégies de développement territorial et la priorisation des investissements pour le secteur agricole.
- Au niveau national : ce niveau est pertinent pour traiter des problèmes plus larges ne pouvant être résolus au niveau régional. Les unions nationales faîtières nationales (CCR-B et FENAPAB) seront renforcées dans leurs rôles de services aux membres (Commercialisation,

communication, fournitures d'intrants spécifiques,…).

- ✓ **Le développement de complémentarités entre la composante opérationnelle et la composante institutionnelle du programme**

Les deux composantes du programme devront se compléter et se renforcer en vue d'atteindre les objectifs fixés. Il est utile de rappeler brièvement les résultats de la composante d'appui institutionnel :

- Résultat 1 : Renforcement du MAEP central pour le pilotage, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son programmatique sectoriel.
- Résultat 2 : Renforcement des capacités organisationnelles et techniques des six CARDERs.
- Résultat 3 : Renforcement des structures faîtières nationales d'acteurs non étatiques dans leurs capacités à contribuer au dialogue sectoriel et à assurer un accompagnement de qualité à leurs membres.
- Résultat 4 : Mise en place des principaux instruments, outils et mécanismes institutionnels de financement du secteur agricole.

Le volet AI MAEP crée les conditions (Outils, méthodes, ressources) et les capacités au niveau des acteurs étatiques, alors que les volets opérationnels les utilisent au niveau des CARDERs et des communes. Les outils de promotion du genre vulgarisés par le MAEP ont par exemple été utilisés par l'équipe du Mono/Couffo dans son appui au conseil agricole. Inversement, les équipes de terrain donnent des feed-back sur la pertinence des stratégies et des outils proposés. Ils proposent des expériences qui alimentent les réflexions au niveau institutionnel.

Les plans filières régionaux réalisés dans l'AD ont servis de base à la définition d'une méthode de planification nationale harmonisée, qui part de la base pour aboutir à des projets filières nationaux. Le suivi de la mise en œuvre des plans filières régionaux sera une plateforme idéale de collaboration : le volet institutionnel est en charge d'appuyer les CARDERs dans leurs rôles de pilotage, tandis que les volets institutionnels sont des contributeurs importants à leur mise en œuvre.

Les efforts entrepris au travers du FAIA pour la mise en place des mécanismes institutionnels de financement de l'agriculture (FNDA et FADEeC Agriculture) seront poursuivis au travers de la composante d'appui institutionnel (Résultat 4). Les mécanismes de financement et d'accompagnement mis en œuvre au niveau régional dans le cadre des volets opérationnels sont considérés comme des outils transitoires permettant d'alimenter les réflexions au niveau des mécanismes nationaux.

2.2.2 Quatre axes complémentaires d'intervention

✓ **Axe 1 : intégration des exploitants familiaux et de leurs organisations dans des chaînes de valeur porteuses et durables**

L'effet recherché est de faire émerger une masse critique d'exploitations familiales professionnelles et compétitives sur les marchés nationaux et régionaux, en renforçant leurs capacités à livrer des produits répondant en quantités et en qualité à des demandes de marché clairement identifiées.

Trois orientations sont proposées :

1. Promouvoir l'adoption de paquets techniquement et économiquement éprouvés à des exploitations familiales souhaitant se professionnaliser. Les paquets techniques sont définis en fonction des spécificités de la chaîne de valeur identifiée et de la demande du marché. Ils comprennent de l'équipement, des intrants, du conseil technique et un accompagnement en commercialisation et gestion. Les itinéraires techniques sont définis de manière à respecter l'environnement et maintenir la fertilité des sols, en favorisant des pratiques agro-écologiques.
2. Accompagner les exploitations familiales dans les filières au niveau de la maîtrise technique de la production et au niveau de la gestion de l'exploitation familiale. La stratégie nationale de conseil agricole sert de fil conducteur à ce processus, en se basant sur les approches « Comptes d'Exploitation Familiale » et « Champs Ecole Paysans». Ces deux approches présentent des similarités dans les démarches (Groupement volontaire, paysans facilitateurs, démarches participatives) et des complémentarités intéressantes (Aspects de gestion et aspects techniques).
3. Intensifier le renforcement des groupements/coopératives de producteurs et des unions communales : il s'agit d'augmenter le nombre de membres et de renforcer la gouvernance à la base, tout en menant des actions de vente groupées qui permettent aux exploitants familiaux de s'intégrer dans les filières et d'augmenter leur marge brute. Une amélioration des liens avec les organismes financiers sera également recherchée.

✓ **Axe 2 : développement d'une offre de services de qualité accessibles aux exploitants familiaux**

L'effet attendu est d'améliorer l'offre de services de qualité effectivement accessibles aux exploitations familiales et effectivement indispensables à leur professionnalisation. Il s'agit plus particulièrement :

- Des services situés en amont des exploitations familiales tels que la production et/ou la distribution de semences de qualité, la distribution d'intrants spécifiques, la fourniture d'équipements et d'outillage,
- Des services situés en aval de la production tels que les services de transformation, d'emballage, de transport et de commercialisation,
- Des services d'appuis plus génériques tels que le conseil en gestion, le conseil en marketing, l'appui comptable, ou les services agricoles « classiques ».

Le choix des services à appuyer est réalisé après une analyse des coûts d'opportunité et des retombées potentielles au niveau des chaînes de valeur appuyées. Les mécanismes d'accompagnement et de financement sont adaptés à la complexité des projets et aux spécificités des opérateurs.

✓ **Axe 3 : mise en place d'infrastructures publiques fonctionnelles répondant aux besoins des filières**

Si l'axe 2 peut être considéré comme un appui au développement de services portés par des acteurs non étatiques, l'axe 3 peut être considéré comme un appui au renforcement de l'offre de services publics. Les effets recherchés seront les suivants :

- L'instauration d'un dialogue permanent et constructif entre les principaux acteurs au niveau communal (Communes, SCDA, Unions Communales de Producteurs) pour la planification du développement agricole et la sélection des investissements prioritaires pour le secteur. Ce dialogue sera facilité par une meilleure compréhension des rôles et des mandats des acteurs pour le développement agricole.
- La mise en place d'investissements publics contribuant au développement des filières. Les principaux aménagements ciblés seront les aménagements hydro-agricoles, les pistes de désenclavement, les aires de séchage et les structures de stockage. L'accent sera mis sur la fonction et la qualité du service public offert aux usagers plutôt que sur l'infrastructure proprement dite.
- La définition de partenariats public-privé entre les communes, les services techniques et les comités d'usagers destinés à garantir la durabilité des investissements et la viabilité des services.

L'intervention favorisera la mise en place d'investissements dits « structurants » dans les bassins de production (ou pôles de développement). Il s'agit par exemple de projets complémentaires couvrant plusieurs communes : aménagements hydro-agricoles, aires de séchage, hangars de stockage, pistes de désenclavement et aménagements de marché.

✓ **Axe 4 : amélioration de la gouvernance économique et inclusive des filières**

L'effet recherché est d'améliorer l'articulation des opérateurs au sein des chaînes de valeur et leurs capacités à répondre de manière réactive aux besoins du marché, en menant des actions concertées et mutuellement profitables. Il s'agira d'analyser les chaînes de valeur sélectionnées, de comprendre les attentes du marché, d'identifier les principaux goulots d'étranglement pour ensuite intervenir de la manière la plus efficiente possible. Ces analyses servent de base à la définition des paquets techniques (axe 1) et au choix des actions prioritaires à mener pour lever les goulots d'étranglement dans la chaîne de services (axe 2).

Le renforcement des organisations paysannes (Niveaux régional et national essentiellement) dans leurs fonctions de plaidoyer et de services sera un élément essentiel de la stratégie de mise en œuvre, pour permettre aux exploitations familiales de bénéficier effectivement et équitablement de l'amélioration de la compétitivité des chaînes de valeur (caractère inclusif). Des actions spécifiques sont menées en matière de genre, de manière à ce que les gains de productivité profitent effectivement aux femmes et aux jeunes, sans pour autant nuire à l'environnement.

2.2.3 Bénéficiaires finaux

a) Les exploitations familiales

En cohérence avec le PSRSA et la note « Agriculture et Sécurité Alimentaire » de la coopération belge, les agriculteurs familiaux sont les bénéficiaires finaux de l'intervention. Les agriculteurs familiaux forment un groupe important et hétérogène.

L'intervention ciblera plus précisément des petites et moyennes exploitations (dépendant de la région et de la filière, des exploitations de 0,5 ha jusqu'à 5 ha sont prises en considération) ayant un potentiel

d'intégration dans les chaînes de valeur et actives dans les filières prioritaires. Ces ménages ne sont pas en insécurité alimentaire permanente, mais ils peuvent être confrontés à une période d'un ou deux mois de réduction des apports alimentaires.

b) Les Organisations Paysannes et leurs faîtières

Les organisations et coopératives paysannes sont des acteurs essentiels dans les stratégies de développement agricole. En tant qu'institutions non étatiques représentant les producteurs ruraux, elles doivent acquérir des capacités de négociation qui leur permettent de défendre les intérêts de leurs membres vis-à-vis des autres opérateurs privés dans les filières. Elles assurent par délégation des missions de services publics liées à la gestion d'infrastructures communautaires. Et enfin, elles contribuent en tant qu'actrices à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques agricoles. Elles constituent un contre-pouvoir à même d'exiger une certaine redevabilité des services publics.

c) Les micros, petites et moyennes entreprises du secteur agricole

Concernant les petites entreprises agricoles, le groupe cible comprend des entreprises rurales nouvelles ou existantes de transformation artisanale, des semenciers, des unions de producteurs pour la vente groupée ou des entreprises d'équipements ou d'intrants homologués. Au moins 70 petites entreprises agricoles seront directement appuyées à l'aide d'investissements. D'autres entreprises agricoles, de taille plus importante et avec un accès plus facile au financement, peuvent être renforcées par le conseil-gestion du programme, mais elles ne touchent pas de subventions. Les micro-entreprises de transformation ou de commercialisation sont généralement dirigées par des femmes.

2.2.4 Principes d'intervention

2.2.4.1 Principes directeurs du Programme

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.

Alignement institutionnel : 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 mises en œuvre soient portées par les structures partenaires, conformément à leurs mandats ou leurs objectifs sociaux, en accompagnement de la mise en œuvre de leurs propres Plans Techniques Action et Budget (PTBA).

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. La Gestion Axée sur les Résultats est institutionnalisée pour l'ensemble des entités et parties prenantes du programme.

Principe de subsidiarité : la mise en place du dispositif organisationnel s'inscrit dans une logique de déconcentration, encourage l'autonomie et assure une réactivité efficace dans le respect d'un cadre et de normes définies. 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.

Flexibilité dans la mise en œuvre et la préparation du programme : le cadre logique est considéré comme évolutif et les activités programmées sont décrites à titre indicatif. Il faut considérer que la composante opérationnelle ne démarrera qu'à partir de janvier 2016. Il importe de conserver une certaine souplesse afin de pouvoir s'adapter aux évolutions prévisibles du contexte et à l'évolution des priorités des acteurs.

Rationalisation des ressources : la rationalisation et la mutualisation des ressources mises à la disposition du programme sont un principe de mise en œuvre devant permettre une plus grande efficacité pour l'atteinte des résultats de développement.

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.

2.2.4.2 Intervention de facilitation et partenariats

Les interventions antérieures ou en cours dans le secteur agricole ont développé une approche dite de facilitation, qui a été globalement appréciée et sera maintenue. Selon cette approche, le rôle du programme n'est pas de réaliser de manière directe les actions nécessaires, mais de stimuler, orienter et accompagner les acteurs locaux afin qu'ils puissent développer les capacités nécessaires pour accomplir le rôle qui leur est dévolu dans le développement des filières, et s'articuler entre eux afin de développer les synergies indispensables.

Les acteurs des filières ne sont pas considérés comme simples bénéficiaires d'une intervention dont ils seraient l'objet. Ils doivent en devenir les principaux protagonistes, puisque l'articulation des filières nécessite un partenariat qui optimise les synergies et facilite les négociations et jeux de rôles. Chaque acteur devient un partenaire responsable de l'exécution d'activités correspondantes au rôle qui lui a été imparti dans la promotion et le développement de la filière.

2.2.4.3 Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités des acteurs à jouer leurs rôles pour la promotion des filières est une stratégie transversale, mais essentielle. Elle est considérée au travers d'une coordination étroite entre le volet d'appui institutionnel et les volets opérationnels du programme. Indépendamment des ressources propres du programme, il mobilisera d'autres outils de la coopération belge, en particulier le Fonds d'Etudes et de Consultances (FEC) et le projet « d'Appui aux Organisations béninoises par le Renforcement de Compétences des Ressources Humaines (PAORC) ».

Les orientations du programme seront les suivantes :

- Analyse des capacités et des priorités des acteurs, définition d'objectifs de changements mesurables et élaboration de conventions de collaboration prévoyant explicitement les stratégies de désengagement.
- Les activités de renforcement des capacités sont une combinaison de formations, de visites d'échange, de coaching et de formation à l'emploi, d'apprentissage par l'action, de conseil.
- La délégation de maîtrise d'ouvrage et l'accompagnement à la maîtrise d'ouvrage sont les instruments fondamentaux du processus de renforcement des capacités.

2.2.5 Cohérence et synergies avec les autres programmes de la coopération belge

✓ **Avec le fonds d'études et de consultances (FEC)**

Le PIC 2013-2017 prévoit un Fonds d'Etudes et de Consultances, qui 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. Des expertises ponctuelles et spécifiques seront mobilisées au travers de ce fonds, notamment en matière d'appui aux organisations paysannes.

✓ **Avec le programme d'Appui aux Organisations pour le Renforcement des Compétences des Ressources Humaines (PAORC)**

Le PAORC et le programme bénino-belge pour l'agriculture ont été formulés au cours de la même période, de manière à développer au mieux les complémentarités. Ce programme complète les actions du programme en se concentrant sur l'acquisition des compétences au sein des institutions partenaires. Les complémentarités porteront sur l'appui aux organisations paysannes faîtières dans les filières prioritaires, au niveau national et au niveau régional.

✓ **Avec le Trade For Development Center**

Le Trade For Development Center est un programme de la coopération belge ayant pour objet principal de promouvoir le commerce équitable. Parmi ces missions figure l'appui aux organisations paysannes agricoles. Il est structuré autour de deux composantes ;

Programme d'appui financier : Le programme a pour mission d'identifier les organisations de petits producteurs (coopératives, associations, entreprises) qui développent des projets de commerce équitable et commerce durable, et de leur apporter un soutien financier adapté ainsi qu'un appui en gestion financière et marketing.

Activités d'appui à la commercialisation : Le TDC est un centre d'expertise en « marketing & ventes » et un organe d'appui concret aux projets de la CTB liés directement ou indirectement à la commercialisation de produits et/ou services : (1) Conseil stratégique en business et marketing (2) Information et analyse de marché (3) Coaching en marketing & ventes.

Une collaboration structurelle sera établie entre le programme et le centre d'expertise pour appuyer conjointement et de manière complémentaire les OPA impliquées dans les filières.

✓ **Avec le Fonds Belge de Sécurité Alimentaire**

Le Fonds Belge de Sécurité Alimentaire interviendra dans 4 communes de l'Atacora-Donga (Boukoumbé, Cobly, Matéri et Tanguiéta). La formulation finale du programme avec les partenaires de mise en œuvre aura lieu en 2015. La CTB a été retenue pour l'appui institutionnel et pour la coordination des interventions.

✓ **Avec le projet d'Amélioration de la Qualité Sanitaire et Phyto-sanitaire des produits agricoles et agro-alimentaires (ASPS)**

L'intervention valorisera les acquis et les outils du programme pour promouvoir la qualité sanitaire et phyto sanitaire au travers de ses actions. Elle fera notamment appel au projet ASPS pour des formations spécifiques sur l'hygiène alimentaire, l'appui aux entreprises pour l'obtention d'accréditation,….

2.2.6 Synergies et complémentarités avec les Partenaires Techniques et Financiers

Les trois filières prioritaires du programme sont également appuyées par des bailleurs de fonds importants tels que la Banque Mondiale, le FIDA ou la GIZ. Il paraît essentiel, au niveau du MAEP, de préciser les stratégies nationales de promotion de ces filières et de définir les modes de concertation entre les différents acteurs.

Il existe également des recouvrements au niveau géographique (PROAGRI et PACER notamment), qui impliqueront des mécanismes de coordination au niveau régional. L'implication du PROAGRI est importante au niveau de l'aval (commercialisation) des filières anacardes et riz, ainsi que sur le contexte institutionnel (Tables de concertation) ou l'appui aux structures faîtières. Le programme agricole bénino belge interviendra de manière complémentaire en recherchant les complémentarités. L'amélioration de la coordination des interventions au niveau régional relève de la responsabilité des CARDERs au travers des mécanismes de concertation prévus par le cadre légal. Une partie importante de la contribution nationale sera affectée au fonctionnement de ces mécanismes.

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

Des potentiels de synergies importants sont identifiés avec VECO pour ce qui concerne l'appui au développement de la filière riz, notamment l'appui aux organisations paysannes et la promotion de chaînes de valeur. Le programme contribuera aux réflexions pour la mise en œuvre du programme régional « riz en Afrique de l'ouest », qui réunit VECO, SNV, Oxfam et AGRICord, en appui au Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs d'Afrique de l'Ouest (ROPPA). Cette contribution se concrétise par des échanges d'expériences et la contribution à des études spécifiques.

La plupart des bailleurs de fonds utilisent des fonds compétitifs pour soutenir les initiatives porteuses des opérateurs privés dans les filières. Ils proposent des modalités de financement et des comités de sélection distincts, sans réelle concertation pour l'harmonisation des procédures. La CTB a pris en compte ces différentes pratiques lors de l'élaboration des manuels de procédures pour les interventions en cours.

L'alignement sur le FADEC Agri ou le FNDA est envisagé comme une possibilité pour la plupart des PTF, mais sans réel engagement. L'Union européenne est favorable à un abondement de ces mécanismes dans la perspective du 11e FED, avec des soutiens à la mise en œuvre du FNDA. Ces soutiens iraient vers des systèmes de garanties, de refinancement des IMF, ou encore de bonifications de taux d'intérêt. Ils sont donc complémentaires aux mécanismes du Programme bénino-belge, qui s'orientent davantage vers des mécanismes complémentaires de type « Aides à l'investissement ».

Les efforts entrepris au travers du FAIA pour institutionnaliser les mécanismes de financement de l'agriculture seront poursuivis au travers de la composante d'appui institutionnel, en se basant sur les leçons tirées par les volets opérationnels. La mise en place de ces mécanismes permettra à terme une harmonisation des modes d'intervention des différents PTF.

3 PLANIFICATION OPERATIONNELLE

3.1 Objectif général

L'objectif global de l'intervention est identique à celui du PSRSA, à savoir : « La compétitivité, l'attractivité et l'accès des productions et produits aux marchés grâce à la promotion des filières agricoles sont assurés dans le respect des rôles des différents acteurs opérationnels, afin de contribuer à assurer de façon durable la souveraineté alimentaire et nutritionnelle du Bénin ».

3.2 Objectif spécifique et résultats attendus

Objectif spécifique : Les exploitations familiales et les entreprises rurales des deux régions d'intervention (Mono/Couffo et Atacora/Donga) opérant dans les filières prioritaires (Anacarde, riz et maraîchage) ont amélioré et sécurisé leur plus-value économique par une intégration formelle dans des chaînes de valeur performantes, respectueuses des normes environnementales et sanitaires.

Le tableau ci-après présente le cadre des résultats et activités de la composante opérationnelle du programme (Résultat 1 à 4), ainsi qu'un cinquième résultat opérationnel.

R1 : Les exploitations familiales professionnalisées offrent un produit concurrentiel sur des marchés porteurs clairement identifiés.	
Activités	A.1.1 : Elaborer les paquets techniques à destination des exploitants familiaux et réviser les mécanismes/procédures de mise à disposition des micro-projets de production et de commercialisation (MIC)
	A.1.2 : Appuyer et financer la mise en œuvre des micro-projets de production et de commercialisation.
	A.1.3 : Accompagner la mise en œuvre du dispositif de conseil agricole aux exploitations familiales
	A.1.4 : Renforcer les groupements de producteurs, les coopératives et les unions communales dans leurs capacités à rendre des services spécifiques d'approvisionnement et de commercialisation à leurs membres
R2 : Les entreprises rurales offrent des services de qualité accessibles aux exploitations agricoles des filières.	
Activités	A.2.1 : Réviser les mécanismes d'accompagnement et de financement des projets d'entrepreneuriat agricole (PEA)
	A.2.2 : Accompagner et financer la mise en œuvre de micro-projets d'entrepreneuriat visant le renforcement de l'offre de services de proximité aux exploitations familiales
	A.2.3 : Accompagner et financer la mise en œuvre de projets d'entrepreneuriat agricole (PEA) structurants et à forte valeur ajoutée pour la compétitivité des filières
	A 2.4 : Renforcer l'offre et de la présence des services non financiers dans les zones d'intervention
R3 : Des infrastructures communales sont réalisées et mises en valeur au terme d'un processus concerté entre les acteurs des filières.	
Activités	À 3.1 : Améliorer la concertation pour la définition, la mise en œuvre et le suivi des stratégies de développement agricole au niveau communal
	À 3.2 : Réaliser des études techniques et socio-économiques préparatoires à la mise en place des investissements communaux
	À 3.3 : Accompagner la mise en place des investissements communaux et intercommunaux dans les filières prioritaires

R4 : La gouvernance et la performance des filières prioritaires sont améliorées grâce à une meilleure articulation des opérateurs, dans le respect de l'environnement et de l'équité entre les genres.	
Activités	À 4.1 : Réaliser des études de marché, des actions de sensibilisation et des actions de promotion en appui à la mise en marché des produits agricoles dans les chaînes de valeur
	À 4.2 : Renforcer la dynamique organisationnelle des organisations nationales et régionales dans les filières prioritaires
	A 4.3 : Développer des actions spécifiques en matière de genre et d'environnement
R5 : Le passage à l'approche programme permet d'améliorer l'efficience et l'efficacité des interventions du programme bénino-belge pour le secteur agricole	
Activités	A.5.1 : Assurer la planification et la coordination des interventions
	A.5.2. : Mettre en place un dispositif de suivi évaluation performant
	A.5.3. Capitaliser les expériences pour définir des approches, des méthodes et des outils adaptés à la promotion de chaînes de valeur inclusives

Les deux régions d'intervention présentent des caractéristiques qui leur sont propres en matière de potentiel hydro-agricole et de structuration des filières. En complément du cadre logique, l'annexe 7.2 propose des stratégies et des actions spécifiques à mener pour chacune des filières ainsi que les chaînes de valeur prioritaires retenues dans le cadre de l'intervention.

3.3 Activités à mettre en œuvre

3.3.1 Résultat 1 : Les exploitations familiales professionnalisées offrent un produit concurrentiel sur des marchés porteurs

Les exploitations familiales ont mis en place des systèmes de production et de commercialisation qui ne sont pas suffisamment adaptés aux besoins des acheteurs et des consommateurs. Elles devront évoluer et se professionnaliser pour assurer leur compétitivité et être en capacité de répondre aux demandes du marché en termes de qualité et de quantités.

3.3.1.1 Activité 1.1 : Elaborer des paquets techniques à destination des exploitants familiaux et réviser les mécanismes de mise à disposition des micro-projets de production et de commercialisation (MIC)

✓ **Contexte et justification**

Cette première activité propose une série d'actions à mener en 2015 par les équipes en place, afin de permettre une transition fluide entre les interventions en cours et la nouvelle intervention et éviter d'éventuelles interruptions des activités.

✓ **Type d'actions envisagées**

- Identification des bassins de production prioritaires au sein des deux régions d'intervention, en étroite concertation avec les CARDERs et les associations de producteurs.
- Elaboration participative des paquets techniques pour les chaines de valeur identifiées, y compris la définition des itinéraires techniques et des cahiers des charges en lien avec les besoins de marché identifiés (Demande/Normes).
- Révision des mécanismes et des manuels de procédures précisant les conditions et les

critères d'octroi des MIC. Il s'agit des mécanismes décrits au point 1.3.2.2., actuellement utilisés dans le cadre de la mise en œuvre du FAIA et du FAFA AD.

- Réflexions conjointes avec les institutions de micro-finance sur les complémentarités et collaborations potentielles. Ces réflexions portent également sur la définition de produits financiers adaptés aux groupes cibles.
- Identification des prestataires d'accompagnement des groupements et élaboration de cahiers des charges adaptés aux spécificités des contextes. Les missions qui leur sont confiées sont dites résiduelles, à savoir qu'elles ne peuvent pas être assumées de manière efficace et durable par des partenaires institutionnels (CARDERs, OPA, Organes consulaires,..).
- Préparation des appels d'offre pour l'acquisition des équipements et matériels, inclus le choix des procédures de marchés publics les plus adaptées.

✓ **Orientations pour la définition des paquets techniques et exemples de MIC**

Un paquet technique est défini autour d'un itinéraire de production respectueux de l'environnement. Il comprend l'accès à des semences sélectionnées, à des intrants adaptés, à du conseil, à des équipements de production ou d'irrigation, à des fonds de roulement. Il est défini de manière à aboutir à un produit différencié, répondant à une demande de marché.

Le MIC dure 3 ans au maximum, avec une subvention dégressive. Le démarrage des MIC sera concentré sur les deux premières années de mise en œuvre, afin de pouvoir assurer un accompagnement durant trois années complètes.

La composition des paquets varie selon la chaine de valeur et la demande du marché. Exemples de MIC :

- Production de tomates pour la conservation : semences spécifiques adaptées pour la conservation, puits tubé et système d'irrigation, dispositif de protection des parcelles (filets de production), motoculteur,…
- Production de riz pour les marchés urbains: semences sélectionnées en fonction de la demande (Long grain par exemple), équipements de travail du sol, itinéraires techniques adaptés aux conditions spécifiques, aire de séchage, emballages spécifiques

✓ **Stratégies de mise en œuvre**

Le processus est piloté par l'équipe du programme, en collaboration avec le CARDER et les organisations paysannes. Les frais de réalisation sont pris en charge par les interventions en cours.

3.3.1.2 Activité 1.2 : Accompagner et financer la mise en œuvre des micro-projets de production et de commercialisation

✓ **Contexte et justification**

L'appui des groupements dans l'identification et la mise en œuvre des micro-projets est un facteur clé de succès et de durabilité. Il doit s'inscrire dans un accompagnement de qualité et dans la durée des exploitations familiales, caractérisé par une séquence d'actions sur une durée de trois ans.

✓ **Type d'actions envisagées**

- Appels à propositions pour l'identification des groupements susceptibles de bénéficier d'un MIC, au travers de campagnes de promotion réalisées par les partenaires du programme. Les moyens de communication seront adaptés aux capacités et institutions locales des femmes et des jeunes.
- Sélection des groupements bénéficiaires par un comité d'octroi au niveau communal. Etant

entendu que les paquets techniques sont relativement standardisés, cette sélection est essentiellement liée à des critères d'éligibilité liés aux bénéficiaires.

- Accompagnement des groupements dans la définition de leurs micro-projets et de la planification de la mise en œuvre. L'accompagnement inclut la mise en relation avec les fournisseurs d'intrants spécifiques et d'équipements et l'appui à la recherche de marchés spécifiques. Les relations entre les groupements villageois et les unions communales sont renforcées afin de rechercher, si nécessaire, des économies d'échelle.
- Appuis dans la mise en œuvre des micro-projets : achats de matériels, contractualisation des prestataires, suivi des dépenses, …
- Accompagnement des groupements après la phase de démarrage de l'activité, durant une année environ. En première année de mise en œuvre, cet accompagnement inclut les micro-projets mis en place en 2014 et 2015 par les interventions en cours.

✓ **Bénéficiaires**

Les paquets techniques sont adressés à des groupements (Associations, Groupement d'Intérêt Economique, coopératives, Unions Communales) reconnus ou en voie de reconnaissance, engagés dans une démarche de professionnalisation basée sur la mise en marché d'un produit spécifique.

Les bénéficiaires doivent démontrer des capacités de gestion suffisantes pour garantir la bonne utilisation des subventions/aides reçues. Le cas échéant, la demande est présentée au travers d'un garant, qui peut être une union. Afin d'assurer la durabilité de la démarche, les exploitations bénéficiaires devront démontrer l'apport de parts de capital social et le versement effectif des cotisations. Les estimations en termes de bénéficiaires sont les suivantes, toutes filières confondues:

- 228 groupements pour 3.420 bénéficiaires directs dans l'Atacora Donga,
- 105 groupements pour 3.500 bénéficiaires dans le Mono Couffo,

✓ **Stratégies de mise en œuvre**

Le programme recrutera deux prestataires de services non financiers (PSNF) par région qui accompagneront les groupements et les coopératives pour la mise en œuvre des MIC. Des animateurs seront mis à disposition au niveau des organisations paysannes régionales pour appuyer les groupements villageois. Ces animateurs sont pour la plupart déjà en place. Ils travailleront en collaboration avec les PSNF recrutés, qui doivent assurer un transfert de compétences en matière de gestion/commercialisation.

Le programme gèrera les achats de façon centralisée pour les matériels et équipements récurrents, comme c'est le cas aujourd'hui (Pompes et systèmes d'arrosage, semences et plans intrants spécifiques…). L'achat de petit matériel ad hoc sera délégué au niveau des groupements ou des unions communales.

3.3.1.3 Activité 1.3 : Accompagner la mise en œuvre du dispositif de conseil agricole aux exploitations familiales

✓ **Contexte et justification**

La compétitivité des exploitants familiaux dépend dans une large mesure de leurs capacités à adapter leurs systèmes de production aux demandes et aux opportunités de marché.

La professionnalisation des exploitations agricoles implique de revoir les approches de vulgarisation pour privilégier une vision globale de l'exploitation agricole, en prenant de manière intégrale le système de production et la commercialisation et en renforçant les capacités dans la prise de décision. Le programme accompagnera la mise en œuvre de la stratégie nationale de conseil agricole

telle que résumée au point 1.1.4. Il s'appuiera sur différentes approches et outils, à savoir :

- Le Conseil à l'Exploitation Familiale, dont la diffusion a été accompagnée par la DIFAOP au travers du projet PADYP. Elle a été mise en œuvre par le projet FAFA dans le Mono Couffo, avec une maîtrise d'ouvrage au niveau de l'Union Régionale des Producteurs.
- Les Champs Ecole Paysans ou Farmers Fields School : l'approche est davantage axée sur l'accompagnement d'un processus endogène d'innovation et de recherche-développement sur des productions particulières. Les agriculteurs, organisés en groupes, entreprennent des essais expérimentaux tout au long de la saison culturale (de la plantation à la récolte) dans une exploitation agricole choisie. Le travail est facilité et supervisé par un facilitateur qualifié.

✓ **Type d'actions envisagées**

Le processus d'accompagnement des exploitations familiales a été entamé par les interventions en cours et les actions proposées s'inscrivent largement dans la valorisation des acquis :

- Conformément aux recommandations des évaluations, le programme veillera à établir une typologie des exploitations selon leurs niveaux de professionnalisme et définira des stratégies adaptées.
- Mise en œuvre des approches de conseil :
    - Sensibilisation des agriculteurs au niveau des bassins de production sélectionnés : des réunions de sensibilisation sont organisées pour susciter la participation des agriculteurs aux approches proposées. Le programme veille à l'implication des femmes à ces réunions.
    - Sélection des facilitateurs endogènes : lors de ces réunions, un processus de sélection participative des futurs facilitateurs est mis en place. Les critères de sélection sont présentés aux agriculteurs, qui deviennent les principaux acteurs du processus.
    - Formation intensive des candidats facilitateurs : ils sont formés lors de sessions spécifiques intensives données par des « Master Trainers » spécialisés dans la méthodologie proposée et dans les aspects techniques de l'exploitation agricole.
    - Mise en œuvre des activités d'accompagnement spécifiques comme la mise en place de champs écoles paysans, qui sont des sites de démonstration et d'innovation autour de questions posées par les bénéficiaires finaux : production durable, genre, modèles économiques pour les organisations paysannes, technologies innovantes, équipements adaptés et économiquement rentables.
- Planification des actions de recherche participative, avec notamment :
    - En riziculture : travaux sur le problème des pertes sur pied (Filets de protection pour oiseaux), à la récolte (chute des grains) et post-récolte (transport, stockage) : ce travail est en lien avec celui réalisé sur les semences.
    - Aménagements hydro-agricoles : travail de recherche participative visant à trouver des solutions durables en matière de maîtrise de l'eau (Aménagements semi-sommaires), techniquement maîtrisables par les exploitants.
    - Maraîchage : Mise en place d'un projet pilote pour la sélection et la production de semences de qualité pour le maraichage, avec mise en place d'un travail de purification des variétés, de test en champs,… actions spécifiques pour la définition d'itinéraires techniques respectueux de l'environnement, avec faible consommation de pesticides.

✓ **Bénéficiaires**

Les bénéficiaires prioritaires sont les groupements et exploitations familiales bénéficiaires des MIC. L'objectif est cependant de toucher un nombre suffisant de bénéficiaires par zone pour créer des dynamiques locales durables, ce qui implique de travailler avec un nombre élargi d'exploitants dans un pôle de développement donné.

✓ **Stratégie de mise en œuvre**

La mise en œuvre des actions est facilitée par le programme, en étroite concertation avec les CARDERs. Un ATN spécialisé en conseil technique et de gestion aux exploitations agricoles sera affecté à cette tâche. Il aura des compétences dans le domaine de la production durable. Le renforcement des capacités du CARDER en matière de conseil agricole est prévu au travers du résultat de la composante AI MAEP.

Les actions de recherche participative seront mises en œuvre au travers de collaborations avec les institutions de recherche telles que l'Institut National de Recherche Agronomique du Bénin (INRAB) et l'université d'Abomey-Calavi. Des collaborations structurelles seront établies avec des institutions internationales actives dans les filières, notamment Africa-Rice et l'IFCD pour ce qui concerne la problématique des semences.

3.3.1.4 Activité 1.4 : Renforcer les groupements de producteurs, les coopératives et les unions communales dans leurs capacités à rendre des services spécifiques d'approvisionnement et de commercialisation à leurs membres

✓ **Contexte et justification**

La plupart des transactions entre les producteurs et le marché se situent au niveau local, c'est à dire au niveau des groupements/coopératives de base ou des unions communales de coopératives. Leurs capacités internes sont cependant généralement trop faibles pour comprendre les marchés ou gérer des activités de services telles que la collecte groupée.

Il sera nécessaire de mettre en place des mécanismes qui écartent les associations opportunistes, constituées dans le seul but de trouver des financements. L'acte relatif aux droits des coopératives adopté par l'OHADA permet de clarifier les différences entre les associations et les coopératives, en précisant les droits et devoirs de ces dernières. Pour de nombreuses associations, le changement de statuts et la mise en conformité nécessiteront un accompagnement.

✓ **Type d'actions envisagées**

- Formation des animateurs des unions, avec une combinaison de formations théoriques et d'accompagnements sur le terrain. Ils développeront leurs compétences dans les domaines de la gestion et de la commercialisation.
- Diagnostic des capacités des coopératives/groupements (capacité de gestion interne et de commercialisation) et développement participatif des stratégies de renforcement.
- Accompagnement des associations pour l'obtention des agréments et l'accréditation dans le cadre de la loi OHADA. Cet accompagnement englobe des appuis à la formalisation et à la professionnalisation des exploitations familiales.
- Formation et accompagnement des OPA communales et villageoises au niveau des thèmes suivants :
    - Capacités à contribuer à la planification du développement agricole, ainsi qu'au fonctionnement des structures de niveau supérieur (Régional).
    - Pouvoirs de négociation et de tissage d'alliance au sein des chaînes de valeur,

notamment pour ce qui concerne la négociation des contrats et la compréhension des dynamiques de marché (exigences et les opportunités).

- Capacités à élaborer des projets bancables et à négocier avec les institutions financières.
- Dynamiques de gestion interne des coopératives/groupements de base et au développement de systèmes de collecte et de contrôle de qualité.

- Facilitation des tables filières locales et appui ponctuel à leurs activités.

✓ **Stratégie de mise en œuvre**

Les acteurs-clés seront les unions régionales de producteurs, au travers de leurs animateurs. La stratégie pour le renforcement des capacités est étroitement liée à la mise en œuvre des MIC, en accompagnement des OP dans leur rôle de maîtrise d'ouvrage. La mise en œuvre est appuyée dans chaque région par l'ATN en conseil de gestion et de commercialisation aux groupements, qui coordonne également l'activité 2.1.

En terme d'approche, l'intervention valorisera les méthodes et outils développés par le MAEP et le projet PADYP pour le Conseil de Gestion aux Organisations : guide méthodologique du conseiller, guide pour l'établissement de la situation de référence, guide des formations, ….

3.3.2 Résultat 2 : Les entreprises rurales offrent des services de qualité accessibles aux exploitations agricoles des filières

Le nombre d'entreprises rurales capables d'offrir des services accessibles et de qualité aux exploitations familiales est réduit, ce qui nuit considérablement au développement des filières. Le renforcement de ces segments est complémentaire aux efforts au niveau de la production pour améliorer la compétitivité des chaînes de valeur. L'expérience montre que l'action collective et les services n'émergent pas spontanément, même s'ils répondent à des intérêts réels et sont viables. L'émergence d'un secteur de services performant et compétitif nécessite un certain accompagnement.

3.3.2.1 Activité 2.1. : Réviser les mécanismes d'accompagnement et de financement des projets d'entrepreneuriat agricole (PEA)

✓ **Contexte et justification**

Tout comme l'activité 1.1, cette première activité propose une série d'actions à mener en 2015 par les équipes en place, afin de permettre une transition fluide entre les interventions actuellement en cours et la nouvelle intervention. Ces actions concernent cette fois les projets d'entrepreneuriat agricole, dont les modalités d'accompagnement sont différentes des projets liées à la production.

✓ **Type d'actions envisagées**

- Catégorisation des projets d'entrepreneuriat agricole selon leur niveau de complexité technique, le statut des promoteurs, leur pertinence pour l'amélioration de la compétitivité des filières.
- Elaboration de fiches techniques/paquets pour les projets « types », techniquement et économiquement éprouvés, après adaptation aux contextes spécifiques.
- Définir un cycle d'accompagnement des entreprises agricoles adapté aux spécificités des différents types de PEA et réflexions conjointes avec les structures à même d'appuyer ce processus d'accompagnement.
- Appuis à l'acquisition des modules et des outils de formation pour adultes. Le module « GERME » est actuellement privilégié, mais il pourrait être complété avec d'autres outils.

- Révision des manuels de procédures et des modalités de sélection des candidats entrepreneurs. Le manuel de procédures sera adapté de manière à mettre davantage l'accent sur l'accompagnement des entreprises, l'octroi d'aides à l'investissement étant considéré comme des moyens potentiels pour améliorer la qualité des services offerts.

✓ **Stratégie de mise en œuvre**

Ce travail d'adaptation est un processus en cours, qui sera poursuivi en 2015 par les équipes en place. Les outils résultant de ce travail (Fiches, manuels) seront transmis et partagés avec l'équipe du volet d'appui institutionnel afin d'alimenter les réflexions sur la mise en place des guichets FNDA.

3.3.2.2 Activité 2.2. : Accompagner et financer la mise en œuvre de projets d'entrepreneuriat visant le renforcement de l'offre de services de proximité aux exploitations familiales

✓ **Contexte et justification**

La professionnalisation des exploitations familiales est freinée par l'absence de services de proximité tels que le stockage des produits ou la fourniture d'intrants spécifiques. Certains travaux comme le débroussaillage (anacarde) ou le travail du sol (Riziculture) sont particulièrement lourds pour les paysans et gagnent à être confiés à des prestataires disposant du matériel nécessaire.

Le travail de capitalisation réalisé par les projets en cours a permis d'identifier des projets d'entrepreneuriat techniquement assez simples et facilement reproductibles, qui offrent de bonnes garanties de succès. Des expériences et compétences ont pu être accumulées par les partenaires pour assurer un accompagnement de qualité. L'activité propose de diffuser ce genre de modèles éprouvés, en proposant des aides à l'investissement et des appuis aux promoteurs identifiés.

✓ **Exemples de projets facilement reproductibles dans le domaine de la transformation, de la commercialisation et des services :**

- Soutien aux projets destinés à des projets de vente groupée ou de stockage à façon au niveau des coopératives, pouvant inclure la construction d'un local de stockage, instruments de pesées et des fonds de démarrage.
- Soutien aux initiatives visant la production, le stockage et la distribution de semences, plants ou intrants spécifiques. Construction d'un magasin pour commercialiser du matériel ou des intrants, ou des produits finis (riz emballé, noix d'anacarde transformées, ..)
- Soutien aux initiatives pour la transformation et la commercialisation : petites rizeries, étuvage, production d'anacardes grillées, en lien avec des marchés identifiés et l'établissement de relations contractuelles avec les producteurs.
- Constructions d'unités de transformation artisanale au niveau d'un groupement de femmes transformatrices d'anacardes,
- Renforcement des entreprises de réparation et/ou maintenance de petits équipements…

Une attention particulière sera portée aux aspects de conditionnement et d'emballage, qui sont des goulots d'étranglement importants dans les filières riz et anacarde. Pour la filière maraîchage, l'accent sera porté sur les disponibilités en intrants et semences spécifiques.

✓ **Type d'actions envisagées**

- Campagnes d'information et appels à propositions ciblés au niveau des zones géographiques et des chaînes de valeur pour la sélection des opérateurs bénéficiaires.
- Accompagnement des groupements et coopératives dans la concrétisation de l'idée de projets, avec analyse des contraintes, des difficultés… Le processus inclut des réflexions sur

les modes de gestion et d'organisation interne, la recherche de partenaires financiers, la recherche de marchés, la définition de contrats avec les fournisseurs,…

- Accompagner les OPA à la conformité à l'Acte Uniforme de l'OHADA relatif au Droit des Sociétés Coopératives et à tous les niveaux dans leurs fonctions,
- Organisation de formations spécifiques des membres et des agents salariés des groupements, en lien avec l'alphabétisation. Parmi ces formations, les aspects de sécurité sanitaire des aliments seront systématiquement pris en compte.
- Accompagnement de la mise en œuvre du micro-projet.
- Facilitation des entreprises au marché/ clients et facilitation de contractualisation ;
- Réalisation d'analyses sanitaires et phyto-sanitaires et actions spécifiques en faveur du respect des normes.

✓ **Bénéficiaires directs**

Les principaux bénéficiaires sont des groupements solidaires ou des coopératives fonctionnant selon les principes de base des organisations d'économie sociale1. Il s'agit d'une part de groupements soutenus pour la mise en œuvre de MIC au niveau de la production, ayant acquis une certaine expérience en matière de gouvernance et de gestion commune, souhaitant améliorer leur position dans la chaîne de valeur. Il s'agit d'autre part de groupements travaillant de manière solidaire dans la transformation de produits (Groupements de femmes étuveuses de riz, de transformation des noix d'anacarde, de séchage et conditionnement du piment…).

Des opérateurs privés, des indépendants ou des entreprises type société commerciale sont également éligibles dans des cas particuliers et selon des modalités de financement ad hoc. L'expérience montre en effet que l'entretien des équipements pour certaines activités spécifiques (labour, débroussaillage) est peu efficace dans le cadre d'une gestion collective.

✓ **Stratégie de mise en œuvre**

Les mécanismes de financement inclureront des discriminations positives pour les groupements et coopératives et pour les projets à impact positif sur l'environnement ou le genre. Les investissements seront réalisés en 2016 et 2017 pour permettre un suivi rapproché jusqu'au terme de l'intervention. Comme pour les MIC, le programme réalisera les achats groupés de matériels (Kit étuvage par exemple).

L'accompagnement des promoteurs est réalisé par les mêmes prestataires que ceux recrutés pour l'activité 1.2. Des accompagnateurs techniques seront recrutés au besoin et au cas par cas, selon la complexité des micro-projets. La coordination de l'activité et le suivi des prestations sont assurés par des ATN disposant d'expertises en entrepreneuriat rural.

3.3.2.3 Activité 2.3 : Accompagner et financer la mise en œuvre de projets d'entrepreneuriat agricole structurants et à forte valeur ajoutée pour la compétitivité des filières

✓ **Contexte et justification**

L'expérience montre qu'il y a peu d'entreprises à même de mettre en œuvre des projets réellement structurants pour les filières. Elles sont soumises à un ensemble de contraintes en termes de pression fiscale, d'accès à l'information, de difficultés d'accès aux institutions bancaires. Elles ont pour la

[1] (1) la finalité de services aux membres (2) le principe « un membre - une voix » (3) la répartition du profit, qui est redistribué sous forme de ristournes et non comme une rémunération du capital.

plupart tout à gagner d'une plus grande formalisation des liens contractuels avec les groupements paysans. Il s'agira d'appuyer des entreprises ou des unions de coopératives proposant des projets à forte valeur ajoutée dans les secteurs de la transformation, de la distribution, de l'emballage, de l'approvisionnement en intrants ou en matériels. Ces projets sont plus complexes et nécessitent des expertises spécifiques. Ils peuvent se situer hors des régions d'intervention.

✓ **Orientations pour le choix des projets**

Le programme reprendra la logique développée dans le cadre du manuel FODEFI, qui décrit ainsi les PEA : il s'agit de projets plus complexes portés par des entreprises structurées et formelles. Ils doivent être structurants en ce sens qu'ils démontrent des effets/impacts évidents, en termes de : (i) levée d'un ou de plusieurs goulots d'étranglement majeurs dans le cadre du développement des filières ; (ii) création d'emplois directs et indirects autour de l'activité ; (iii) contribution à l'économie locale (projets générateurs de nouveaux services, produits ou revenus au niveau local, cohérence avec le PDC) ; (iv) contribution au développement d'effets de grappe. Les Projets d'Entrepreneuriat Agricole envisagés sont notamment :

- Des projets d'accompagnement des fournisseurs d'intrants dans des démarches de certification et de recherche de fournisseurs pour des intrants spécifiques. L'intervention appuiera la mise en relation avec les groupements de producteurs pour identifier les produits nécessaires, les quantités à fournir et la période d'utilisation.
- Des projets visant à accompagner des commerçants et/ou des unions de producteurs dans la recherche de marchés et l'acquisition d'équipements pouvant garantir une valeur ajoutée aux produits.
- Accompagnement de producteurs semenciers dans les démarches d'acquisition des semences de base répondant aux spécificités des chaînes de valeur, dans les démarches de certification, dans les mécanismes de distribution aux producteurs,…
- Des projets de vente groupée portés par des coopératives et unions de coopératives.

✓ **Types d'actions envisagées**

Le cycle d'accompagnement peut être résumé comme suit :

- Identification des besoins spécifiques des groupements de producteurs et des opérateurs susceptibles de répondre à ces besoins. Des appels à propositions publics sont au besoin réalisés pour identifier les porteurs de projets.
- Accompagnement des entreprises pour la maturation du projet, la conception et le choix du modèle d'affaires : Des études complémentaires sont éventuellement réalisées et des financements complémentaires sont au besoin recherchés auprès du secteur financier.
- Facilitation des échanges entre l'entreprise et les groupements de producteurs pour définir les modalités de collaboration (modèles de contractualisation, ..).
- Elaboration d'un plan d'affaires (ou feuille de route) et d'un plan d'accompagnement précisant les moyens qui seront mis à disposition de l'entreprise.
- Définition d'un accord entre le programme et les entrepreneurs sélectionnés, qui précise la durée et le type d'accompagnement nécessaire à la mise en œuvre du plan d'affaires.
- Réalisation d'analyses sanitaires et phyto-sanitaires et actions spécifiques en faveur du respect des normes.

✓ **Bénéficiaires directs**

Les promoteurs sont des entreprises ou des unions de coopératives. Ces dernières bénéficient de

conditions de financement plus attractives. Le programme prévoit d'appuyer un total de 20 promoteurs sur l'ensemble des deux zones.

✓ **Stratégie de mise en œuvre**

Les promoteurs potentiels sont peu nombreux et ont été identifiés lors des analyses de filières. Une démarche proactive d'identification et d'accompagnement doit être menée pour la définition de projets techniquement et économiquement performants. Des stratégies spécifiques seront développées au niveau des différents opérateurs, avec une mise en relation systématique avec les organisations de producteurs.

Plusieurs bailleurs de fonds appuient actuellement la mise en place de structures d'appui à l'entrepreneuriat rural tels que les Guichets d'Economie Locale (Louvain Coopération) ou les Business Center (Bureau International du Travail). La stratégie du programme sera de mettre en relation les porteurs de projets avec les structures les plus habilitées à assurer l'accompagnement requis.

3.3.2.4 Activité 2.4 : Renforcer l'offre et la présence de services non financiers dans les zones d'intervention

✓ **Contexte et justification**

Les entreprises rurales dans les filières ont difficilement accès à un ensemble de services d'appui pourtant indispensables à leur développement. Ce déficit touche notamment les services tels que le conseil en gestion, l'appui en marketing, l'intermédiation commerciale. Des études réalisées en 2013 et 2014 ont permis d'établir une cartographie des fournisseurs de divers services aux opérateurs dans les chaînes de valeur.

✓ **Types d'actions envisagées**

Les actions seront définies en fonction des besoins spécifiques des différents groupes de prestataires.

- Mise en œuvre d'activités spécifiques destinées à renforcer les compétences et moyens d'actions des Guichets d'Economie Locale : acquisition ou développement de modules de formation continue, appuis pour l'institutionnalisation, renforcement des capacités des agents,…
- Organisation de formations et d'échanges à l'intention des prestataires de services non financiers intervenant en appui aux groupements et coopératives de producteurs pour la mise en place de services économiques aux membres.
- Organisation de formations et d'échanges à l'intention des organisations d'intermédiation sociales en appui aux communes.
- En collaboration avec la cellule bas-fonds, organisation de cycles de formation des entreprises pour la mise en place d'aménagements hydro-agricoles
- Organisation de formations à l'intention des prestataires techniques de proximité tels que les maçons, les agents de maintenance des équipements.

✓ **Stratégies de mise en œuvre**

Collaboration avec des centres de formation spécialisés pour le contenu technique. (type ABC, Porto Novo, centres de formation professionnelle ..)

Collaboration avec des institutions locales pour l'organisation des formations et définition des contenus : CCIB, Guichet d'Economie Locale

3.3.3 Résultat 3 : Des infrastructures communales sont réalisées et mises en valeur au terme d'un processus concerté entre les acteurs des filières

Les activités proposées au niveau de ce résultat visent à accompagner les acteurs locaux dans la sélection et la réalisation d'investissements structurants pour la promotion des filières, ainsi que pour la définition de modes de gestion durables des infrastructures et équipements.

3.3.3.1 Activité 3.1 : Améliorer la concertation pour la définition, la mise en œuvre et le suivi des stratégies de développement agricole au niveau communal

✓ **Contexte et justification**

La décentralisation confère aux communes des compétences élargies en matière de développement économique local. Elles sont responsables de la planification territoriale, de la promotion des investissements privés, et ont un rôle de maîtres d'ouvrage pour la réalisation des investissements publics, notamment des investissements essentiels pour la promotion des filières telles que les pistes rurales, les infrastructures hydro-agricoles,….

Le niveau communal est le niveau opérationnel où s'élaborent les Plans de Développement Communaux et les différents instruments de mise en œuvre tels que le Plan d'Investissement Annuel. Le choix des investissements publics pour ce secteur résulte d'une concertation entre les acteurs à ce niveau, notamment les autorités communales, les SCDA (représentant le MAEP et garants des politiques nationales) et les unions communales de coopératives, représentatives des producteurs.

Les efforts déployés par les projets en cours ont permis d'élaborer des documents de planification pour le développement agricole et de mettre en place des cadres de concertation. Ces actions ont un effet positif important pour le développement agricole et ont incité les communes à investir davantage dans le développement agricole.

✓ **Types d'actions envisagées**

- Appuis au fonctionnement des cadres de concertation : il s'agit d'apporter un appui aux acteurs pour la définition de leurs rôles en regard des mandats définis par la loi et de renforcer leurs capacités à les assumer. Une attention particulière sera portée à la participation des organisations paysannes du niveau communal.
- Définition de dispositifs efficaces et efficients d'accompagnement dans les différentes phases (conception, instruction, réalisation et exploitation des investissements communaux), avec une attention particulière à la définition de stratégies et outils de gestion déléguée.
- Adaptation concertée du manuel de procédures provisoire pour la définition des mécanismes de financement et d'accompagnement des investissements publics au niveau communal, en lien étroit avec les réflexions menées au niveau de la composante d'appui institutionnel. Les critères de performance des communes pour la mise en œuvre sont pris en compte pour le calcul des dotations.
- Appuis à la demande pour l'élaboration des Plans de Développement Agricole et les Plans d'Investissements Agricoles. Sur base de ces plans, il s'agit d'élaborer les plans d'Investissements Annuels.
- Renforcement des capacités des acteurs et en particulier des communes dans les matières suivantes :
    - Développement Agricole/approche Filière/ Valeur ajoutée
    - Analyses de faisabilité et de rentabilité économiques des investissements

- Maîtrise d'ouvrage /Passation de marchés Publics / Suivi et contrôle des investissements
- Gestion et entretien des investissements
- Hygiène des aliments.

- Assistance-conseil aux communes dans la réalisation de Plans Fonciers Ruraux et dans le cadastre des terres agricoles et dans l'Investissement dans l'Aménagement des terres sécurisées
- Organisation de cercles d'échanges réunissant régulièrement les personnes concernées par un thème donné au niveau des communes

✓ **Stratégies de mise en œuvre**

En tant que maîtres d'ouvrage, les communes sont au centre du processus. L'accompagnement de la Maîtrise d'Ouvrage Communale est un rôle dévolu aux SCDA, dont les capacités sont renforces au travers du volet d'appui institutionnel.

La stratégie du programme sera de veiller à ce que les acteurs des filières participent effectivement au processus. Un expert en maitrise d'ouvrage communale se chargera particulièrement de cette activité.

Des synergies seront recherchées avec le programme santé prévoit également des appuis en gestion et entretien des investissements au niveau communal.

3.3.3.2 Activité 3.2 : Réaliser des études techniques et socio-économiques préparatoires à la mise en place des investissements communaux

✓ **Contexte et justification**

Après la phase d'identification et de priorisation des investissements communaux vient la phase des études de faisabilité techniques, économiques et sociales. Elles sont destinées à traduire les idées en projets d'investissements et à vérifier la pertinence des propositions. Les projets communaux sont identifiés et sélectionnés au terme du processus de concertation entre les acteurs: demande des organisations paysannes à la commune, réunions préparatoires entre les acteurs pour la priorisation des investissements, réunion du conseil communal, inscription au Plans d'Investissement Annuel.

✓ **Types d'actions envisagées**

- Diagnostic de base de la demande afin d'engager la discussion avec les paysans et les communes sur les contraintes rencontrées et les objectifs d'un éventuel aménagement. Les échanges servent de base aux études techniques.
- Etudes techniques pour les investissements hydro-agricoles, réalisés par des bureaux d'études spécialisés.
- Identifier les stratégies d'exploitation et définir une politique de financement adaptée. Si la gestion et l'entretien émargent au budget communal, il s'agit de vérifier que les coûts sont effectivement budgétés et que les services de l'administration communale seront à même remplir ces tâches. Si la gestion et l'entretien sont par contre délégués, les modalités de contractualisation sont définies de manière concertée dès cette phase d'identification.
- Clarification du statut juridique des futurs ouvrages, des règles d'accès au foncier et désignation de l'instance responsable de la gestion. La décision de financement devra faire l'objet d'un contrat avec le groupe demandeur.

- Pour les investissements publics dont la gestion ne relève pas du mandat des autorités communales, le programme appuie la définition des contrats de délégation de gestion aux comités de gestion et accompagne la première année de mise en œuvre.

✓ **Stratégies de mise en œuvre**

L'accompagnement des acteurs communaux dans la concrétisation des idées de projets est réalisé par des prestataires spécialisés d'intermédiation sociale, sous la supervision d'un expert en appui à la MO communale recruté par l'intervention.

Un expert technique en génie rural assure la qualité et le suivi des prestations des bureaux d'études. Il travaille en étroite concertation avec la Direction de l'Aménagement et de la Gestion des Ressources Naturelles du CARDER.

La stratégie nationale des aménagements hydro-agricoles, en cours de relecture actuellement, ainsi que la stratégie Nationale pour le Développement de la Riziculture, donnent le cadre de référence pour les aménagements. Elles mettent en avant une démarche participative globale respectueuse de la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE), prenant en compte les aspects de genre.

3.3.3.3 Activité 3.3 : Accompagner la mise en place des investissements communaux et intercommunaux dans les filières prioritaires

✓ **Contexte et justification**

Cette activité concerne l'ensemble des étapes nécessaires à la mise en place des infrastructures. Elle mobilise des ressources importantes.

✓ **Types d'activités envisagées**

Les activités envisagées sont celles communément retrouvées dans ce genre de programme :

- **Réalisation des Dossiers d'Appel d'Offres** et recrutement des entreprises pour l'exécution des travaux d'aménagement des marais ou de périmètres irrigués et des enrochements en gabions de protection. Ces travaux doivent être réalisés par des entrepreneurs expérimentés, équipés et réputés. Les conditions administratives sont imposées par le Maître d'Ouvrage et par le bailleur de fonds.
- **Surveillance des travaux :** un bureau de surveillance sera recruté par la CTB pour veiller au respect des prescriptions techniques et surveiller la tenue des cahiers de chantier. La durée de surveillance des travaux est égale à la durée du chantier majorée d'un mois pour clore les décomptes et les dossiers administratifs et financiers.
- **Réception définitive des travaux :** Les entrepreneurs doivent assurer une période de garantie d'un an après la réception provisoire, au cours de laquelle ils sont en charge des réparations qui résulteraient de malfaçons.
- **Suivi de l'utilisation des investissements :** le suivi inclut les investissements réalisés en 2013 et 2014 par le projet FAIA et le projet FAFA MC.
- **Réalisation d'audits** de l'utilisation des ressources mises à disposition des communes. Les résultats de ces audits sont publiés.

✓ **Stratégies de mise en œuvre**

Les investissements communaux sont identifiés en 2015, afin de démarrer le processus de concertation et d'études en 2016, avec mise en œuvre des travaux entre 2016 et 2017. Les Diagnostics Economiques Territoriaux serviront de base pour le choix des investissements prioritaires.

Les fonds sont mis à disposition des communes au travers du mécanisme transitoire de financement

et de gestion des investissements communaux dans le secteur agricole. Ils transiteront au travers du FADEC Agriculture lorsque celui-ci sera effectivement opérationnel, sur base d'une décision conjointe de la CTB et du MAEP.

- Une partie de l'enveloppe disponible est mise à disposition selon un système de péréquation. Chaque commune reçoit des droits de tirage pour des montants relativement similaires, avec une pondération liée au respect des règles de gouvernance (Voir manuel de procédures du mécanisme transitoire). Compte tenu des budgets limités, le budget est mis à disposition dans le cadre d'un seul exercice budgétaire (Probablement 2017).
- L'autre partie est destinée à des projets d'investissements dits structurants dans les pôles de développement, pré-identifiés par l'intervention en concertation avec le CARDER, les organisations régionales et les communes concernées.

L'accompagnement technique est réalisé au travers de la collaboration avec le CARDER et de la cellule bas-fonds. Des collaborations seront également recherchées avec l'Agence de Promotion des Aménagements Hydro-agricoles, lorsque celle-ci sera fonctionnelle.

3.3.4 Résultat 4 : La gouvernance et la performance des filières prioritaires sont améliorées grâce à une meilleure articulation des opérateurs, dans le respect de l'environnement et de l'équité entre les genres

Les activités proposées dans ce résultat mettent l'accent sur l'analyse des filières, sur l'amélioration de l'articulation des acteurs au sein des chaînes de valeur et sur le renforcement des capacités des OPA nationales et régionales comme acteurs clés. Une attention particulière est portée sur le caractère inclusif et la gouvernance des filières, afin que les gains de compétitivité contribuent à la réduction de la pauvreté et des inégalités. Certaines des activités proposées ici seront davantage axées sur des contraintes qui dépassent les limites de la zone géographique d'intervention : les marchés porteurs et les industries agro-alimentaires sont souvent situés en dehors des zones rurales, alors que les contraintes législatives sont traitées à un niveau supra-national.

3.3.4.1 Activité 4.1. : Réaliser des études de marché, des actions de sensibilisation et des actions de promotion en appui à la mise en marché des produits agricoles dans les chaînes de valeur

✓ **Contexte et justification**

Des plans de développement de filières ont été élaborés dans les deux régions d'intervention. Ils sont extrêmement riches en informations sur les problématiques spécifiques des filières, sur les défis à relever et sur le rôle des acteurs. La mise en œuvre nécessitera des actions et des analyses spécifiques pour comprendre et répondre aux besoins de marchés. Il ne s'agit pas de mener de nouvelles études lourdes et de longue durée, mais de réaliser des analyses et des actions spécifiques. Les besoins sont définis avec les acteurs de terrain, notamment les organisations de producteurs et les tables-filières.

✓ **Types d'actions envisagées**

- Analyse de la demande et des attentes des consommateurs en termes de qualité et de quantités pour les chaînes ciblées. Cette analyse inclut l'analyse des prix et des disponibilités de la concurrence (Produits importés), afin d'arriver sur le marché au bon moment. Pour le riz, il s'agira notamment d'approcher les importateurs pour négocier les conditions auxquelles ils seraient prêts à substituer les importations par du riz local.

- Mise en place des outils qui permettront de suivre l'impact des actions du projet sur le fonctionnement des filières, en particulier pour ce qui concerne le partage de la valeur ajoutée et les effets sur les bénéficiaires finaux.
- Appuis à la mise en place de contrôles intégrés des chaînes de valeur et de mécanismes de labellisation : cahiers des charges adaptés aux différents opérateurs dans les chaines de valeur, modalités de contrôle interne et externe, concertation avec CEBENOR pour les normes de qualité, mécanismes de traçabilité,…
- Appui à la mise en œuvre de campagnes promotionnelles pour promouvoir les chaînes de valeur appuyées. Pour la riziculture plus particulièrement, les campagnes viseront à valoriser la production locale vis à vis des produits importés. Pour le maraîchage, l'accent sera mis sur les aspects de qualité sanitaire des produits.
- Participation aux tables filières au niveau national et soutien aux initiatives conjointes qui pourraient émerger, comme la participation aux foires agricoles ou à des évènements de visibilité.
- Etudes sur la rentabilité de la précollecte, sur le niveau des prix nécessaires, le genre, pour les méthodes de production durable.
- Organisation de formations spécifiques des entrepreneurs et des OPA pour le respect des normes sanitaires et phyto-sanitaires.

✓ **Stratégies de mise en œuvre**

Les budgets nécessaires à la mise en œuvre des actions seront gérés par l'UAC, qui élabore les termes de référence en concertation avec les acteurs et assure le suivi de la qualité des prestations. Les études de marché et de commercialisation prioritaires sont démarrées en 2015 par les équipes en place. Il s'agit notamment d'études sur les débouchés en matière d'anacarde, de tomate transformée ou de produits maraîchers produits avec une faible consommation de pesticides.

3.3.4.2 Activité 4.2 : Renforcer la dynamique organisationnelle des organisations nationales et régionales dans les filières prioritaires

✓ **Contexte et justification**

Les interventions passées ont beaucoup investi dans les capacités du niveau régional (URP et unions de riz, maraichage et unions d'anacarde). Ces unions régionales sont en passe de devenir des structures reconnues, avec du personnel-cadre et des équipes d'animateurs bien formés. Leur niveau de relations fonctionnelles internes et externes s'est amélioré, des plans stratégiques et des manuels de procédures existent, la capacité de tenue et mise à jour des documents de travail s'est améliorée, des outils de monitoring et de reddition compte sont utilisés. Les unions ont commencé à rendre des services économiques à leurs membres (vente groupée par l'union anacarde (AD), achat d'intrants par l'union maraichage (AD), facilitation de l'accès aux informations sur les prix de marché par l'union maraîchage (MC),...).

L'activité proposée permettra de poursuivre les appuis aux unions régionales et de renforcer les appuis au niveau des organisations paysannes faîtières au niveau national. Elles jouent un rôle de plus en plus important dans l'orientation des filières, en cherchant des marchés, du financement et des intrants pour leurs membres. Bien qu'elles aient des caractéristiques tout à fait différentes, le CCRB (riz) et la FENAPAB (anacarde) ont développé des plans stratégiques ambitieux, mais les moyens humains et financiers pour les mettre en œuvre restent insuffisants. Elle complète l'activité 1.4, qui vise le renforcement des groupements villageois et des unions communales de coopératives dans leurs missions de service aux exploitations familiales.

✓ **Types d'actions envisagées**

(1) Renforcement du CCRB et de la FENAPAB pour leurs rôles d'appui et de structuration au niveau régional et communal :

- Renforcement de la communication interne sur les opportunités économiques et de marché, sur la demande de marché, la qualité et les types de produits demandés, les prix sur les différents marchés nationaux ou internationaux, …
- Appuis aux activités d'information de marché : mise en place de services pour la prospection de marchés, la mutualisation des demandes, la mise en relation stratégique des acteurs de marché, la commercialisation des produits,
- Appuis pour l'élaboration et la diffusion de modèles économiques viables pour les OPA aux différents niveaux, inclus les discussions sur la rentabilité des services économiques,
- Appuis pour l'organisation de services aux membres aux différents niveaux et à la gestion commerciale des activités de commercialisation collective.

(2) Renforcement du CCRB et de la FENAPAB pour le plaidoyer, perçu comme un dialogue constructif pour améliorer l'environnement politique et influencer sur les politiques. L'accent sera mis sur les aspects suivants :

- Le processus interne de concertation destiné à définir les priorités et les positions des membres sur les enjeux. Ces enjeux concernent notamment la fixation de prix, l'accès au capital et aux intrants, le cadre légal adapté pour la contractualisation.
- Le dialogue et la concertation avec les structures faitières dites de premier niveau (FUPRO, PNOPPA) pour la prise en compte des enjeux cités.
- L'intégration des OPA dans des réseaux internationaux : il s'agit notamment d'appuyer au travers du CCRB et du ROPPA la mise en œuvre du programme régional Riz en Afrique de l'Ouest. Les types d'action concerneront: l'espace d'échange, des études de capitalisation, la capacité organisationnelle pour le dialogue, le fonds d'innovation, les forums internes, la communication, la concertation régionale (en complémentarité avec VECO).

(3) Appuyer des actions spécifiques pour ce qui concerne la filière maraîchage, notamment pour ce qui concerne la problématique de l'accès aux intrants spécifiques.

✓ **Stratégies de mise en œuvre**

La mise en œuvre comprendra essentiellement l'accompagnement aux structures, l'organisation des formations et des sessions de discussion, ainsi que le financement des trajets de plaidoyer mêmes.

La coordination des actions de renforcement des capacités au niveau national et régional sera réalisée par des Assistants Techniques Nationaux.

3.3.4.3 Activité 4.3. : Développer des actions spécifiques en matière de genre et d'environnement

✓ **Contexte et justification**

La prise en compte du genre et de l'environnement s'est considérablement renforcée au sein des interventions mises en œuvre par la CTB et au sein des institutions partenaires. Nous pouvons citer la mise en place d'un réseau « genre » fonctionnel dans l'Atacora/Donga, l'élaboration d'une stratégie genre au niveau du MAEP et des appuis à sa mise en œuvre, l'élaboration conjointe d'un guide pour les équipes de mise en œuvre…

Cette attention est encore renforcée dans cette nouvelle intervention : les thèmes transversaux sont pris en considération de manière transversale dans tous les résultats et font l'objet d'une activité spécifique.

✓ **Types d'actions envisagées**

- Organisation de formations, accompagnement et appuis à l'innovation pour le développement de méthodes et d'approches par les prestataires d'accompagnement (PSNF et SIS)
- Organisation de formation et accompagnement des OPA nationales, en vue d'améliorer la prise en compte du genre et de l'environnement dans leurs stratégies, le plaidoyer, le diagnostic, les plans d'action,
- Organisation de formation et accompagnement des OPA régionales, communales, villageoises: genre et environnement, gestion commerciale, priorités, approches du terrain et des réunions;
- Organisation d'évènements spécifiques (échange d'expériences des femmes entrepreneurs/OPA/...);
- Organisation de cours d'alphabétisation fonctionnelle afin que les femmes comprennent leurs contrats et les marchés, de même que la gestion de leur OPA, les itinéraires techniques, etc. ;

✓ **Stratégies de mise en œuvre**

Les budgets de formation sur le genre seront inclus dans les accords avec les PSNF, SIS et les OP, qui peuvent chercher leurs propres formateurs/entraîneurs. L'analyse des capacités sera effectuée avec le formateur/coach et un plan stratégique sera élaboré pour le trajet de développement de ces capacités (type *outcome mapping* pour les capacités genre).

Les organisations capables de fournir des services pour le genre, l'alphabétisation et l'environnement seront recensées dans les deux régions et au niveau national (pour les OP nationales). Dans l'AD, le réseau genre aura la priorité comme prestataire, suite à leur compétence et expérience développées.

3.3.5 Résultats 5 : le passage à l'approche programme permet d'améliorer l'efficience et l'efficacité des interventions du programme bénino-belge

Le passage à l'approche programme a pour ambition d'améliorer l'efficience et l'efficacité des interventions de la coopération bénino-belge pour le secteur agricole. Il s'agit d'un résultat opérationnel à atteindre, avec des activités liées et des indicateurs de changement mesurables. Ce résultat actualise et remplace le résultat 5 de la composante d'appui institutionnel.

3.3.5.1 Activité 5.1 : Assurer la planification et la coordination des interventions

✓ **Contexte et justification**

De nouveaux modes de coordination et de fonctionnement doivent être mis en place pour favoriser les synergies entre les Unités Fonctionnelles et veiller à ce que les actions mises en œuvre soient en cohérence avec l'objectif spécifique.

✓ **Types d'actions envisagées**

Organiser, au début de l'année 2016, des ateliers régionaux rassemblant les acteurs de mise en œuvre afin de préciser la planification opérationnelle (Voir Méthode More Results) au niveau de chaque région. Les planifications s'inscrivent dans la mise en œuvre des plans filières au niveau régional et définissent la contribution de l'intervention à leurs mises en œuvre.

Organiser la formation continue des ressources humaines du programme sur les principaux concepts transversaux, afin de développer une vision commune : mainstreaming du genre et de l'environnement, normes sanitaires et phytosanitaires, spécificités des approches filières. Ces formations sont organisées sous forme d'ateliers d'échanges et de réflexion, généralement pilotés par des compétences interne du programme et/ou des partenaires.

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,....

Organiser les réunions de planification opérationnelle au niveau des Unités Fonctionnelles et les réunions de consolidation des planifications au niveau du programme. Les planifications incluent et programment le déploiement de l'assistance technique.

Mettre à disposition les modèles et outils de planification et de rapportage en s'assurant de la prise en compte des thèmes transversaux.

✓ **Stratégies de mise en œuvre**

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

3.3.5.2 Activité 5.2 : Mettre en place un dispositif de suivi évaluation performant

✓ **Contexte et justification**

Chaque projet dispose actuellement de son propre système de suivi évaluation. Le passage à l'approche programme implique d'harmoniser les dispositifs déployés au niveau des unités fonctionnelles, afin de pouvoir ensuite consolider et interpréter les données. Les partenaires de mise en œuvre ont également pour ambition de « moderniser » le système de suivi évaluation, en intégrant les avancées en matière de technologie de l'information pour la collecte de données.

✓ **Type d'actions envisagées**

Harmoniser les systèmes de suivi évaluation et mettre en place les mécanismes permettant d'assurer un système de rapportage à la fois souple et performant.

Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation orienté Gestion Axée Résultats, 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. Stratégie de mise en œuvre

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. Le dispositif de mise en œuvre du système de suivi-évaluation est décrit au chapitre 5.6.

3.3.5.3 Activité 5.3 : Capitaliser les expériences pour définir des approches, des méthodes et des outils adaptés à la promotion de chaînes de valeur inclusives

✓ **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 institutionnalisé. Le passage à l'approche programme permettra d'améliorer la gestion des connaissances et de tirer les leçons des expériences.

✓ **Types d'actions envisagées**

Définition des chantiers de capitalisation qui seront développés tout au long de la mise en œuvre du programme : ce travail a été entamé dans le cadre des interventions en cours. Parmi les thèmes ou chantiers prioritaires, citons notamment :

- Les mécanismes de partenariat public-privé, notamment pour ce qui concerne les mécanismes de délégation de gestion des investissements communaux à des comités d'usagers
- Les mécanismes, procédures et outils pour la réalisation d'investissements communaux pour le secteur agricole. Ce travail de capitalisation est en lien direct avec les appuis à la mise en place du FADEC-Agriculture (R3 du volet AI MAEP).
- Les mécanismes et procédures d'accompagnement du secteur privé pour la promotion des filières. Ce travail de capitalisation est en lien direct avec les appuis à la mise en place du FNDA (R3 du volet AI MAEP)
- Systèmes paysans de valorisation des semences locales.

Organisation de groupes de travail par chantier et élaboration de feuilles de route. Ces groupes de travail sont transversaux : ils réunissent les experts techniques basés dans les Unités Fonctionnelles et impliquent les partenaires de l'intervention. Ils doivent permettre de confronter les expériences de terrain et les réflexions menées au niveau central dans le cadre de l'appui institutionnel.

Pilotage des actions de recherche paysanne et des recherche-actions menées de manière transversale en vue d'un apprentissage systématique.

Mise en place d'un système de suivi efficace et d'un processus de gestion des connaissances institutionnalisé transversal au programme, qui inclut la diffusion et le partage des produits de la capitalisation.

Mobilisation d'expertise ponctuelle et visites d'échange (nationale et internationale) afin de confronter les expériences

✓ **Stratégies de mise en œuvre**

Le processus est facilité par l'Unité d'Appui et de Coordination et par les experts techniques travaillant de manière transversale en appui aux Unités Fonctionnelles. Le pilotage du processus de capitalisation et la conception des outils (Méthodes, approches, modèle est placé sous la responsabilité de l'ATI co-responsable.

3.4 Indicateurs et sources de vérification

Le cadre logique détaillé comportant les indicateurs et hypothèses est présenté en annexe. Ces indicateurs devront être désagrégés par filière et par région et la contribution attendue du projet à l'atteinte des résultats devra être précisée (les cibles spécifiques). Ces indicateurs sont en lien avec les plans filières élaborés au niveau régional, l'enjeu étant de mesurer la contribution effective des volets opérationnels aux changements observés.

Des ateliers régionaux (Méthodologie More Results) seront organisés en fin 2015 afin de préciser les changements attendus et les marqueurs de progrès qui y sont liés. Il s'agira d'harmoniser les indicateurs entre les deux régions, tout en veillant à leur cohérence avec les indicateurs des plans filières.

3.5 Acteurs intervenant dans la mise en œuvre

Résultat 1: professionnalisation des exploitations familiales et leurs groupements/ Coopératives	Prestataires Non Financiers pour le suivi de la mise en œuvre des MIC des groupements/ coopératives, animateurs pour le conseil technique agricole et CEF Dispositif de recherche- action (CARDER/ unions/ INRAB) Animateurs gestion OP-commercialisation des unions (gestion OPA) CARDERs: contrôle de qualité des intrants, champs- école. genre
Résultat 2: Petites entreprises rurales	PSNF: conseil-gestion aux entreprises et IMF/banques Centres spécialisés (conseil-gestion aux entreprises et PSNF)
Résultat 3: Infrastructures communales	CARDERs/ SCDA Structures intermédiation/ ingénierie sociale (SIS) Guichet d'Economie Locale pour l'appui aux concertations communales et intercommunales et concertation thématique Expertise ponctuelle (juridique), bureaux d'études (infrastructures) et Cellule bas-fonds (CARDER Génie rural) (suivi des travaux) Equipe technique du programme : assistant Technique CTB maîtrise d'ouvrage communale, Assistant Technique CTB Génie rural
Résultat 4: Gouvernance économique	CARDERs, encadrement champs-écoles et 'FFS' Réseau genre et cellule genre CARDER, point focal environnement CARDER (accompagnement des OP et d'autres acteurs pour le genre en environnement) PSNF spécialisés dans le genre CCRB, Fenapab Equipe technique du programme :

3.6 Analyse des risques

3.6.1 Risques institutionnels

Risques	Probabilité	Impact	Actions de mitigation
Changements de ministre à la suite des élections de 2015, avec des choix politiques en rupture avec les réformes en cours et des changements au niveau des postes clés du ministère.	Modérée	Elevée	Le programme fait l'hypothèse que les politiques du gouvernement pour le secteur agricole s'inscriront dans la continuité des politiques actuelles, qui relèvent d'accords et d'orientations d'un niveau supra-national. Le risque de voir une nouvelle équipe ayant la volonté d'impulser des réformes est cependant bien réel. Il peut également s'agir d'une opportunité. Mise en place d'un dialogue permanent entre le Secrétaire Général du MAEP et la représentation au travers des sponsors, qui devrait permettre d'anticiper les évolutions. Les échanges d'information au niveau de la Direction du programme Organisation d'un atelier de démarrage au début en 2016 afin d'impliquer les nouvelles équipes communales dans la mise en œuvre du programme. Mise en place d'un mécanisme de concertation mensuel entre l'ambassade, la représentation et l'unité de coordination du programme pour analyser les problèmes et facteurs de blocage institutionnels.
Renouvèlement des élus au niveau communal à la suite des élections de 2015	Elevée	Elevé	Tournée dans toutes les communes d'intervention par les Unités Fonctionnelles Régionales, en collaboration avec les CARDERS, pour informer les élus des objectifs du programme et des modalités de mise en œuvre. Organisation d'ateliers de lancement dans chaque région. Appuis du programme pour le fonctionnement des cadres de concertation au niveau communal et la formation des élus.
Risques liés aux retards dans la mise en œuvre des réformes institutionnelles, notamment pour ce qui concerne la mise en place du FNDA, du Fadec Agriculture ou de l'ABEPROFA	Elevée	Elevé	Flexibilité dans la définition des stratégies, mécanismes et outils de mise en œuvre afin de s'adapter aux évolutions du contexte. Liens étroits entre la composante institutionnelle et les volets opérationnels

3.6.2 Risques opérationnels

Risques	Probabilité	Impact	Actions de mitigation

Risques	Probabilité	Impact	Actions de mitigation
Risques liés à la gestion des marchés publics	Modérée	Modéré	Missions en 2014 et 2015 d'un expert marché public HQ, avec pour objectif de préparer avec les équipes sur place les Cahiers des Charges pour le recrutement des principaux prestataires stratégiques. Recrutement de ressources humaines spécialisées au niveau de l'UAC, notamment d'un RAF international dont la mission première n'est pas de donner un avis de non-objection, mais d'aider à trouver des solutions. Etablissement d'un manuel des procédures administratives et financières décrivant clairement les procédures en la matière. Accompagnement des parties prenantes aux différentes étapes de la gestion
Capacités limitées des coopératives/groupements pour le marché/l'achat d'intrants/équipements des MIC.	Modérée	Modéré	Flexibilité dans l'approche et dans les procédures (si les groupements n'y réussissent pas, l'union peut prendre ce rôle) Appui des PNSF pour le suivi de la mise en œuvre des MIC par les coopératives
Risque de dispersion du projet suite à l'étendue des zones d'intervention, la multiplicité des acteurs et le nombre de filières.	Modéré	Elevé	Choix au départ de travailler sur un nombre limité de chaînes de valeur clairement identifiées et identification préalable d'un nombre limité d'actions à mener pour améliorer significativement leur performance. En concertation avec les CARDERS et les acteurs dans ces filières, analyse des changements significatifs et des résultats de développement pour la mise en place des plans filières. Choix au départ de travailler dans des bassins de production à haut potentiel et de concentrer les investissements communaux et le soutien aux promoteurs dans les chaînes de valeur. Des approches plus standardisées et ciblées élaborées à tous les niveaux
Risques liés au manque de coordination entre les programmes de la coopération belge (FBSA ou projet PAORC)	Modérée	Elevé	La probabilité est modérée dans la mesure où le processus de concertation a été mené à différents niveaux. Pour ce qui concerne les actions du FBSA, la CTB assurera la coordination des partenaires de mise en œuvre dans les communes concernées. Les responsables de l'UFR Atacora/Donga participeront en tant qu'observateurs aux réunions de planification des activités du FBSA
Risques liés au manque de coordination entre les deux composantes du programme et/ou des mésententes entre les Unités Fonctionnelles/UAC	Modérée	Elevé	Le processus de passage à l'approche programme a été un processus largement concerté et les modes de fonctionnement définis font l'objet d'un consensus général. La mise en place d'un système de « sponsors » ayant une autorité légitime et incontestable devrait permettre de résoudre les problèmes dès qu'ils se présentent.

3.6.3 Risques relatifs à la durabilité de l´intervention

RISQUES	Probabilité	Impact	Actions de mitigation
Pollution de la nappe phréatique et dégradation du sol (maraichage, riz)	Elevée	Modéré	Promotion de l'utilisation raisonnée des produits phytosanitaires, intégration de cet aspect dans le conseil agricole (formations des animateurs endogènes), dans les paquets MIC, dans le conseil donné aux producteurs par les entreprises appuyées Mise en œuvre de recherche-action (association des cultures riz, ...) et promotion de la gestion intégrée des sols pour le maraichage, de l'utilisation du compost pour le maraichage Promotion de l'achat groupé des intrants et de la distribution locale d'intrants spécifiques (de qualité) Renforcement des communes pour la Gestion Intégrée des Ressources en Eau et reboisement aux/autour des périmètres aménagés, appui à la mise en œuvre de la stratégie "environnement"
Faible niveau d'actions collectives (entre les producteurs) dans le MC et interférence du foncier rural	Elevée	Modéré	Continuer la sensibilisation sur la structuration à la base (OHADA) En même temps, investir directement dans le renforcement des capacités des OP locales (niveaux villageois et communal) pour leur participation dans le dialogue communal et pour leur position dans les CVA Accepter de travailler avec n'importe quel type de groupe dans le MC (statut diversifié) Accepter des groupes avec des membres géographiquement dispersés Investir suffisamment de temps dans les capacités des communes et aux acteurs locaux pour comprendre et régler les aspects fonciers des AHA (avec des services d'intermédiation sociale)

3.6.4 Risques au niveau de l´objectif spécifique

RISQUES	Probabilité	Impact	Actions de mitigation
Les chocs climatiques, les épisodes de sècheresse pendant la saison de culture, les pluies retardées ou les inondations retarderaient le développement du programme	Modérée	Elevé	Concentrer les interventions dans les zones de production à potentiel, veiller à la vérification de la disponibilité d'eau pour les MIC Investir dans des aménagements hydro-agricoles semi-sommaires ou d'autres (non pas dans les AHA sommaires), appuyer l'exécution d'études hydrologiques dans les bassins/zones ciblés.
L'amélioration de la compétitivité des filières ne profite pas aux exploitations familiales	Modérée	Elevé	Les activités proposées au niveau du résultat 1 sont adressées directement aux bénéficiaires finaux. La part du budget consacrée à ce résultat est la plus importante.

RISQUES	Probabilité	Impact	Actions de mitigation
L'amélioration de la compétitivité des filières ne profite pas aux femmes et aux jeunes			Les actions soutenues au niveau du résultat 2 et du résultat 3 sont analysées en regard de leur impact potentiel sur les bénéficiaires finaux du programme. Les procédures et les activités des MIC seront adaptées à la capacité et à l'intérêt des femmes et des jeunes, en prévoyant la mécanisation légère, la recherche d'équipements adaptés, en tenant compte de la charge de travail additionnelle des activités proposées Les mesures particulières visant à limiter les risques liés au genre sont détaillés dans le chapitre consacrés aux thèmes transversaux.
Manque de coordination et d'harmonisation entre les PTF au niveau national et au niveau des zones d'intervention	Elevé	Modéré	Stimuler l'implication des PTF dans le dialogue sur les sujets en relation avec l'approche et les financements concrets du programme (et dans l'élaboration des paquets MIC) dès le début Stimuler les rôles de coordination et d'harmonisation du MAEP et des CARDERS au travers de la composante institutionnelle Désignation au sein d'un responsable par filière, en charge de participer aux réunions de concertation et d'avoir une démarche pro-active de concertation avec les PTF. Deux ATN seront basés en appui au CCRB et FENAPAB, afin d'assurer une complémentarité des appuis. Optimaliser les synergies entre UFAI (appui institutionnel au MAEP et au CARDER pour la coordination des PTF), UAC et UFR

3.6.5 Risques spécifiques aux résultats 1 et 2 : les exploitations familiales professionnalisées offrent un produit concurrentiel sur des marchés porteurs

RISQUES	Probabilité	Impact	Actions de mitigation
Risque individuel de contractualisation - faux contrats – absence d'assurance agricole dans le cadre de la contractualisation Concerne les filières riz et maraichage	Modérée	Modéré	Les initiatives de contractualisation au niveau des groupements seront préparées et accompagnées par les animateurs des unions et les assistants techniques. L'idée est de renforcer les capacités et la position des producteurs et de construire des relations fidèles dans les CVA entre les producteurs et les opérateurs de marché. Les activités des tables filière locales (même informelles) pour l'intermédiation des conflits seront appuyées)
La faible évolution dans les marchés d'engrais (spécifiques); la structuration de la demande des intrants ne sera pas suffisante si le gouvernement ne prend pas	Modérée	Elevé	Les capacités de plaidoyer des unions régionales et des faitières seront renforcées. Des actions concertées avec les autres PTF seront éventuellement initiées Travail conjoint et coordonné entre les

des mesures pour faciliter le marché. Filières riz et maraichage			deux composantes du programme sur cette thématique Promouvoir les demandes groupées des intrants dans les unions ou même dans les faîtières Collaborations constructives avec les opérateurs privés pour la recherche de solutions alternatives, développement de relations entre les fournisseurs et les groupements de producteurs pour la distribution,….
Opportunisme ou appropriation superficielle de l'approche suscitée par la disponibilité des ressources (certaines exploitations agricoles, coopératives ou entreprises peuvent manifester une adhésion à l'approche proposée afin de pouvoir disposer des ressources, sans jamais la mettre réellement en œuvre ni l'approprier). Filières riz et maraichage et anacarde	Faible	Faible	Des conditions minimums seront demandées en termes d'accès à la terre, de l'eau,...(dépendant du type de MIC), mais aussi en termes d'un lien avec le marché. Une contribution propre sera systématiquement demandée. Les investissements et le suivi sont compris dans une stratégie d'autofinancement et de sortie. Dans la phase de promotion et de préparation, le PSNF s'assure de la cohésion du groupement et de l'existence d'un objectif commun. Les comités de sélection des MIC/PEA se trouveront au niveau des communes, dont les membres connaissent le terrain et les demandeurs de MIC.

3.6.6 Risques relatifs au résultat 3 : Des infrastructures communales sont réalisées et mises en valeur

RISQUES	Probabilité	Impact	Actions de mitigation
Risques fonciers dans le cadre des aménagements hydro-agricoles.	Elevée	Modéré	Recrutement de prestataires d'intermédiation sociale, qui ont en charge de veiller à ce que le statut foncier des terres à aménager soit clarifié préalablement à tout investissement. Travail en étroite concertation avec les communes, qui ont en charge la résolution des conflits sur leurs territoires. Partenariats avec des Partenaires Techniques et Financiers (Coopération Suisse et Coopération Néerlandaise notamment) travaillant sur la réalisation de Plans Fonciers au niveau communal.
Risques liés à la faible capacité des bureaux d'études techniques et des prestataires de travaux publics	Elevée	Elevé	Recrutement en interne d'une expertise en génie rural en charge de vérifier la qualité des études techniques et de participer aux réunions de chantiers. Valorisation des expériences du Pafiriz et de Protos dans la définition des critères de sélection des prestataires et des procédures de marchés publics. Activités spécifiques de renforcement des capacités et de mise à niveau des prestataires

Risques de retard de mise en œuvre liés à la lenteur processus de concertation et à la lenteur des procédures de marchés publics	Elevée	Elevé	Identification en 2015 des principaux investissements à réaliser et préparation des termes de référence pour les études techniques. Concertation avec les principaux PTF et la cellule bas fonds sur les études existantes, afin d'éviter les réplications inutiles. Identification d'un nombre d'investissements supérieur à ceux que le programme peut réellement financer, afin de pouvoir changer d'orientations en cas de blocage. Concentration des investissements sur les trois premières années,
Risque lié à la durabilité des aménagements hydro-agricoles suite au manque d'entretien par les usagers Filières riz et maraichage	Modérée	Elevé	Les leçons apprises lors des interventions antérieures seront pleinement prises en compte. Les aménagements semi-sommaires seront privilégiés aux aménagements sommaires. Les Aménagements Hydro agricoles s'intègrent dans une dynamique communale entre les différents acteurs impliqués, pour ce qui concerne le choix, l'identification et la gestion de l'infrastructure. Les SCDA seront renforcés (par AIMAEP) pour accompagner cette dynamique. Des structures d'intermédiation sociale seront contractées et formées pour l'accompagnement du processus à la base et sur le terrain. Des bureaux d'études spécialisés seront contractés et encadrés de façon intensive par le programme pour la réalisation des travaux. Des fiches techniques seront mises à disposition. Concentration des investissements en 2 années, pour garantir mieux le suivi de la mise en œuvre des infrastructures

3.6.7 Risques relatifs au résultat 4 : la gouvernance et la performance des filières prioritaires sont améliorées grâce à une meilleure articulation des opérateurs, dans le respect de l'environnement et de l'équité entre les genres

RISQUES	Probabilité	Impact	Actions de mitigation
Risque de déstabilisation du marché de riz produit dans le pays par une politique peu favorable Filière Riz	Elevée	Modéré	Analyse de la politique, du marché et des enjeux avec CCRB et d'autres PTF Renforcement de PNOPPA pour le dialogue politique via AI MAEP Renforcement des capacités de CCRB pour le plaidoyer auprès de PNOPPA et au niveau régional, appuyer leur intégration dans la dynamique régionale sur la souveraineté alimentaire
Faible leadership dans les OPA (nationale, régionale) Toutes les filières	Elevée	Modéré	Le renforcement des capacités sera basé sur une analyse organisationnelle et un plan de développement de capacités (cohérent avec les plans stratégiques des OPA) ; Le renforcement des capacités s'intègrera dans une approche de 'processus' - il est évident qu'il y aura des phases avec moins d'activités, des moments de blocage ou d'opportunités organisationnelles

4 RESSOURCES

4.1 Ressources financières

4.1.1 Contribution de la partie béninoise

Tableau 1 : contribution de la partie béninoise

Articles	Intitulés		An 1	An 2	An 3	An4	Total €
61	Dépenses du personnel		20.000	20.000	20.000	20.000	80.000
62	Achat de biens et services		120.000	120.000	120.000	100.000	460.000
23	Acquisitions et constructions : grosses réparations		50.000	50.000	50.000	50.000	200.000
24	Acquisitions et grosses réparations		100.000	100.000	100.000	40.000	340.000
Budget total Contrepartie béninoise							1.000.000

L'article 61 permet de supporter les primes du Directeur des CARDERs et des régisseurs impliqués dans la gestion opérationnelle du volet opérationnel du programme.

L'article 62 : permettra de prendre en charge les frais de déplacements des cadres des CARDERs, des missions de suivi membres de la SMCL, du CTOS et l'organisation de certains ateliers organisés par les partenaires et qui sont nécessaires à l'atteinte des objectifs du programme mais non éligibles au financement belge ; ainsi que des fournitures de bureau destinées aux structures partenaires dans le cadre de la mise en œuvre de certaines activités. Il prévoit également la prise en charge des prestations des chercheurs de l'INRAB pour les actions de recherche participative prévue au résultat 1.

L'article 23 permettra de prendre en charge les réparations des locaux mis à la disposition des locaux utilisés par les UFR et mis à disposition par l'administration.

L'article 24 : permettra de supporter : (i) l'acquisition de matériels et équipements additionnels destinés aux partenaires pour les structures du programme et les UFR ainsi que ; (ii) les grosses réparations et l'entretien des locaux occupés par les UFR.

Chaque année, le budget du MAEP doit prévoir des allocations budgétaires sur la base d'une proposition du régisseur et de l'équipe opérationnelles de l'UAC en relation avec les UFR AD et MC.

4.1.2 Contribution de la partie belge

La contribution belge s'élève à 18.000.000 d'Euros. La dernière colonne du tableau précise le chapitre en annexe où des explications sont fournies sur les éléments de calcul des coûts.

BUDGET TOTAL BEN 13 028 11				mode d'exéc.	TOTAL en Euro	%	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	Explications
A			**UFR Atacora Donga**		**6.420.130 €**	**36%**	**1.667.835**	**2.275.170**	**1.588.870**	**888.255**	
Résultat 1: Les exploitations familiales professionalisées offrent un produit concurrentiel sur des marchés porteurs clairement identifiés (Atacora/Donga)					***2.894.930 €***		***863.045***	***1.097.820***	***622.670***	***311.395***	
A	01	01	Financement de 50 groupements pour micro-projets de production dans la filière maraîchage AD	Cogestion	480.000 €		147.600	193.800	92.400	46.200	7.412
A	01	02	Financement de 130 groupements pour micro-projets de production dans la filières riz AD	Cogestion	1.369.350 €		414.405	549.540	270.270	135.135	7.412
A	01	03	Financement de 40 groupements pour micro-projets de production dans la filière anacarde AD	Cogestion	341.400 €		106.020	138.360	64.680	32.340	7.412
A	01	04	Dispositif de conseil agricole aux exploitations familiales AD	Cogestion	286.580 €		62.120	100.220	100.220	24.020	7.413
A	01	05	Renforcement des capacités des groupements et coopératives AD	Cogestion	216.400 €		82.600	65.600	44.800	23.400	7.414
A	01	06	Recherche action en appui à la production AD	Cogestion	201.200 €		50.300	50.300	50.300	50.300	7.413
Résultat 2: Les petites entreprises rurales offrent des services de qualité accessibles aux exploitations familiales des filières (Atacora/Donga)					***724.400 €***		***144.880***	***289.760***	***217.320***	***72.440***	
A	02	01	Financement micro-projets d'entreprenariat pour services de proximité dans Atacora Donga	Cogestion	411.000 €		82.200	164.400	123.300	41.100	7.422
A	02	02	Financement et accompagnement des PEA à forte valeur ajoutée pour les filières prioritaires AD	Cogestion	251.200 €		50.240	100.480	75.360	25.120	7.423
A	02	03	Renforcement de l'offre de produits non financiers AD	Cogestion	62.200 €		12.440	24.880	18.660	6.220	7.424
Resultat 3: Des infrastructurescommunales sont réalisées et mises en valeur au terme d'un processus concerté entre les acteurs (Atacora/Donga)					***895.700 €***		***181.280***	***327.980***	***281.110***	***105.330***	
A	03	01	Processus de concertation pour la planification AD	Cogestion	213.900 €		50.320	66.060	57.670	39.850	7.431
A	03	02	Réalisation des études techniques et socio-économiques pour la mise en oeuvre des investissements communaux	Cogestion	103.800 €		15.360	30.720	50.040	7.680	7.432
A	03	03	Réalisation des aménagements communaux AD	Cogestion	578.000 €		115.600	231.200	173.400	57.800	7.433
Resultat 4: La gouvernance économique des filières prend en compte l'intérêt des exploitations agricoles, des femmes et la défense de l'environnement (Atacora/Donga)					***146.000 €***		***30.000***	***43.000***	***43.000***	***30.000***	
A	04	01	Appui à la prise en compte des aspects genre et environnement	Cogestion	146.000 €		30.000	43.000	43.000	30.000	7.443
Frais directs liés à l'atteinte des résultats dans l'Atacora Donga					***1.759.100 €***		***448.630***	***516.610***	***424.770***	***369.090***	
A	05	01	Frais de personnel et d'éxpertise AD	Régie	1.401.600 €		336.480	392.160	364.320	308.640	7.461
A	05	02	Frais de véhicules et équipements AD	Cogestion	115.700 €		51.700	64.000	0	0	7.462
A	05	03	Prestataires pour accompagnement des bénéficiaires dans Atacora Donga	Cogestion	241.800 €		60.450	60.450	60.450	60.450	7.461
B			**UFR Mono Couffo**		**6.211.240 €**	**35%**	**1.422.932**	**2.161.244**	**1.765.738**	**861.326**	
Résultat 1: Les exploitations agricoles professionalisées offrent un produit concurrentiel sur des marchés porteurs clairement identifiés (Mono/Couffo)					***2.108.740 €***		***442.392***	***821.164***	***629.178***	***216.006***	
B	01	01	Financement de 50 groupements pour micro-projets de production dans la filière maraîchage MC	Cogestion	932.700 €		186.540	373.080	279.810	93.270	7.412
B	01	02	Financement de 48 groupements pour micro-projets de production dans la filière Riz MC	Cogestion	749.760 €		149.952	299.904	224.928	74.976	7.412
B	01	03	Conseil agricole aux exploitations familiales MC	Cogestion	223.080 €		49.420	74.820	74.820	24.020	7.412
B	01	04	Renforcement des capacités des groupements et coopératives MC	Cogestion	165.200 €		48.880	58.160	38.220	19.940	7.414
B	01	05	Recherche action en appui à la production MC	Cogestion	38.000 €		7.600	15.200	11.400	3.800	7.413

Résultat 2: Les petites entreprises rurales offrent des services de qualité accessibles aux exploitations familiales des filières (Mono/Couffo)					***580.800 €***		***116.160***	***232.320***	***174.240***	***58.080***	
B	02	01	Financement micro-projets d'entreprenariat pour services de proximité dans le Mono Couffo	Cogestion	271.000 €		54.200	108.400	81.300	27.100	7.422
B	02	02	Financement et accompagnement des PEA à forte valeur ajoutée pour les filières prioritaires MC	Cogestion	250.000 €		50.000	100.000	75.000	25.000	7.423
B	02	03	Renforcement de l'offre de produits non financiers MC	Cogestion	59.800 €		11.960	23.920	17.940	5.980	7.424
Resultat 3: Des infrastructurescommunales sont réalisées et mises en valeur au terme d'un processus concerté entre les acteurs (Mono/Couffo)					***1.474.300 €***		***289.460***	***578.920***	***461.190***	***144.730***	
B	03	01	Processus de concertation pour la planification	Cogestion	208.000 €		41.600	83.200	62.400	20.800	7.431
B	03	02	Réalisation des études techniques et socio-économiques pour la mise en oeuvre des investissements communaux	Régie	191.300 €		32.860	65.720	76.290	16.430	7.432
B	03	03	Réalisation des aménagements communaux dans le MC	Cogestion	1.075.000 €		215.000	430.000	322.500	107.500	7.433
Resultat 4: La gouvernance économique des filières prend en compte l'intérêt des exploitations agricoles, des femmes et la défense de l'environnement (Mono/Couffo)					***112.000 €***		***22.400***	***33.600***	***33.600***	***22.400***	
B	04	01	Appui à la prise en compte des aspects genre et environnement MC	Cogestion	112.000 €		22.400	33.600	33.600	22.400	7.443
Frais directs liés à l'atteinte des résultats dans le Mono et le Couffo					***1.935.400 €***		***552.520***	***495.240***	***467.530***	***420.110***	
B	05	01	Frais de personnel et d'éxpertise dans le Mono Couffo	Régie	1.531.200 €		376.320	402.240	389.280	363.360	7.451
B	05	02	Frais de véhicules et équipements	Cogestion	112.700 €		108.700	4.000	0	0	7.462
B	05	03	Prestataires pour accompagnement des bénéficiaires Mono Couffo	Cogestion	291.500 €		67.500	89.000	78.250	56.750	7.451
C			**Unité d'appui et de Coordination**		**1.937.520 €**	**11%**	**614.124**	**471.948**	**453.036**	**398.412**	
Résultat 1: Les petites entreprises rurales offrent des services de qualité accessibles aux exploitations familiales des filières (UAC)					***180.000 €***		***180.000***	***0***	***0***	***0***	
C	01	01	Révision des mécanismes d'accompagnement et de financement des projets d'entreprenariat agricole - UAC	Régie	180.000 €		180.000	0	0	0	7.421
Resultat 4: La gouvernance économique des filières prend en compte l'intérêt des exploitations agricoles, des femmes et la défense de l'environnement (UAC)					***1.757.520 €***		***434.124***	***471.948***	***453.036***	***398.412***	
C	02	01	Etudes de marché et actions de promotion	Régie	134.120 €		26.824	53.648	40.236	13.412	7.441
C	02	02	Dynamique organisationnelle des OPA nationales et régionales	Cogestion	491.400 €		122.850	122.850	122.850	122.850	7.442
C	02	03	Capitalisation et harmonisation des méthodes - UAC	Régie	189.400 €		44.600	55.600	50.100	39.100	7.451
C	02	04	Personnel technique de la coordination -UAC	Régie	942.600 €		239.850	239.850	239.850	223.050	7.452
X			**Réserve**		**5.110 €**	**0%**	**-**	**2.555**	**2.555**	**-**	
X	01	01	Réserve budgétaire COGESTION	Cogestion	5.110 €			2.555	2.555		
X	01	02	Réserve budgétaire REGIE	Régie	0 €		0	0	0	0	
Z			**Moyens généraux**		**3.426.000 €**	**19%**	**828.200**	**914.600**	**830.600**	**852.600**	
Z	*01*		*Frais de personnel*		*1.953.600 €*		*488.400*	*488.400*	*488.400*	*488.400*	
Z	01	01	Assistance technique	Régie	888.000 €		222.000	222.000	222.000	222.000	
Z	01	02	Staff national en appui administratif pour l'Atacora Donga	Régie	398.400 €		99.600	99.600	99.600	99.600	
Z	01	03	Staff national en appui administratif pour le Mono Couffo	Régie	398.400 €		99.600	99.600	99.600	99.600	
Z	01	04	Staff national en appui administratif pour Unité Appui et Coordination	Régie	268.800 €		67.200	67.200	67.200	67.200	

Z	*02*		*Investissements*		*31.600 €*		*11.600*	*20.000*	*0*	*0*	
Z	02	01	Véhicules	Régie	20.000 €		0	20.000	0	0	
Z	02	02	Equipement IT	Régie	8.400 €		8.400	0	0	0	
Z	02	03	Aménagement bureau	Régie	3.200 €		3.200	0	0	0	
Z	*03*		*Frais de fonctionnement pour Atacora Donga*		*485.240 €*		*121.310*	*121.310*	*121.310*	*121.310*	
Z	03	01	Services et frais de maintenance	Régie	14.400 €		3.600	3.600	3.600	3.600	
Z	03	02	Frais de fonctionnement des véhicules	Régie	168.000 €		42.000	42.000	42.000	42.000	
Z	03	03	Frais de fonctionnement Moto (50 eur/mois/moto	Régie	21.600 €		5.400	5.400	5.400	5.400	
Z	03	05	internet	Régie	46.080 €		11.520	11.520	11.520	11.520	
Z	03	06	Fournitures de bureau	Régie	7.200 €		1.800	1.800	1.800	1.800	
Z	03	07	Missions Direction (24/an , 5jrs;)	Régie	24.000 €		6.000	6.000	6.000	6.000	
Z	03	08	Missions chauffeurs (10j/personnes * 5 pers * 30€/j) tous	Régie	72.000 €		18.000	18.000	18.000	18.000	
Z	03	09	Frais de communication externe	Régie	17.960 €		4.490	4.490	4.490	4.490	
Z	03	10	Formation (participation seminaire + formation personnel)	Régie	36.000 €		9.000	9.000	9.000	9.000	
Z	03	11	Frais de consultance (inclus comptable MIC)	Régie	46.000 €		11.500	11.500	11.500	11.500	
Z	03	12	Autres frais de fonctionnement	Régie	32.000 €		8.000	8.000	8.000	8.000	
Z	*04*		*Frais de fonctionnement pourle Mono Couffo*		*437.960 €*		*109.490*	*109.490*	*109.490*	*109.490*	
Z	04	01	Loyer de bureau (+ eau et électricité)	Régie	33.600 €		8.400	8.400	8.400	8.400	
Z	04	02	Services et frais de maintenance	Régie	26.400 €		6.600	6.600	6.600	6.600	
Z	04	03	Frais de fonctionnement des véhicules	Régie	120.000 €		30.000	30.000	30.000	30.000	
Z	04	04	Frais de fonctionnement Moto (50 eur/mois/moto	Régie	0 €		0	0	0	0	
Z	04	05	Télécommunications	Régie	24.000 €		6.000	6.000	6.000	6.000	
Z	04	06	Fournitures de bureau	Régie	24.000 €		6.000	6.000	6.000	6.000	
Z	04	07	Missions Direction (24/an , 5jrs;)	Régie	6.000 €		1.500	1.500	1.500	1.500	
Z	04	08	Missions chauffeurs (10j/personnes * 5 pers * 30€/j) tous	Régie	72.000 €		18.000	18.000	18.000	18.000	
Z	04	09	Frais de communication externe	Régie	17.960 €		4.490	4.490	4.490	4.490	
Z	04	10	Formation (participation seminaire + formation personnel)	Régie	36.000 €		9.000	9.000	9.000	9.000	
Z	04	11	Frais de consultance (inclus comptable MIC)	Régie	46.000 €		11.500	11.500	11.500	11.500	
Z	04	12	Autres frais de fonctionnement	Régie	32.000 €		8.000	8.000	8.000	8.000	

Z	*05*		*Frais de fonctionnement pour UAC*		*277.600 €*		*69.400*	*69.400*	*69.400*	*69.400*	
Z	05	01	Services et frais de maintenance	Régie	16.800 €		4.200	4.200	4.200	4.200	
Z	05	02	Frais de fonctionnement des véhicules	Régie	62.400 €		15.600	15.600	15.600	15.600	
Z	05	03	Frais de fonctionnement Moto (50 eur/mois/moto	Régie	9.600 €		2.400	2.400	2.400	2.400	
Z	05	04	Fournitures de bureau	Régie	14.400 €		3.600	3.600	3.600	3.600	
Z	05	05	Missions Direction (24/an , 5jrs;)	Régie	43.200 €		10.800	10.800	10.800	10.800	
Z	05	06	Missions chauffeurs (10j/personnes * 5 pers * 30€/j) tous	Régie	33.600 €		8.400	8.400	8.400	8.400	
Z	05	07	Frais de communication externe	Régie	9.600 €		2.400	2.400	2.400	2.400	
Z	05	08	Formation (participation seminaire + formation personnel)	Régie	10.000 €		2.500	2.500	2.500	2.500	
Z	05	09	Frais de consultance (inclus comptable MIC)	Régie	46.000 €		11.500	11.500	11.500	11.500	
Z	05	10	Autres frais de fonctionnement	Régie	32.000 €		8.000	8.000	8.000	8.000	
Z	*06*		*Audit et Suivi et Evaluation*		*240.000 €*		*28.000*	*106.000*	*42.000*	*64.000*	
Z	06	01	Evaluation (MP et F)	Régie	100.000 €			50.000		50.000	
Z	06	02	Suivi (CTB Est)	Régie	20.000 €		4.000	8.000	6.000	2.000	
Z	06	03	Audit	Régie	120.000 €		24.000	48.000	36.000	12.000	
TOTAL					**18.000.000 €**		**4.533.091**	**5.825.517**	**4.640.799**	**3.000.593**	

Régie	**7.996.220 €**		**2.065.134**	**2.123.818**	**1.990.676**	**1.816.592**
Cogestion	**10.003.780 €**		**2.467.957**	**3.701.699**	**2.650.123**	**1.184.001**

4.2 Ressources humaines

La structure organisationnelle du programme compte 4 unités d'exécution :

- Une Unité Fonctionnelle « Appui Institutionnel au MAEP »,
- Une Unité Fonctionnelle Régionale pour le Mono et le Couffo,
- Une Unité Fonctionnelle Régionale pour l'Atacora et la Donga,
- Une Unité d'Appui et de Coordination.

La mise en œuvre du programme nécessitera des expertises internationales et nationales de long terme, ainsi que des expertises plus ponctuelles. L'assistance technique inclut l'ensemble des assistants techniques permanents ou perlés travaillant dans le programme.

Les Assistants Techniques sont pour la plupart affectés dans les Unités Fonctionnelles et contribuent à l'atteinte des résultats de développement de ces unités. Chaque assistant technique est cependant mobilisable pour apporter son expertise à d'autres niveaux de mise en œuvre. Le partage des connaissances et la capitalisation des expériences font partie intégrante de leurs tâches.

Les profils et les fonctions des Assistants Techniques affectés à l'Unité Fonctionnelle « Appui Institutionnel au MAEP » ont été définis dans le DTF de la composante institutionnelle. Le financement de ces assistants techniques est assuré au travers de la Convention Spécifique afférente.

Le présent chapitre décrit les profils et fonctions des assistants techniques affectés aux deux Unités Fonctionnelles Régionales et à l'Unité d'Appui et de Coordination. Il s'agit pour la plupart de postes existants, dont le fonctionnement est pris en charge par les interventions en cours (CS FAIA et FAFA AD) et ceci jusque la fin de l'année 2015.

4.2.1 Unité d'appui et de coordination

Les mandats et responsabilités de l'Appui et de Coordination du programme sont précisés dans le chapitre 5. Le présent chapitre décrit les fonctions essentiellement techniques.

✓ **Un responsable national de l'UAC (Contrat de 4 ans)**

Sous l´autorité générale du SG/MAEP, le responsable national assure la gestion et la coordination du programme, en étroite collaboration avec l'assistant technique co-responsable. Il est responsable de la cohérence de la stratégie pour la partie nationale et veille au bon déroulement des activités. Il est également responsable de la gestion administrative et financière de l'intervention, selon les procédures et les responsabilités précisées dans le ch.5 du présent DTF. Il assure la qualité des relations institutionnelles avec les structures partenaires du programme. Il dispose par son expérience d'une grande connaissance du secteur agricole béninois, des politiques nationales et des évolutions institutionnelles récentes. Une description détaillée du poste est proposée au point 7.3.1.1. Cette fonction est actuellement pourvue et financée jusque la fin 2015.

✓ **Un Assistant Technique International (ATI) co-responsable de l'UAC (Contrat de 4 ans)**

Sous l'autorité du Représentant Résident de la CTB, le co-responsable assure la gestion et la coordination du programme, en étroite collaboration avec le responsable national. Il assure la qualité, la cohérence et la coordination technique du programme. Il appuie la mise en œuvre des accords stratégiques avec les principaux partenaires. Il organise la communication, la concertation et le partage d'information au sein du programme. Il apporte des expertises spécifiques en matière de promotion des filières. En tant que co-responsable de programme, il assure différentes fonctions liées à la gestion du programme décrites au chapitre 5. Il dispose d'une large expérience en gestion de programmes de promotion de filières agricoles. Une description détaillée du poste est proposée au point au point 7.3.1.2. Cette fonction est pourvue et financée sur la CS FAIA jusque décembre 2015.

- ✓ **Un Assistant Technique International expert en mécanismes de financement et accompagnement des entreprises rurales (Contrat de un an) – ATI Entreprenariat**

Cette fonction est actuellement pourvue et financée sur la CS FAIA jusque janvier 2016. Elle est prolongée de un an afin d'affiner les stratégies, les méthodologies et les outils du programme pour tout ce qui concerne le résultat 2. L'ATI contacte et propose les partenaires stratégiques pour l'accompagnement des entreprises rurales. Il accompagne et forme les deux ATN en entrepreneuriat rural. Il travaille en étroite concertation avec la composante d'appui institutionnelle du programme pour ce qui concerne l'appui à la mise en place du FNDA. Le poste est basé à Natitingou, avec des missions fréquentes dans le Mono/Couffo. Une description détaillée du poste est proposée au point 7.3.1.3. Il s'agit d'une fonction existante, mais les tâches sont en partie modifiées.

- ✓ **Un Assistant Technique National en marketing et intelligence de marché (48 mois) - ATN Marketing**

Il s'agit d'une nouvelle fonction au sein du programme, créée dans le but de renforcer le lien entre les producteurs et les marchés. L'ATN apporte des appuis aux acteurs du programme pour ce qui concerne la recherche de marchés nationaux et internationaux, l'information sur les prix agricoles, la connaissance des besoins des acheteurs et consommateurs. Il appuie la réalisation des campagnes promotionnelles pour les chaînes de valeur ciblées. Il facilite la mise en relation avec les groupements de producteurs et les acheteurs potentiels. Il travaille en relation permanente avec les ATN « Gestion/Commercialisation », basés dans les UFR, Il répond aux demandes émanant des structures faîtières. Le poste est basé à Cotonou, au sein de l'UAC. L'ATN passe au moins une semaine par mois dans chaque région d'intervention. Une description détaillée du poste est proposée au point 7.3.1.4.

- ✓ **Un Assistant Technique National en charge du dispositif de suivi évaluation du programme (ATN SE - 48 mois) – ATN SE**

Sous la responsabilité de la direction de l'UAC, il veille à la mise en place du système S/E global du programme agricole, en prenant en compte des évolutions récentes au niveau du MAEP et des dispositifs existant au niveau des programmes CTB. Il est responsable de la consolidation et de l'interprétation de l'ensemble des données. Il assure le renforcement de capacités des chargés régionales de suivi et évaluation. Une description détaillée du poste est proposée au point 7.3.1.5. Cette fonction est actuellement pourvue et financée jusque la fin 2015.

- ✓ **Un Responsable Administratif et Financier International du programme (RAFi - 4 ans).**

Le RAF international est responsable de la mise en œuvre administrative et financière du programme, dans le respect des procédures béninoises et belges. Il met en place le système de gestion et de reportage financier. Il assure la consolidation des données émanant du terrain. Il appuie, conseille et supervise le travail des Administrateurs Gestionnaires des Unités Fonctionnelles, de manière à permettre aux autres assistants techniques de se concentrer sur le contenu du programme d'appui. Une proposition détaillée du poste est proposée au point 7.3.1.6. Cette fonction est actuellement pourvue et financée jusque la fin 2015.

- ✓ **Un administrateur Gestionnaire National (AG- 4 ans) de l'UAC**

L'administrateur gestionnaire a en charge la gestion au niveau de l'UAC, à savoir la mise en œuvre des procédures administratives et comptables, le suivi administratif, ainsi que le conseil aux membres de l'équipe. Il appuie le RAF international dans la consolidation financière du programme et travaille sous sa responsabilité. Cette fonction est actuellement pourvue et financée jusque la fin 2015.

- ✓ **Personnel de soutien**

Un(e) secrétaire et du personnel d'appui (Chauffeurs, gardiens, ...)

4.2.2 Unités Fonctionnelles Régionales

Les Unités Fonctionnelles Régionales seront ancrées au niveau des CARDERs des deux régions et sont

composées comme suit :

4.2.2.1 Responsables et coresponsables des Unités Fonctionnelles Régionales

✓ **Deux responsables régionaux recrutés par le MAEP (un par région d'intervention)**

Sous l'autorité générale et par délégation du DG CARDER, chaque responsable régional assure la coordination des activités et est co-responsable de l'atteinte des résultats du programme au niveau régional. Il assure la cohérence et la complémentarité des activités du programme avec celles mises en œuvre par les services du CARDER dans la région. Il veille au maintien de bonnes relations de collaboration avec les institutions locales et les autres PTF.

Une proposition détaillée du poste est proposée au point 7.3.2.1. La fonction est pourvue et financée sur la CS FAIA jusque décembre 2015 pour ce qui concerne le Mono Couffo.

✓ **Deux Assistants Techniques Internationaux (ATI) coresponsable régional (un par région d'intervention)**

En concertation avec le responsable national, l'ATI coresponsable assure la coordination des activités et est co-responsable de l'atteinte des résultats du programme au niveau régional. En concertation avec le responsable national, il a notamment pour rôles de circonscrire les zones d'intervention et de stimuler l'innovation dans l'approche filière.

De manière transversale sur le programme :

- L'ATI basé dans l'Atacora/Donga s'assure de l'articulation des activités pour l'amélioration de la compétitivité de la filière anacarde.
- L'ATI basé dans le Mono/Couffo s'assure de l'articulation des activités pour l'amélioration de la compétitivité de la filière riz.

Cette fonction est pourvue et financée sur la CS FAIA jusque janvier 2016 pour ce qui concerne le Mono/Couffo. La fonction d'ATI pour l'Atacora Donga a été ouverte en décembre 2014 et est financée sur la CS FAFA AD jusque fin 2015. Une description détaillée du poste est proposée au point 7.3.2.2

4.2.2.2 Assistants Techniques en appui à la mise en œuvre des activités

✓ **Deux Assistants Techniques Nationaux en conseil de gestion et de commercialisation aux groupements et unions communales (un par région d'intervention pour 4 ans) – ATN Commercialisation**

Les ATN Commercialisation appuient la mise en œuvre de l'activité 1.2 portant sur la mise en œuvre des micro-projets au niveau de la production et de l'activité 1.4 portant sur le renforcement des groupements et des unions communales de coopératives. Ils orientent et supervisent le travail des Prestataires de Services Non Financiers, en veillant à la qualité des prestations. Ils accompagnent le développement de méthodes de renforcement de capacités des coopératives. Ils appuient la mise en place des modèles de contractualisation entre les groupements et les acteurs de marché. Cette fonction n'existe pas en tant que telle au sein du programme actuel, même si certaines tâches sont assumées dans le cadre de mandats moins spécifiques. Une proposition détaillée du poste est proposée au point 7.3.2.3.

✓ **Deux Assistants techniques Nationaux en conseil technique et de gestion aux exploitations familiales (Un par région) et aux groupements – ATN Conseil Agricole**

Les ATN appuient la mise en œuvre de l'activité 1.3 portant sur l'accompagnement de la mise en place du conseil technique et de gestion au niveau des exploitations familiales, inclus la recherche action. Ils disposent de formations et d'expériences en matière de conseil agricole. Ils maîtrisent les approches proposées, les aspects liés à l'analyse des systèmes de production et les principes de l'agro-écologie. Les ATNs sont recrutés pour la durée du programme. Il s'agit d'une nouvelle fonction, dont la description détaillée est proposée au point 7.3.2.4

- ✓ **Deux Assistants Techniques Nationaux en appui à l'entrepreneuriat rural (un par région) – ATN Entreprenariat**

Les ATN en entrepreneuriat rural appuient la mise en œuvre du résultat 2. Ils accompagnent plus spécifiquement les opérateurs en amont et en aval des exploitations familiales dans l'élaboration des plans d'affaires et la concrétisation de leurs projets. Ils facilitent la mise en place de liens contractuels équilibrés entre les entreprises rurales, les institutions financières et les exploitations familiales. En lien avec le projet ASPS, ils veillent au respect des règles sanitaires et phyto-sanitaires dans la conception des projets. Des fonctions similaires existent au sein du programme et sont prises en charge jusque décembre 2015. Une description détaillée est proposée au point 7.3.2.5

- ✓ **Deux Assistants Techniques Nationaux en appui à la Maîtrise d'Ouvrage Communale (Un par région pour 48 mois) – ATN Maîtrise d'ouvrage**

Les ATN sont recrutés pour la durée du programme et appuient la mise en œuvre des activités liées au résultat 3. Ils sont responsabilisés pour l'appui à la maîtrise d'ouvrage des communes et travaillent en étroite concertation avec les associations de communes (niveau régional). En concertation avec les CARDERS et en cohérence avec leurs missions d'assistance conseil aux communes, ils accompagnent le processus de renforcement des capacités pour la réalisation des ouvrages ou autres investissements agricoles. Des fonctions similaires existent au sein du programme et sont prises en charge jusque décembre 2015. Une description détaillée est proposée au point 7.3.2.6.

- ✓ **Un Assistant Technique National spécialisé en génie rural (Fonction partagée – 48 mois) – ATN Génie Rural**

L'ATN appuie l'élaboration des termes de référence pour les études techniques liées à la mise en œuvre des chantiers d'infrastructures et aménagements hydro-agricoles. Il assure le suivi des chantiers à chaque fois que nécessaire et vérifie la qualité des prestations des prestataires de travaux. Il est basé dans le Mono Couffo, où il consacre 70 % de son temps. Il appuie l'UFR AD pour les 30 % de temps restant. Cette fonction est prise en charge jusqu'avril 2015 par la CS FAIA, avec une éventuelle prolongation jusque fin 2015. Une description détaillée est proposée au point 7.3.2.7

- ✓ **Trois assistants Techniques Nationaux en appui aux OPA faîtières et unions régionales[2] - ATN CCRB et ATN FENAPAB**
    - Un ATN appuie le CCRB (Bohicon) et les deux unions régionales du Mono/Couffo et de l'Atacora Donga. Il est rattaché et travaille sous la responsabilité de l'UFR du Mono Couffo, dont l'ATI est également en charge de coordonner les activités sur la filière riz.
    - Un ATN appuie la FENAPAB (Parakou) et l'union régionale de l'Atacora Donga. Il est rattaché et travaille sous la responsabilité de l'UFR de l'Atacora Donga, dont l'ATI est également en charge de coordonner les activités sur la filière anacarde.
    - Un ATN appuie les Unions Régionales de Maraîchers dans les deux régions. Il est rattaché à l'UFR du Mono Couffo.

Les ATN sont en charge de mettre en œuvre les activités décrites au niveau du Résultat 4.2. Ils travaillent en étroite collaboration avec les ATN en charge de l'appui aux groupements de base, afin d'assurer une cohérence des interventions entre le niveau national, régional et communal. Ces ATN collaborent également étroitement avec l'ATN « Marketing » du niveau national pour la mise en place d'un système de communication efficace sur les prix et opportunités de marché.

Une fonction assez similaire existe actuellement dans l'Atacora Donga et est prise en charge par la CS FAFA AD jusque la fin 2015. Une description détaillée est proposée au point 7.3.2.8

[2] Pour rappel, il n'existe pas de structure faîtière au niveau du maraîchage.

4.2.2.3 Ressources Humaines en appui à la mise en œuvre opérationnelle

- ✓ **Deux Assistants techniques Nationaux en charge du suivi et évaluation dans les deux régions d'intervention – ATN SE**

En cohérence avec le dispositif de suivi évaluation du programme, les ATNs au niveau des régions assurent le suivi-évaluation pour le compte des UFR, en lien avec le dispositif de suivi évaluation des CARDERS. Ces postes sont pourvus et pris en charge par les CS FAFA AD et FAIA jusque fin 2015

- ✓ **Deux administrateur/gestionnaire (AG) – un par région**

Les administrateurs gestionnaires assurent la gestion administrative et financière des Unités Fonctionnelles dans leur région respective. Cf. Poste UAC.

- ✓ **Autre personnel d'appui**

Un assistant comptable, un secrétaire et 5 chauffeurs pour chaque région. Ils sont recrutés pour la durée du programme.

4.2.2.4 Autre personnel pris en charge par le programme dans les régions d'intervention

Le programme apportera des appuis pour le fonctionnement d'un pool de 17 animateurs qui seront basés au sein des Organisations Professionnelles Agricoles au niveau régional :

- Atacora Donga : 2 animateurs sont mis à disposition de l'union régionale des Producteurs d'Anacardes, 3 animateurs au niveau de l'Union Régionale des Coopératives Maraîchères, et 3 animateurs au niveau de Union Régionale des Producteurs Rizicoles.
- Mono Couffo : 3 animateurs au niveau de l'Union Régionale des Maraîchers, 3 au niveau de l'Union Régional des Producteurs et 3 au niveau du Conseil Régional des Riziculteurs.

Les animateurs auront pour missions principales de renforcer les coopératives et groupements en matière de gestion, de commercialisation et de gouvernance. Le financement sera dégressif, car la capacité des coopératives et des groupements appuyés sera renforcée graduellement. Ces animateurs ont pour la plupart été recrutés et partiellement formés dans le cadre des projets en cours. La contribution de l'intervention à la rémunération de ces animateurs sera dégressive dans le temps.

4.3 Ressources matérielles

Les investissements et les équipements seront conformes aux exigences environnementales et aux principes de bonne gestion (acquisitions, maintenance) des infrastructures et des équipements. Le matériel roulant et les matériels acquis dans le cadre des interventions FAFA AD, FAFA MC et FAIA seront transférés vers le Programme d'appui au Développement des Filières.

4.3.1 Au niveau de l'Unité d'Appui et de Coordination

Un véhicule automobile avec un coût unitaire estimé de 20.000 EUR

Mobilier de bureau : contribution du partenaire

Trois ordinateurs et matériels connexes au coût unitaire estimé de 1.300 EUR

Frais d'aménagement de bureau : 3.200 EUR

4.3.2 Au niveau de l'Unité Régionale de l'Atacora Donga

Trois véhicules automobiles avec un coût unitaire estimé de 30.000 EUR

Cinq motos avec un coût unitaire estimé de 1.500 EUR

Mobiliers de bureau : forfait de 3.000 EUR

Neuf ordinateurs et matériels connexes au coût unitaire estimé de 1.300 EUR

Trois imprimantes au coût unitaire estimé de 1.000 EUR

Frais d'aménagement de bureau : 5.000 EUR

4.3.3 Au niveau de l'Unité Régionale du Mono/Couffo

Trois véhicules automobiles avec un coût unitaire estimé de 30.000 Euros

Mobiliers de bureau : forfait de 3.000 EUR

Neuf ordinateurs et matériels connexes au coût unitaire estimé de 1.300 EUR

Trois imprimantes au coût unitaire estimé de 1.000 EUR

Frais d'aménagement de bureau : 5.000 EUR

4.3.4 Equipements à destination des organisations paysannes partenaires

Huit motos avec un coût unitaire estimé de 1.500 EUR

5 MODALITES D'EXECUTION

5.1 Introduction

En phase avec les orientations du PIC 2013-2017, les interventions de la coopération bilatérale belgo-béninoise dans le secteur agricole sont désormais intégrées dans un programme unique, le Programme d'Appui au Développement des Filières Agricoles (PROFI)

La SMCL de juillet 2013 a anticipé ce processus de passage à l'approche programme en décidant une restructuration du cadre logique des projets FAIA, FAFA, et AI MAEP, afin de les harmoniser et permettre une meilleure articulation des interventions. Les résultats et les activités du programme sectoriel ont été restructurés par volets :

- Volet 1 « Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage », qui inclut les appuis institutionnels au niveau central, au niveau déconcentré et organismes sous tutelle.
- Volet 2 « Appui au Développement Agricole dans les Départements du MONO et du COUFFO : ce volet intègre les activités des projets FAIA et FAFA MC.
- Volet 3 « Appui au Développement Agricole dans les Départements de l'ATACORA et de la DONGA : ce volet intègre jusque fin 2015 les activités des projets FAIA et FAFA AD.

Les unités de gestion de projets ont été dans le même temps simplifiées avec la mise en place de trois Unités Fonctionnelles, qui seront garantes de l'atteinte des résultats par volets, et d'une Unité d'Appui et de Coordination, garante de la qualité du programme :

- 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.

Les modalités d'exécution développées ci-dessous s'inscrivent comme une étape supplémentaire dans le passage à l'approche programme. Elles concernent l'ensemble des composantes et entités du programme. Elles viennent remplacer, compléter et amender les modalités décrites dans le chapitre 5 du Dossier Technique et Financier élaboré pour la composante institutionnelle du programme [3].

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 opérationnel.

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.

[3] La structure organisationnelle et le fonctionnement du programme ont fait l'objet d'une analyse organisationnelle externe, orientée autour des principes de la méthode « *Managing Successful Programmes* ».

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

À cet effet :

⇨ Un responsable délégué est recruté par le MAEP pour assurer, avec le coresponsable UAC de la CTB, la gestion journalière de l'Unité d'Appui et de Coordination (UAC) du programme.

⇨ Un responsable délégué est recruté par le MAEP en charge, avec le coresponsable de l'unité 'appui institutionnel' de la CTB, de l'atteinte des résultats de la composante 'Appui Institutionnel' du programme.

⇨ Un responsable délégué est recruté par le MAEP pour assurer, avec le coresponsable de l'unité régionale de la CTB, la gestion journalière de la composante 'appui opérationnel' dans la région du Mono/Couffo.

⇨ Un responsable délégué est recruté par le MAEP pour assurer, avec le coresponsable de l'unité régionale de la CTB, la gestion journalière de la composante 'appui opérationnel' dans la région de l'Atacora/Donga.

Les responsables recrutés par le MAEP sont agréés par la Partie belge.

Pour la Partie belge, la Direction Générale de la Coopération au Développement et de l'Aide Humanitaire (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). À ce titre, la CTB, à travers son Représentant Résident, assume le rôle de coordonnateur chargé d'approuver les dépenses. Elle fournit :

- Un coresponsable 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 du programme. Cette fonction est actuellement active et financée sur la CS FAIA jusqu'au fin 2015.
- Un coresponsable pour l'unité régionale qui met en œuvre la composante 'appui opérationnel' dans la région du Mono-Couffo. Cette fonction est actuellement active et financée sur la CS FAIA jusqu'au 31 janvier 2016.
- Un coresponsable pour l'unité régionale qui met en œuvre la composante 'appui opérationnel' dans la région de l'Atacora-Donga. Cette fonction est actuellement active et financée sur la CS FAFA AD jusqu'au 31 décembre 2015
- Un coresponsable pour l'unité qui met en œuvre la composante 'appui institutionnel' du programme. Cette fonction est financée au travers de la CS « Composante 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 l'entité concernée du programme. Ils sont agréés par la Partie béninoise.

5.3 Cycle de vie de l'intervention

La durée de la Convention Spécifique de cette prestation est de 72 mois, à compter de la date de signature de celle-ci. Le cycle de vie de l'intervention comprend les phases de démarrage, d'exécution et de clôture (explicitées infra). L'exécution de l'intervention est prévue pour une période de 48 mois.

5.3.1 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 de la CTB-Bénin et la Direction du Programme.

5.3.2 Exécution

La phase d'exécution se divise en 3 parties : démarrage effectif, mise en œuvre, clôture opérationnelle.

5.3.2.1 Démarrage effectif

La phase de démarrage effectif 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 ressources humaines dans leurs fonctions ;
- 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;
- l'établissement de gestion administrative et financière du programme ;
- la planification opérationnelle et financière du programme ;
- la réalisation des formations nécessaires ;

Les opérations de préparation et de démarrage de la prestation seront assurées par l'équipe du programme mettant en œuvre les actions dans le cadre des Conventions Spécifiques en cours (CS FAIA, CS FAFA AD, CS AI MAEP II). Ces opérations qui se dérouleront au cours de l'année 2015 consisteront à :

- poursuivre la définition des stratégies opérationnelles principales du programme ;
- développer des concepts, outils et feuilles de route dans le cadre des subventions des initiatives privées et des investissements communaux ;
- poursuivre les trajets de capitalisation des expériences (acquis, leçons…) ;

La phase de démarrage de la nouvelle prestation se conclut par la tenue de la 1re SMCL de mise en œuvre, 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.

5.3.2.2 Mise en œuvre

La mise en œuvre opérationnelle de l'intervention démarre à l'approbation du rapport de démarrage par la SMCL et se termine lors de l'approbation par la SMCL du planning de clôture.

5.3.2.3 Clôture opérationnelle

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

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 le

payement de l'engagement soit planifié avant la fin de la convention spécifique.

Au terme de la Convention spécifique, les dépenses ne sont plus autorisées, sauf si elles sont liées à des engagements pris 6 mois avant la fin de ladite Convention et actés dans le P.V. de la SMCL de clôture. Les dépenses de fonctionnement ne sont plus autorisées dans tous les cas.

5.3.3 Clôture administrative

Le rapport final est mis à jour en fin de période de clôture opérationnelle et est envoyé par la CTB à la DGD pour demande de réception définitive. Une fois ce rapport approuvé par la DGD l'intervention est administrativement clôturée.

L'affectation du budget non utilisé est précisée dans la Convention Spécifique à l'art 12.3 : « Après la clôture financière de l'intervention, 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 ».

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 et le manuel de gestion opérationnelle de la CTB au Bénin constitueront la base de travail pour la phase de mise en œuvre.

5.4 Cadre organisationnel pour le pilotage et la mise en œuvre du programme

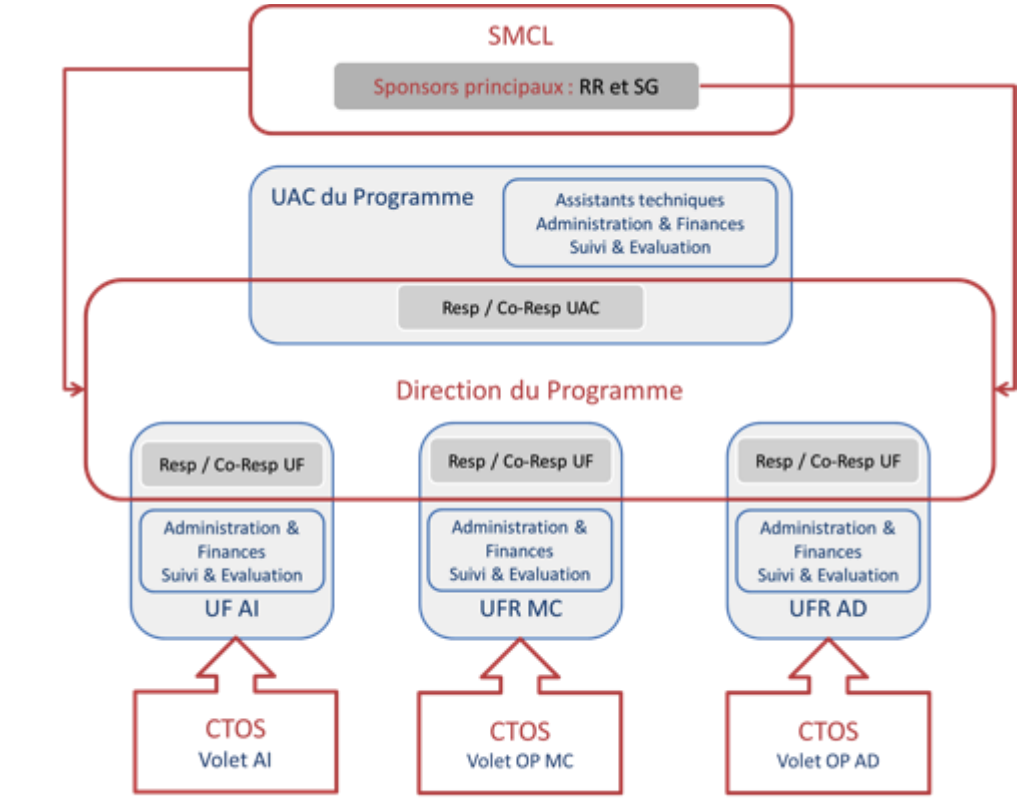
Le pilotage du programme sera assuré par les organes de gestion suivants :

1. la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) : elle assure le pilotage stratégique de l'ensemble des interventions du Programme et en supervise les orientations, en conformité avec son cadre légal (Conventions Spécifiques) et les documents de programme (DTF) approuvés.
2. la Direction du Programme est la structure de pilotage opérationnel et le 'cerveau' de la gestion du programme. Elle regroupe les responsables et les coresponsables des 4 unités du programme.
3. Les Comités Techniques d'Orientation et de Suivi (CTOS) : Il s'agit de cadres de concertation réunissant les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre et la supervision directe des activités au niveau d'un volet spécifique.

La mise en œuvre du programme sera assurée par les organes suivants :

1. Une Unité d'Appui et de Coordination, dont le rôle principal est de stimuler et soutenir le fonctionnement de l'approche Programme en vue de l'atteinte des résultats de développement.
2. Une Unité Fonctionnelle en Appui Institutionnel au MAEP (UF-AI MAEP), en charge de la mise en œuvre des activités de la composante institutionnelle du programme.
3. Deux Unités Fonctionnelles Régionales (UFR AD et UFR MC) : elles ont en charge la mise en œuvre des activités de la composante opérationnelle du programme dans les régions de l'Atacora/Donga et du Mono/Couffo.

Présentation du cadre organisationnel



Rouge : Organes de pilotage / Bleu : Organes de mise en oeuvre

5.4.1 Cadre organisationnel pour la mise en œuvre du programme

5.4.2 La Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL)

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.

Compétences et attributions

- Apprécier l'état d'avancement du Programme et l'atteinte des résultats (bilan des activités réalisées en fonction du planning) ;
- Superviser l'exécution des engagements pris par les parties ;
- Entériner les recommandations de la Direction du Programme 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 de gestion, relatif à l'interprétation du DTF ou aux ressources financières et/ou matérielles ;
- Initier à tout moment des missions de revue technique ou d'audit financier;
- Valider le plan de travail pour la 'baseline' du Programme et en approuver le rapport ;
- Valider les plans opérationnels, techniques et financiers et les rapports d'exécution consolidés du Programme ;

- 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.
- Faire des recommandations pour la capitalisation et la pérennisation des acquis de l'intervention.

Composition :

- Directeur de la Prospection du Financement du Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective, Président ;
- Directeur Europe du Ministère des Affaires Etrangères de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur ;
- Directeur de la Dette Publique de la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA), ordonnateur du Programme ;
- Représentant Résident de la CTB, Co-ordonnateur du Programme ;
- Secrétaire Général du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Pêches (MAEP) ;
- Président de la Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin (CNAB) ;
- Président de la Chambre de Commerce et d'Industries du Bénin (CCIB) ;
- Préfet des départements du Mono et du Couffo ou son représentant ;
- Préfet des départements de l'Atacora et de la Donga ou son représentant.

La Fédération des Unions de Producteurs du Bénin (FUPRO), la Fédération Nationale des Producteurs d'Anacardes (FENAPAB) et le Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin (CCR-B) assisteront aux sessions de la SMCL à titre d'observateurs.

La SMCL pourra inviter, en qualité d'observateur ou d'expert sans droit de vote, d'autres personnes, en fonction de leur 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;
- 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.

Deux membres de la SMCL sont impliqués de manière plus directe dans la gestion du programme, à savoir le Secrétaire général du MAEP et le Représentant résident de la CTB. Ils agissent en tant que '**Sponsors Principaux »** et constituent à ce titre le lien entre la SMCL et la Direction du Programme.

Les Sponsors principaux ont pour responsabilités de :

- Garantir la bonne orientation du programme et l'alignement du programme avec l'orientation stratégique du secteur.
- Assurer que le programme demeure dans les limites qui ont été contractuellement fixées (en termes de budget, de temps, de gestion des moyens…).
- Prendre les mesures nécessaires pour résoudre les problèmes se posant au sein de la Direction du Programme et qui ne peuvent être résolus par cette dernière.
- Conseiller (à la demande ou pro-activement) la Direction du Programme sur les orientations stratégiques du programme.
- Surveiller les risques stratégiques clés pesant sur le programme.
- Assurer une communication cohérente, en interne et à l'égard des parties prenantes.
- Veiller à la tenue des réunions de la SMCL.

Ces responsabilités sont exercées dans le respect des attributions de la SMCL.

5.4.2.1 La Direction du programme

Le dispositif organisationnel du programme agricole, revu en 2014, prévoit désormais l'existence d'une Direction de programme ('Program Board'). Cette nouvelle entité constitue la structure de pilotage opérationnel et le 'cerveau' de la gestion du programme. Elle regroupe les responsables et les coresponsables des 4 unités du programme.

La Direction du Programme est chargée des responsabilités suivantes :

- Assurer l'atteinte de l'objectif spécifique et des résultats escomptés du programme ;
- Prendre les mesures utiles pour assurer la cohérence technique et opérationnelle du programme ;
- Résoudre les problèmes stratégiques et d'orientation entre les volets et composantes du programme,
- Assurer l'intégration effective et durable des acquis du programme dans le fonctionnement du secteur ;
- Assurer la stabilité et l'efficacité opérationnelles pendant tout le cycle de mise en œuvre du programme (notamment la validation du manuel de procédures, …) ;
- Approuver les méthodologies d'intervention et les outils de mise en œuvre communs au programme.
- Assurer la mobilisation et la mutualisation des expertises internes et externes au profit du programme ;
- Assurer la capitalisation et la gestion des connaissances au sein du programme ;
- Assurer la mise en place du système de monitoring au niveau du Programme ;
- Pré-valider (avant SMCL et sponsors principaux) la planification et rapportage annuel.

- Valider les planifications opérationnelles et les rapports trimestriels des Unités du programme;

La Direction du Programme se réunit au minimum trimestriellement.

Elle fonctionne de manière collégiale et privilégie la prise de décision consensuelle. La Direction de l'UAC est chargée de stimuler cette dynamique collégiale et constructive au sein de la Direction du Programme.

Les décisions prises par la Direction du Programme sont opposables à toutes les parties prenantes internes du programme et ne peuvent être remises en cause que par elle-même, les sponsors principaux ou la SMCL.

Si la Direction du Programme ne parvient pas à prendre une décision consensuelle sur un dossier relevant de ce niveau de pilotage, la Direction de l'UAC dispose d'un pouvoir de proposition, d'arbitrage et de décision. Elle exercera ce pouvoir afin d'éviter tout blocage nuisible au bon déroulement du programme et dans le respect de l'intérêt global du Programme. Elle pourra recourir à ce pouvoir de décision dans les limites des prérogatives déléguées par la SMCL et par les sponsors principaux.

5.4.2.2 Les Comités Techniques d'Orientation et de Suivi (CTOS)

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 :

- Suivre l'état d'avancement et l'atteinte des résultats du volet (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 d'autres initiatives sectorielles ou régionales (étatiques, privées ou portées par d'autres PTF) ;
- Veiller au processus participatif des exercices de planning et de rédaction des rapports de monitoring opérationnel du volet ;
- Appuyer la formulation des recommandations et propositions de modification techniques du volet ;
- Veiller à l'appropriation et la mise en œuvre des recommandations des revues et des backstoppings par l'ensemble des partenaires du volet ;

Les CTOS seront composés des représentants des partenaires-clés impliqués dans la mise en œuvre des activités de chaque volet. La composition des CTOS sera validée en SMCL à partir de la proposition de l'Unité fonctionnelle concernée. Cette composition pourra évoluer pour refléter les éventuelles évolutions des résultats de chaque volet.

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.
- SLes membres du CTOS rendent compte de l'état d'avancement des activités dont ils ont en

charge la maîtrise d'ouvrage.

- 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.

5.4.3 Structures de mise en œuvre du programme

5.4.3.1 L'Unité d'Appui et de Coordination (UAC)

L'Unité d'Appui et de Coordination (UAC) est l'unité centrale permanente du programme, ancrée au niveau du secrétariat général du MAEP. Sa mission est de stimuler et de soutenir le fonctionnement de l'approche Programme. Elle dispose des attributions suivantes :

- Stimuler la construction et l'appropriation d'une vision commune pour la mise en œuvre du Programme, par l'ensemble des acteurs du Programme;
- Stimuler la mise en œuvre du Programme au sein de la Direction du Programme, en favorisant la prise de décisions consensuelles et en disposant d'un pouvoir de proposition, arbitrage et décision en cas de blocage.
- Rechercher et stimuler des synergies et des complémentarités internes et externes au niveau du programme ;
- Centraliser le développement et l'actualisation des stratégies opérationnelles du programme, ainsi que la conception des méthodologies d'intervention et des outils communs de mise en œuvre ;
- Appuyer la mise en place des accords stratégiques avec les principaux partenaires du programme et veiller d'une manière générale à la qualité des relations institutionnelles ;
- Organiser la mobilisation des expertises internes (logées au sein de l'UAC) et externes au profit des Unités Fonctionnelles et partenaires de mise en œuvre du programme ;
- En concertation avec l'ambassade et la représentation de la CTB, participer aux groupes sectoriels et assurer le réseautage sectoriel ;
- Organiser la capitalisation des expériences et la gestion des connaissances au sein du programme ;
- Assurer la représentation et la communication externe selon le plan de communication du programme ;
- Centraliser et partager l'information entre les composantes du Programme ;
- Développer des méthodologies d'intervention et des outils communs de mise en œuvre, basés sur une vision opérationnelle claire et partagée ;
- Assurer un appui/conseil et suivi des unités fonctionnelles du programme en vue d'une gestion administrative et financière de qualité respectant les normes ;
- Consolider la planification et le rapportage narratif et financier du programme ;
- Organiser et consolider le dispositif de suivi-évaluation du Programme, tel que validé par la direction du programme ;
- Assurer la gestion opérationnelle, administrative, et financière d'un nombre d'opérations spécifiques du programme centralisées au niveau de l'UAC ;
- Appuyer les sponsors principaux dans la préparation et la tenue des réunions de la SMCL unique du Programme ;

- Appuyer les unités fonctionnelles dans la préparation et la tenue des réunions des CTOS ;

L'UAC du Programme est composée comme suit :

- Un responsable national délégué, recruté après appel à candidatures par le MAEP et opérant sous délégation du Secrétaire Général.
- Un assistant technique co-responsable recruté par la CTB.
- Une cellule administration et finances composée de :
    - un Responsable Administratif et Financier (RAF) du programme (logé au sein de l'UAC) ;
    - des Administrateurs/Gestionnaires (AG) et du personnel d'appui pour la comptabilité et le secrétariat (dans chaque unité du programme) ;
- d'un responsable du suivi & évaluation au niveau du Programme ;
- des assistants techniques (permanents, perlés ou ponctuels) rattachés à l'unité centrale UAC et mettant leurs expertises au profit de l'ensemble des unités du programme en fonction de leurs besoins spécifiques et évolutifs ;

5.4.3.2 Les Unités 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.

Chaque unité fonctionnelle du programme est pilotée par un responsable délégué, désigné par le MAEP et un assistant technique coresponsable de la CTB (tous les deux membres de la Direction du Programme), et appuyée :

- par une équipe d'assistance technique (expertises (inter)nationales de longue durée et ponctuelles), affectée à l'UF,
- par un administrateur/gestionnaire,
- par un chargé suivi-évaluation au niveau de l'UF,
- par un(e) secrétaire, un(e) assistant(e) AG et du personnel d'appui (chauffeurs-logisticiens, plantons, sentinelles).

Les rôles dévolus aux unités fonctionnelles se rapprochent des rôles dévolus précédemment aux Unités de Gestion de projets, à l'exception des fonctions centralisées au niveau de l'UAC.

Les UF du programme sont responsables de la gestion technique, administrative et financière de leurs volets respectifs et l'atteinte des résultats intermédiaires escomptés. Plus spécifiquement, les UF 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 dans le respect des stratégies opérationnelles globales validées en Direction du Programme ;
- Contribuer à l'organisation de la mobilisation des expertises internes et externes ;

- Assurer la planification et le rapportage du volet d'activités en coordination avec la Direction du Programme ;
- Mettre en œuvre le dispositif de suivi-évaluation interne du volet en phase avec la stratégie de suivi-évaluation globale du programme ;
- Organiser la communication, la concertation et le partage d'information interne du volet en phase avec le plan de communication du programme ;
- Assurer la représentation et la communication externe de l'UF, ainsi que le réseautage sectoriel au niveau du volet ;
- Organiser la tenue des réunions des CTOS
- Appuyer la tenue de la SMCL unique du Programme ;

5.4.3.3 Assistance Technique du Programme

Dans le cadre de la mise en œuvre des composantes d'appuis institutionnel et opérationnel du programme, différents types d'expertises sont mobilisées :

- de l'expertise permanente interne au programme, logée dans les différentes unités, sous forme d'assistance technique internationale, régionale et nationale ;
- de l'expertise ponctuelle ou perlée externe (de tout genre), mobilisée par la direction du programme en fonction des besoins spécifiques des unités du programme ;

Chaque assistant technique interne est rattaché à une unité spécifique du programme (la plus indiquée) et peut être mis à disposition des autres unités et leurs partenaires en fonction du besoin. La mutualisation de cette expertise interne au programme est assurée par la direction du programme.

En fonction des besoins ponctuels et/ou périodiques, la direction du programme peut également décider de mobiliser de l'expertise externe au bénéfice des unités fonctionnelles et leurs partenaires. Le déploiement de cette expertise est organisé par l'UAC du programme.

5.5 Gestion opérationnelle

Un manuel d'implémentation du programme est en cours d'élaboration pour le programme agricole. Ce guide opérationnel qui est en phase avec la structure et les dispositifs organisationnels revus du programme précisera les mandats, les rôles et le fonctionnement de l'ensemble de parties prenantes et entités du programme, ainsi que leurs liens et interrelations. Il développera également les principaux processus opérationnels du programme (programmation, planification, suivi & évaluation, rapportage, communication…) et intègrera les règles et procédures générales de la CTB en matière de gestion administrative et financière (comme repris dans le guide administratif/financier de la CTB-Bénin). Le manuel opérationnel sera validé par la SMCL du programme.

Les modalités de gestion des ressources humaines, des finances, des accords d'exécution, des accords de financement et de marchés publics du programme sont reprises ci-dessous.

5.5.1 Planification opérationnelle

Chaque année une planification opérationnelle et financière pour l'année suivante est préparée par la direction de l'intervention et validée par la SMCL. Cette planification annuelle comprend les quatre éléments suivants :

- La planification des activités;
- La planification des marchés publics ;
- La planification des accords d'exécution et de financement;
- La planification financière

Elle se fera selon les procédures et modèles fournis par la CTB. La planification opérationnelle suivra le format du cadre logique et servira de base pour la programmation financière.

5.5.2 Gestion des ressources humaines

Les ressources humaines internationales du programme sont recrutées et gérées en régie par la CTB. Le recrutement se fait par le Siège de la CTB sur base de termes de référence élaborés de manière conjointe (CTB et partenaires). Les PV de sélection des candidats sélectionnés sont transmis au partenaire pour agrément.

Les RH nationales du programme seront recrutées par la CTB à Cotonou. Le code du travail appliqué est celui du Code du Travail béninois.

Dans le cas de mise à disposition (partiellement ou totalement) de ressources humaines par le partenaire, celles-ci demeurent liées contractuellement à leur institution d'origine. La gestion des ressources humaines s'inscrira dans le principe de subsidiarité, laissant une autonomie de gestion aux différentes unités du programme dans le respect de la politique et des procédures de la CTB-Bénin.

La gestion des frais et des per diem liés à des missions s'inscrit également dans la politique globale mise en place par la CTB-Bénin.

5.5.3 Mandats

✓ **Lignes budgétaires en cogestion**

Les mandats pour les engagements liés à des lignes budgétaires en COGEST sont repris dans le tableau ci-dessous.

Mandataire pour le partenaire	Mandataire pour la CTB	Seuil
Ordonnateur ou son remplaçant / délégué	Co-ordonnateur ou son remplaçant	(selon les règles de chaque organisation)
Responsable d'une Unité fonctionnelle ou son remplaçant / délégué	Co-responsable d'une Unité fonctionnelle ou son remplaçant	< 25.000€
Responsable de l'UAC ou son remplaçant / délégué	Co-ordonnateur ou son remplaçant / Co-responsable de l'UAC	< 200.000€

Pour les paiements les mandats sont :

Mandataire pour le partenaire	Mandataire pour la CTB	Seuil	Type de compte
Ordonnateur ou son remplaçant / délégué	Co-ordonnateur ou son remplaçant	(selon les règles de chaque organisation)	Compte principal et opérationnel
Responsable d'une Unité fonctionnelle ou son remplaçant / délégué	Co-responsable d'une Unité fonctionnelle / de l'UAC ou son remplaçant	< 25.000€	Compte opérationnel
Responsable de l'UAC ou son remplaçant / délégué	Co-ordonnateur ou son remplaçant / RAFI	< 200.000€	Compte opérationnel

✓ **Lignes budgétaires en REGIE**

Pour les lignes budgétaires en régie, la CTB est responsable de l'engagement et du paiement.

5.5.4 Gestion financière

5.5.4.1 Comptes bancaires

Dès la signature de la Convention Spécifique un compte principal cogéré en CFA avec libellé « CBB_ PROFI» 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 en euro	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.

5.5.4.2 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.

5.5.4.3 Dépassements budgétaires et changements budgétaires

Le budget du programme, présenté dans ce document, donne les contraintes budgétaires dans lesquelles le programme doit être exécuté.

Les montants totaux du budget de la partie belge ainsi que ceux de la partie béninoise de l'intervention, tels que définis dans ce document et dans la convention spécifique ne peuvent être modifiés que moyennant un échange de lettres entre les signataires de la convention spécifique (cf point « adaptation du DTF » ci-après).

Pour le budget de la Partie belge, des dépassements au niveau du budget total par mode d'exécution ou du budget total des moyens généraux ne sont pas autorisés sauf accord de la SMCL sur la base d'une proposition de changement budgétaire élaborée par l'équipe d'intervention selon les procédures de la CTB. Une proposition de changement budgétaire est également nécessaire dans les cas suivants :

- au niveau d'un résultat ou d'une rubrique des moyens généraux (Z-01, Z-02, etc.), le montant du dépassement est supérieur à 10% du dernier budget approuvé pour ce résultat ou cette rubrique.
- Au niveau d'une ligne budgétaire, le montant du dépassement est supérieur à 20% du montant du dernier budget approuvé sur cette ligne et est strictement supérieur à 50.000€.

Pour ces changements budgétaires, un accord écrit de l'Ordonnateur et du Co-ordonnateur est requis.

Au niveau du budget annuel du budget de la Partie belge, 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%.

La réserve budgétaire du budget de la partie belge peut uniquement être utilisée après accord préalable de la SMCL.

L'intervention doit assurer un bon contrôle et un suivi budgétaire régulier des engagements afin d'anticiper la gestion des éventuels changements budgétaires nécessaires.

5.5.4.4 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 nécessaires pour l'atteinte des résultats ;
- Prévue dans le budget et imputée sur la ligne budgétaire adéquate ;
- Répondant aux principes de bonne gestion financière.

5.5.4.5 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.

À 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. Ce transfert sera formalisé par un document officiel signé et daté par toutes les parties.

5.5.4.6 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 comptes bancaires cogérés	Conjointe	CTB
Demande de fonds	Conjointe pour les fonds cogérés	CTB
Changements budgétaires	Conjointe	CTB
Préparation budget annuel et pluriannuel	Conjointe : élaboration et approbation Partenaire : inscription dans le budget de l'État partenaire	CTB : format Partenaire : pour l'inscription dans le budget de l'état et 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

5.5.5 Gestion des marchés publics

La CTB ainsi que le Ministère de tutelle sont des organismes de droit public. À 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 maitrise 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 procèdera 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.

5.5.6 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 œuvre 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 pas les responsables de l'intervention.

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)[4].

5.5.6.1 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

[4] Voir www.ejustice.just.fgov.be

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 contractante bénéficie d'une situation de monopole de droit ou de fait. Des accords d'exécution sont prévus avec les institutions suivantes :

- Les CARDERs des régions Mono/Couffo et Atacora/Donga
- Les communes des départements du Mono, du Couffo, de l'Atacora et de la Donga

5.5.6.2 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 règlementation belge, la procédure de référence pour l'attribution d'un AF peut s'effectuer sur la base des marchés publics :

1. D'un appel à propositions ou concours de projets
2. D'une procédure négociée avec publicité préalable (en application de l'article 26 §2 de la Loi du 15 juin 2006 relative aux marchés publics et ses arrêtés royaux d'exécution)
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(en application de l'article 26 §2 de la Loi du 15 juin 2006 relative aux marchés publics et ses arrêtés royaux d'exécution).

Des accords de financement sont prévus avec les institutions suivantes :

- ✓ Chambre Nationale d'Agriculture et chambres interdépartementales du Mono/Couffo et de l'Atacora Donga.
- ✓ Les Chambres de Commerce et d'Industrie régionales du Mono/Couffo et de l'Atacora/Donga.
- ✓ PASCIB : Plateforme des Acteurs de la Société Civile du Bénin
- ✓ PNOPPA : Plateforme Nationale des Organisations des Producteurs Agricoles
- ✓ Syndicats paysans régionaux ou internationaux : ROPPA, AGRICORD.
- ✓ Maraîchage : Union Régionale des Coopératives de Producteurs Maraîchers (URCooPMA) de l'Atacora/Donga et le Conseil Régional des Maraîchers du Mono/Couffo (CRM MC)
- ✓ Le Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin (CCR-B), le Conseil Régional des Riziculteurs du Mono/Couffo (CRC MC) Conseil Régional des Maraîchers du Mono-Couffo (CRM-MC) et l'Union Régionale des Producteurs de Riz de l'Atacora/Donga.
- ✓ La Fédération Nationale des Producteurs d'Anacardes du Bénin (FENAPAB) et l'Union Régionale des Coopératives de Producteurs d'Anacarde de l'Atacora/Donga.

- ✓ Fédération des Unions de Producteurs du Bénin (FUPRO) et ses démembrements, l'Union Régionale des Producteurs du Mono/Couffo, Union Régionale des Producteurs de l'Atacora/Donga,
- ✓ Le Guichet d'Economie Locale du Mono/Couffo et de l'ATACORA/Donga.

5.5.7 Mécanismes de financement des investissements

La mise en place des mécanismes institutionnels pour le financement de l'agriculture (Fonds National de Développement Agricole et FADeC Agriculture) a connu des avancées substantielles en 2014 et 2015, mais ils ne sont pas encore complètement fonctionnels. Le volet d'appui institutionnel prévoit une poursuite des appuis de la coopération belge, notamment pour l'élaboration des outils et le renforcement des capacités des équipes.

De manière transitoire et dans l'attente que ces mécanismes soient opérationnels, les manuels de procédures développés dans le cadre du FAFA AD et du FAIA seront utilisés, en les adaptant selon les orientations décrites dans le chapitre 3 du présent DTF. L'utilisation des procédures du FNDA et/ou du FADEC-Agriculture sera proposée à la SMCL au moment jugé opportun par la direction du programme, après une analyse des modalités de fonctionnement et approbation du siège de la CTB.

5.5.7.1 Mécanismes pour les appuis au secteur privé (Investissements visés au résultat 1 et 2)

Les équipes en ont pris en compte les leçons tirées des expériences et ont adapté les mécanismes de manière continue depuis 2012. Il s'agit du manuel de procédures du Fonds d'Appui au Développement de l'Entrepreneuriat Agricole (FADEA-FAIA) et du guide pour la mise en œuvre des projets éligibles au fonds de développement des filières (FODEFI).

Cette évolution sera poursuivie en 2015 de manière à aboutir en 2016 (Démarrage de la composante opérationnelle) à un seul guide de financement proposant une structure par guichets[5].

- Guichet « MIC» : ce guichet définit les mécanismes spécifiques pour la mise à disposition des paquets techniques techniquement et économiquement éprouvés au niveau de la production, destinés aux exploitations familiales au travers des groupements et unions communales de producteurs (Axe 1).
- Guichet « Entrepreneuriat Rural et Services de Proximité » : ce guichet définit les mécanismes spécifiques pour la mise à disposition de projets relativement simples et facilement reproductibles pour l'approvisionnement en intrants (semences, plants, produits spécifiques et équipement), la mise en valeur des surfaces agricoles, la transformation, la commercialisation. Le guichet est accessible prioritairement, mais pas exclusivement aux groupements et coopératives.
- Guichet pour les « Projets d'Entrepreneuriat Agricole (PEA) » pour l'appui aux projets d'investissements plus complexes6 et à forte valeur ajoutée pour les filières, qui nécessitent des stratégies d'accompagnement spécifiques, adaptées aux cas particuliers.

Les efforts entrepris afin de simplifier les procédures seront poursuivis, en tenant compte des législations en la matière. Il s'agira notamment de décentraliser la sélection des MIC au niveau communal. Le guide de financement sera adapté pour permettre de réaliser des appels à propositions à destination des opérateurs susceptibles de proposer des projets permettant de lever des contraintes au développement des chaines de valeur.

[5] Le guichet est un mécanisme spécifique (dans le cadre d'un dispositif global de financement) visant le financement de biens et services spécifiques au profit d'un groupe spécifique à des conditions spécifiques (diversité des taux de subvention par exemple

[6] Exemples : construction d'une unité de transformation d'anacarde pour l'exportation de noix biologique sur les marchés européens ou la mise en place d'un réseau accrédité de distribution d'intrants spécifiques agréés.

Les procédures proposées favoriseront l'agrégation des demandes : le système repose sur le fait d'intégrer un certain nombre d'agriculteurs autour d'un acteur disposant d'une forte capacité managériale, financière et technique lui permettant d'optimiser le processus de production. Cet agrégateur peut être un agro-industriel, une grande exploitation agricole, une coopérative, un acteur clé d'une chaine d'approvisionnement spécifique, etc…

5.5.7.2 Mécanismes pour le financement des investissements communaux (visés au résultat 3) :

L'intervention continuera à utiliser le mécanisme transitoire de financement et de gestion des investissements communaux dans le secteur agricole élaborés dans le cadre du FAIA, qui a pour rappel servi de référence pour l'élaboration du FADEC Agriculture.

Le mécanisme sera adapté de manière à permettre (1) l'affectation d'une partie des ressources à des zones géographiques déterminées et pour des investissements préalablement ciblés (2) l'utilisation en une seule tranche par les communes des dotations prévues sur plusieurs années et les processus d'accompagnement préconisés.

5.6 Dispositif de Suivi-Evaluation

5.6.1 La situation de référence (baseline)

Etablir la baseline au début de l'intervention est une exigence du dispositif de suivi-évaluation des interventions de la CTB. 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 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 vérification, la fréquence de collecte des données, les responsables de la collecte et de l'analyse ;
- Le plan de gestion des risques : liste 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 au plus tard 9 mois après la SMCL d'ouverture de l'intervention. 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 est conduit en interne et de manière participative. Si besoin est, une expertise complémentaire pourra être mobilisée.

5.6.2 Le dispositif de Suivi

5.6.2.1 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 fait référence à la planification et 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.

En lien avec le mécanisme établi par la Direction du Programme, chaque unité du programme établit annuellement et met à jour trimestriellement sa planification opérationnelle et financière (avec la participation de l'UAC) et la soumet à l'appréciation de son Comité Technique d'Orientation et de Suivi

(CTOS). Le rapport de suivi opérationnel est ensuite transmis à l'UAC pour consolidation.

5.6.2.2 Suivi des résultats

Le monitoring des résultats concerne le suivi et l'analyse du processus de changement et le suivi et l'analyse du progrès de l'intervention vers l'atteinte des résultats et de l'objectif spécifique. Il 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 d'équipe au cours duquel l'équipe d'intervention apprécie ses réalisations, mène une réflexion sur les résultats 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 du Programme.

Chaque Unité Fonctionnelle du Programme transmet son rapport de résultats à l'UAC pour consolidation. Ce dernier établit ensuite le rapport de résultats du Programme.

5.6.2.3 Rapport final

L'objectif de l'élaboration 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 ». Le rapport final de l'intervention (1) résume les résultats obtenus à la fin de sa mise en œuvre (2) documente les enseignements tirés (3) fournit une vue d'ensemble des informations administratives et financières.

Le rapport final déclenche la clôture administrative de l'intervention. Il doit être achevé au plus tard 1 mois avant la SMCL de clôture.

5.6.2.4 Mission d'appui technique (backstopping)

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

5.6.3 Revues et audits

5.6.3.1 Revues à mi-parcours et finale

La fonction principale des exercices de revue à Mi-Parcours et Finale est de fournir un point de vue extérieur sur la performance de l'intervention ainsi que d'analyser en profondeur le processus de développement en cours ou terminé. Les revues sont ainsi utilisées pour :

- analyser s'il est nécessaire de réorienter les interventions afin d'atteindre l'objectif spécifique,
- fournir les informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques et
- identifier les enseignements tirés et y réfléchir.

Étant réalisées par un acteur externe indépendant, les revues jouent un rôle important dans la redevabilité sur la performance de l'intervention. Les revues sont pilotées par la Direction des Opérations de la CTB selon les processus en vigueur. Les Revues doivent être présentées en SMCL afin de juger et déterminer quelles recommandations sont retenues, qui est responsable et qui va les suivre (ces décisions sont intégralement reprises dans le PV de la SMCL).

En outre, les deux gouvernements pourront chacun, le cas échéant, procéder à une évaluation externe de l'atteinte des objectifs et des différents aspects de l'exécution de l'intervention.

5.6.3.2 Audits

Le programme doit être audité au minimum deux fois sur la durée de mise en œuvre des activités. L'audit portera sur (1) La vérification de la conformité des comptes du programme à la réalité (2) La maturité du système de contrôle interne et le respect des procédures (3) 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 Commissaires (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.

5.7 Mécanisme d'adaptation des modifications au DTF

À l'exception de l'objectif spécifique de l'intervention, 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 de l'intervention. 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.

6 THEMES TRANSVERSAUX

6.1 Le genre

Des avancées significatives ont été obtenues au travers des interventions en cours : la cellule genre du MAEP, les points focaux genre du CARDER, le réseau genre dans l'AD et les unions ont tous été renforcés. Le défi du nouveau programme consiste à décentraliser l'approche au niveau local (OPA, commune), et à trouver des mesures pragmatiques pour stimuler la participation réelle des femmes dans la prise des décisions à tous les niveaux.

Une note stratégique a été élaborée en mars 2013 afin de donner les orientations en matière de genre pour les programmes sectoriels mis en œuvre au Bénin. De façon générale, l'objectif de la stratégie 'genre' du programme sera de promouvoir l'*empowerment* des femmes d'une part et *un environnement favorable à l'empowerment* des femmes d'autre part.

Les actions envisagées au niveau des volets opérationnels complètent les actions prévues au niveau du volet institutionnel, qui visent notamment à accompagner la mise en œuvre du plan genre au sein du ministère.

Les filières et les chaînes de valeur qui seront appuyées par le programme ont été choisies en prenant en compte leur caractère « genre-sensible » :

- L'anacarde est une culture typiquement masculine (culture permanente sur leur terre), mais la collecte et la transformation artisanale sont effectuées par les femmes.
- La production du riz peut être entre les mains des femmes et des hommes, mais le sarclage et la récolte sont surtout la tâche des femmes. Elles sont souvent confrontées à un manque d'accès aux bœufs ou à la main-d'œuvre pour le labour de leurs champs et ont également plus de problèmes pour avoir accéder à la terre. La transformation du riz, surtout la transformation artisanale comme l'étuvage, est entre les mains des femmes.
- Pour le maraichage, il existe des cultures typiques pour les femmes, comme le gombo, le piment, les pommes de terre et les tomates. L'utilisation d'herbicides a augmenté, ce qui est à expliquer par la préoccupation des femmes d'économiser du temps et de la main-d'œuvre.

La prise en compte du genre au sein de l'intervention est faite de deux manières complémentaires :

1. Par la mise en place d'une activité spécifique (Activité 4.3.) qui prévoit des actions destinées à renforcer la prise en compte du genre au sein des partenaires institutionnels non étatiques.
2. Par la prise en compte transversale et systématique du genre au niveau des autres activités, notamment par:
    - Pour les résultats 1 et 2 :
        - Les appuis seront davantage orientés vers les maillons de la transformation et de la commercialisation, qui sont aux mains de groupements féminins.
        - Les paquets spécifiques seront définis en prenant en compte le caractère genre-sensible, en prévoyant par exemple suffisamment de matériel pour les femmes afin qu'elles puissent gagner du temps, que leur travail soit moins pénible et que les conditions de travail s'améliorent) ;
        - Les critères d'éligibilité et de sélection des sous-projets devront prévoir explicitement des discriminations positives pour les femmes.
    - Pour le résultat 3 : les changements attendus concernent essentiellement l'amélioration de la participation dans les organes de concertation.

- Pour le résultat 4 :
    - L'appui à la participation des femmes et des jeunes dans les instances OP, accompagné par des cours de base d'alphabétisation fonctionnelle pour les jeunes femmes.
    - Des sessions d'informations spécifiquement orientées vers des jeunes et des femmes et incluant des clubs de jeunes;

L'accroissement des productions pour les trois filières aura des impacts positifs sur les volumes commercialisés et des implications sur l'emploi des femmes, fortement impliquées la collecte et le transport des volumes augmentés.

Le tableau suivant définit les mesures prises en matière de genre aux différents niveaux d'intervention.

	MESURES 'GENRE'
Choix CVA, maillons, focus	Transformation de riz étuvé, transformation artisanale d'anacarde, piment séché Production des tomates, gombo, piment
Paquets techniques pour la production"	Organisation d'ateliers d'information et de sensibilisation spécifiques pour les femmes et les jeunes afin de passer le message sur les caractéristiques du programme et les conditions d'appui. Vérification systématique de la participation effective des femmes dans les groupements sélectionnés pour bénéficier des MIC, ainsi que de leur pouvoir de décision dans les organes. Inclusion dans les paquets de technologies et de mesures adaptées: technologies d'allègement de la pénibilité du travail, introduction d'équipements et micro-infrastructures (goutte-à-goutte, l'usage efficace d'herbicides), accès à la main-d'œuvre, labour Promotion de la participation des femmes à travers des conditions et critères d'éligibilité : scoring des sous-projets sur la base de l'inclusion sociale - critères de ciblage des femmes, des jeunes.
Coopératives/ groupements de base	Formation et accompagnement des femmes dans la contractualisation et la gestion, l'interprétation des prix... Participation des femmes dans les instances et mesures pragmatiques (réunions séparées, langues locales, quota). Faciliter l'émergence et le renouvèlement du leadership féminin par la formation de femmes leaders, en gouvernance des OP, genre, leadership et plaidoyer Alphabétisation fonctionnelle des jeunes femmes (ciblée)
Animateurs endogènes	50% de femmes. Identification au niveau de chaque OP des animateurs internes (CEF et conseil agricole)
Recherche-action	Tests d'équipements, méthodes adaptées au potentiel et aux besoins des femmes
Investissements communaux	Renforcement des capacités des acteurs filières sur le genre (concertation) Facilitation des concertations (prise en compte genre, participation des femmes, intérêts des femmes) et mesures pragmatiques (langue, traduction, réunions séparées des femmes-hommes...) . Les femmes et les jeunes doivent être représentés dans les concertations communales. Priorités d'infrastructures des femmes/H/ J, institutionnalisation des critères 'genre'. 40% des investissements (ICF) devraient avoir un impact direct sur la participation des femmes dans les activités économiques des filières prioritaires Un appui et un encadrement spécifiques seront prévus pour les femmes pour la gestion des infrastructures

PNSF, entreprises	Formation, accompagnement sur le genre et besoins en services adaptés des femmes
OPA	Plan opérationnel genre du CARDER, appui au point focal genre du CARDER et réseau genre de l'AD comme partenaire du programme Les OPA et tables-filières seront renforcées pour développer les instruments de genre adaptés aux projets de filières. Renforcement de capacités à tous les niveaux des OPA (gouvernance aux niveaux régional et national, aspects de production, commercialisation et gestion de l'OPA aux niveaux communal et villageois) Prise en compte genre dans le plaidoyer et questions de rentabilité/autofinancement des filières.
Unités fonctionnelles	Assistant technique dans chaque unité qui prend en charge la promotion 'genre' (axé sur le résultat) Poursuivre la présentation des informations et des données statistiques sur les bénéficiaires du projet par sexe et par âge Organiser des échanges d'expériences et d'apprentissage entre OP et autres structures sur le genre et les jeunes Assurer des activités qui lient le programme 'santé' (Donga) et FBSA (Atacora) avec le programme 'agriculture'

6.2 L'environnement

Le Programme Indicatif de Coopération 2013-2017 souligne 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 ».

Les défis sont effectivement énormes. En zones rurales, le problème se pose en termes de dégradation des sols due à l'utilisation abusive des pesticides, ainsi que de la destruction du couvert végétal par l'homme et les animaux. Les effets des changements climatiques se font durement ressentir dans le sud, où la présence de deux fleuves importants accroit les risques d'inondation.

Le projet d'appui institutionnel a accompagné le MAEP dans l'élaboration d'un plan environnemental, dont le programme accompagnera la mise en œuvre. Le rapport de mission « Intégration de l'environnement dans les programmes Santé » et Agriculture (mai 2013) sert de base aux orientations pour la prise en compte des aspects environnementaux.

Les défis les plus importants quant aux problèmes environnementaux sont : (i) l'adaptation aux changements climatiques (ii) la lutte contre l'utilisation excessive d'herbicides dans le maraichage (iii) la fertilité des sols. Les mesures concrètes pour limiter les risques environnementaux et améliorer la prévention seront les suivantes :

Au niveau de l'intervention elle-même et de son fonctionnement :

- Intégrer les aspects environnementaux le plus en amont possible lors de la définition des approches et des stratégies.
- Minimiser les impacts environnementaux liés au fonctionnement du programme : isolement de bâtiments, rationalisation des déplacements, acquisition de véhicules moins polluants, ….
- Accompagner le changement d'attitudes et de pratiques de manière générale, avec une communication en interne et en externe sur les enjeux des changements climatiques et l'information sur les techniques de production durables.

- Promouvoir les innovations en termes d'approches, de techniques, de technologies en se basant sur les bonnes pratiques existantes.

Au niveau du résultat 1 :

- La préservation de l'environnement et l'utilisation raisonnée des intrants chimiques serviront de fils conducteurs pour la définition des paquets techniques proposés.
- Formation et accompagnement des animateurs endogènes;
- Au niveau des équipements, le programme appuiera le choix de technologies faiblement consommatrices en eau (Goutte à goutte par exemple). Il appuiera de manière préférentielle des chaînes de valeur au sein desquelles les consommateurs sont prêts à payer des coûts supplémentaires contre la garantie de consommer un produit issu d'une production durable (Production biologique).
- L'approche « Champs Ecole » proposée pour l'accompagnement technique de la production valorise les savoir-faire paysans plutôt que la simple utilisation d'intrants.
- Renouvèlement des plantations d'anacarde dans l'Atacora Donga.

Au niveau du résultat 2 :

- Le respect des normes environnementales est une condition préalable à un appui du programme aux promoteurs en amont et en aval des filières.
- Les micro-projets ayant un impact positif sur l'environnement et/ou faisant le choix de recourir à des énergies renouvelables sont discriminés positivement dans les procédures de sélection.
- Les mécanismes de passation de marchés publics pour l'achat des équipements incluent des critères environnementaux
- Attention particulière à la formation et l'accréditation des fournisseurs d'intrants et d'équipements, ainsi qu'à l'homologation des produits commercialisés.

Au niveau du résultat 3 :

- Le programme prévoit d'importants budgets pour la réhabilitation et la construction de retenues d'eau pour développer des périmètres hydro-agricoles et atténuer les incidents climatiques (inondations, sècheresse…);
- Des études d'impact environnemental seront réalisées à chaque fois que nécessaire, comme prévu dans les textes législatifs.
- Accompagnement des communes dans la planification de **l'aménagement du territoire** en ciblant notamment des opportunités de reboisement.

Au niveau du résultat 4 :

- Etudes pour la commercialisation orientées vers des marchés porteurs sur le plan environnemental
- Recherche action orientée vers des techniques préservant la biodiversité (semences locales et faiblement consommatrices d'intrants.
- En concertation avec le PANA et l'ONG IDID, réaliser des recherches-actions par le biais des champs-écoles pour comprendre les influences des changements climatiques sur les dates de semis et le choix des variétés.
- Actions de renforcement des capacités des OPA en matière de préservation de l'environnement.

7 ANNEXES

7.1 Annexe 1 : Cadre logique

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Conditions critiques/ hypothèses
Objectif général : "La compétitivité, l'attractivité et l'accès des productions et produits aux marchés grâce à la promotion des filières agricoles sont assurés dans le respect des rôles des différents acteurs opérationnels, afin de contribuer à assurer de façon durable la souveraineté alimentaire et nutritionnelle du Bénin "	Indicateurs-clés Evolution du ratio PIBA/dépenses Publiques agricole Accroissement de la contribution des filières prioritaires au PIBA	Cellule suivi - évaluation du MAEP et INSAE	Soutien permanent du gouvernement aux structures appuyées et budgets prévus effectivement débloqués Disponibilité des données par filière.
Objectif Spécifique: Les exploitations familiales et les entreprises rurales des deux régions d'intervention (Mono/Couffo) et Atacora/Donga) opérant dans les filières prioritaires (Anacarde, riz et maraîchage) ont amélioré et sécurisé leur plus-value économique par une intégration formelle dans des chaînes de valeur performantes, respectueuses des normes environnementales et sanitaires	Nombre d'acteurs impliqués dans les filières Valeur ajoutée des filières dans les régions Evolution des revenus nets des exploitations, venant des ventes de leurs produits anacarde, riz, maraîchage Evolution des revenus nets et emplois créés par des entreprises agricoles Indicateurs de suivi genre spécifiques : Revenus Femmes par rapport aux Revenus totaux des projets ; Taux de projets femmes /projets totaux ; Taux de volume de la subvention femmes/subvention totale ; Taux de protocoles recherche action financés pour femmes / protocoles total.	Enquêtes au début et à la fin de l'intervention Données recensées par les OP filières et PSNF	Absence de modification substantielle du cadre naturel et sociopolitique Evolution positive de la demande du marché
Résultat 1: Les exploitations familiales agricoles professionnalisées offrent un produit concurrentiel sur des marchés porteurs	Pourcentage d'exploitations agricoles appuyés qui ont appliqué des itinéraires techniques répondant à la demande du marché et répondant mieux aux méthodes de production durable (H/F) Evolution des rendements et des quantités produites par région et par filière Evolution des volumes des transactions commerciales des coopératives/groupements par filière Evolution du nombre des contrats formels et informels entre les groupements/coopératives et leurs acheteurs	Données d'échantillons d'acteurs par filières Rapport des OP et Carder sur le Conseil agricole Données recensées par les OP filières	Les conditions climatiques ne perturbent pas démesurément les pratiques agricoles Les délais de passation des marchés pour l'acquisition de matériel sont raisonnables

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Conditions critiques/ hypothèses
	Evolution de la marge brute (à l'ha) (H, F)		
Résultat 2 : Les entreprises rurales offrent des services de qualité accessibles aux exploitations familiales agricoles des filières prioritaires	Evolution de la quantité, qualité et accessibilité des services privées aux exploitations agricoles Evolution du nombre d'exploitations agricoles qui utilisent les services privés des entreprises privées	Enquête communale (3) sur les principaux services identifiés (appro semences, intrants, réparation matériel, labour/..)	Les commandes d'intrants spécifiques sont possibles Des centres de promotion/ accompagnement des entreprises sont disponibles et compétents Les IMF et les banques commencent à rentrer dans le financement du secteur
Résultat 3 : Des infrastructures communales sont réalisées et mises en valeur au terme d'un processus concerté entre les acteurs des filières	Evolution du % d'ouvrages réalisés effectivement utilisés, bien gérés, rentables et entretenus (rapport SIS) Evolution du processus de concertation entre acteurs sur le choix et la réalisation des IC (critères possibles : nombre de réunion initiale, implication des OP dans des instances de sélection de prestataires, existence d'un contrat de délégation des ouvrages…) Evolution du volume de recettes propres générées à la Commune par l'exploitation des ouvrages et aménagements réalisés Accès et contrôle des infrastructures par les femmes (AHA, hangars, boutiques) ; Taux d'entreprises féminines formalisés / entreprises totaux formalisé	Rapport des Services d'intermédiation sociale Enquêtes communales, rapport SIS, rapport Carder (SDC) et analyse des éléments qualitatifs Rapports de comptes des communes Rapport des SIS	Poursuite effective de la politique de décentralisation Les communes sont à l'écoute des services déconcentrés Les études et la sélection des projets prennent en compte les critères de genre et environnementaux
Résultat 4: La gouvernance et la performance des filières prioritaires sont améliorées grâce à une meilleure articulation des opérateurs, dans le respect de l'environnement et de l'équité entre les genres	Taux de satisfaction des membres des coopératives par rapport aux services rendus par leurs Unions et leur faitières Taux de sociétariat (% des membres en règle vis-à-vis de leurs coopératives par rapport au nombre total de membres) Niveau de fonctionnalité des OPA et tables filières dans les CVA (critères : % des ressources propres mobilisées par les OPA/groupements/tables filières pour assurer leur fonctionnement, implication quantitative et qualitative des femmes et des jeunes dans les instances décisionnelles des OPA, Nombre et qualité de recommandations issues des instances de décisions des OPA clairement inspirées par une préoccupation genre ou production	Scans et auto-évaluation des OPA (et enquêtes des membres) Etudes, prospection, analyse des contrats Suivi d'un échantillon d'OPA et	L'appui aux OPA des différents partenaires est harmonisé et aligné aux plans stratégiques des OPA Respect des rôles et responsabilité des différentes familles d'acteurs des filières Bonne communication et partenariat entre bailleurs qui appuient les CVA (GIZ pour

Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Conditions critiques/ hypothèses
	durable et effectivement mises en œuvre,…genre/environnement,) Evolution du marché des CVA sélectionnées (carnet de client, qualité, localisation, prix) Indicateurs genre : Nombre de femmes bénéficiaires des services des coopératives ; Taux des femmes membres des coopératives / membres total ; Taux des femmes / total des postes dans les instances de décision des coopératives de niveau communal ; Taux des femmes membres dans les instances de décision des unions de niveau régional ; Niveau de prise en compte du genre dans les OPA	d'entreprises	l'anacarde notamment)
Résultat 5 : Le passage à l'approche programme permet d'améliorer l'efficience et l'efficacité des interventions du programme bénino-belge pour le secteur agricole	Evolution de la perception de l'efficience de l'aide par les principaux acteurs de terrain, à savoir les communes, les SCDA et les Unions de Producteurs Evolution de la perception de l'efficacité au niveau des Unités Fonctionnelles Nombre et qualité des outils produits	Suivi d'un indice composite Grille d'analyse partagée avec EST	La mise en place du 4° contrat de gestion permet de réelles avancées vers une approche programme cohérente. L'UAC se positionne effectivement comme une structure d'appui-conseil et non comme un maillon supplémentaire dans la chaîne de contrôle

Résultat 1: Les exploitations familiales professionnalisées offrent un produit concurrentiel sur des marchés porteurs	
Activités 1.1. Elaborer des paquets techniques à destination des exploitants familiaux et réviser les mécanismes de mise à disposition des micro-projets de production et de commercialisation	Définition des bassins de production dits prioritaires au sein des deux régions d'intervention. Définition et élaboration des paquets techniques pour chaque CVA. L'élaboration de paquets d'appui sera un processus participatif dans lequel les propositions de l'équipe du programme seront évaluées par un groupe plus large de parties prenantes. Elaboration des itinéraires techniques nécessaires (pour des produits de qualité demandés dans le marché et pour les plus-values économiques des exploitations agricoles). Révision conjointe des conditions d'octroi des MIC Réflexions conjointes avec les institutions de micro-finance sur les complémentarités et collaborations potentielles. Contrôle des produits phytosanitaires et de la qualité des intrants par le CARDER.
Activités 1.2 : Accompagner et financer la mise en œuvre des micro-projets de production (MIC)	Campagne de promotion par les partenaires de mise en œuvre du programme (unions, les SCDA et les IMF). Le nombre de MIC qui sera sélectionné et les conditions principales seront communiqués. Les moyens de communication seront adaptés aux capacités et institutions locales des femmes et des jeunes. Les MIC seront également promus dans les groupes identifiés d'opérateurs de marché. Appui à l'élaboration des initiatives des groupements : il s'agit principalement d'accompagner l'évaluation de leur propre capacité pour cette opportunité et de la sélection de leurs membres qui peuvent faire appel à l'appui d'un MIC. Mise en relation des groupements avec les fournisseurs d'intrants spécifiques et d'équipements. Facilitation des relations entre les groupements villageois et les unions communales pour la recherche de marchés spécifiques ou d'économie d'échelle
Activités 1.3: Accompagner la mise en œuvre du dispositif de conseil agricole aux exploitations familiales	Elaboration de typologie des exploitations Mise en place du Conseil Technique et méthodologie champs-école Paysans : sensibilisation des agriculteurs au niveau des bassins de production sélectionnés, Sélection des facilitateurs endogènes (1 homme et une femme) par les unions et réseau genre, formation intensive des candidats facilitateurs (sur le conseil agricole technique et la production durable, CEF aux producteurs, genre), encadrement par le CARDER (général, champs-école ou FFS) et par les unions Mise en place des champs-école paysans par les facilitateurs formés. L'apprentissage pratique par les paysans se fait dans une exploitation CEP, ou les paysans se rencontrent régulièrement pour apprendre à mettre en place différentes expérimentations. En lien avec le Fonds de recherche-action : identification de thèmes techniques et économiques, production durable et genre …(en équilibre avec la profitabilité économique et le genre), sur des modèles économiques intra-chaine (financement intra-chaine, rentabilité des FdR pour la précollecte des produits par les unions,...) et sur des équipements adaptés et économiquement rentables,..

Activités 1.4 : Renforcer les groupements et unions communales dans leurs capacités à rendre des services spécifiques d'approvisionnement et de commercialisation à leurs membres	Formation et accompagnement des animateurs "gestion-commercialisation-OP" des unions ; Diagnostic des capacités des coopératives/groupements (capacité de gestion interne et de commercialisation) et développement participatif des stratégies de renforcement ; Formation et accompagnement des OPA communales et villageoises au niveau des thèmes suivants : Capacités à contribuer à la planification du développement agricole, ainsi qu'au fonctionnement des structures de niveau supérieur (Régional) Pouvoirs de négociation et de tissage d'alliance au sein des chaînes de valeur, notamment pour ce qui concerne la négociation des contrats. Compréhension des dynamiques de marché (exigences et les opportunités). Négociation avec les institutions financières Dynamiques de gestion interne des coopératives/groupements de base et au développement de systèmes de collecte et de contrôle de qualité ; Participation à la gouvernance sectorielle au niveau communal. Facilitation (animation par les animateurs) des tables filières locales et appui ponctuel à leurs activités
Résultat 2 : Les entreprises rurales offrent des services de qualité accessibles aux exploitations agricoles des filières	
Activités 2.1 : Réviser les mécanismes d'accompagnement et de financement des projets d'entrepreneuriat agricole	Développer un cycle d'accompagnement entrepreneurial comme un processus à plusieurs étapes : le cycle d'accompagnement devrait s'étendre sur une période de 12 à 36 mois Réflexions conjointes avec les structures à même s'appuyer le processus d'accompagnement des entreprises rurales Appuis à l'acquisition des modules et outils de formation Révision des manuels de procédures et des modalités de sélection, élaboration de fiches techniques « types » Accompagner la réflexion sur la mise en place des guichets FNDA et l'harmonisation des mécanismes de soutien avec les autres PTF
Activités 2.2 : Accompagner et financer la mise en œuvre de projets d'entrepreneuriat visant le renforcement de l'offre de services de proximité aux exploitations familiales	Accompagnement des groupements dans la concrétisation de l'idée de projets, avec analyse des contraintes, difficultés,… Accompagnement à la définition de produits financiers répondre aux besoins de ces groupes spécifiques. Analyse des besoins en services/biens par les entreprises et des goulots d'étranglement des filières ; recherche proactive des entreprises existantes ou potentielles répondant aux besoins identifiés ; Facilitation des entreprises au marché/ clients et facilitation de contractualisation ; Accompagnement à la mise en conformité à l'acte uniforme de l'OHADA relatif aux droits des coopératives Organisation de formations spécifiques des membres et des agents salariés Accompagnement de la mise en œuvre des projets d'entrepreneuriat agricole

Activités 2.3 : Accompagner et financer la mise en œuvre de projets d'entrepreneuriat agricole (PEA) structurants et à forte valeur ajoutée plus complexes et à forte valeur ajoutée pour la compétitivité des filières	Analyse des besoins en services/biens par les entreprises et des goulots d'étranglement des filières ; Recherche proactive des entreprises existantes ou potentielles répondant aux besoins identifiés ; Réflexion et négociation avec les entreprises sélectionnées pour améliorer leurs services en fonction des besoins du marché. Analyse au cas par cas des besoins spécifiques des entreprises ; Appui au fonctionnement et à la gestion efficiente des fonds compétitifs pour les petites entreprises Facilitation des entreprises au marché/ clients et facilitation de contractualisation ; Appui-conseil en gestion pendant quelques années; Appui des entreprises au montage des projets et à l'accès aux financements auprès des SFD ; Organisation des comités de sélection pour l'octroi de financements pour la mise en œuvre des plans d'affaires. Informer et mobiliser les IMF et les banques; formation/ateliers pour le personnel technique et élus des OP et IMF; Visites d'échange Facilitation des IMF sur le terrain et inclusion des IMF dans le
Activité 2.4 : Renforcer l'offre et de la présence des services non financiers dans les zones d'intervention	Poursuivre le travail d'identification et d'accréditation des prestataires dans les zones d'intervention. Analyse des besoins en formation et renforcement par groupe spécifique Organisation de séances d'information et de formation continues, adaptées aux différents groupes de prestataires, visites d'échanges. Renforcement des outils et méthodes de formation à l'entrepreneuriat ; renforcement du dispositif d'analyse et d'accompagnement des porteurs de projets ; Prise en compte du genre et de l'environnement Facilitation des services et conseils utiles aux entreprises ;

Résultat 3: Des infrastructures communales sont réalisées et mises en valeur au terme d'un processus concerté entre les acteurs des filières	
Activités 3.1: Améliorer la concertation pour la définition, la mise en œuvre et le suivi des stratégies de développement agricole au niveau communal	Appuis au fonctionnement des cadres de concertation et Définition de dispositifs efficaces et efficients d'accompagnement dans les différentes phases Adaptation du manuel de procédures provisoire Renforcement des capacités des acteurs locaux et des tables filières pour contribuer à l'orientation des investissements agricoles communaux dans les filières Sensibilisation et récupération proactives des demandes des OPA et opérateurs du marché Facilitation des cadres de concertations et diagnostics (genre !) et renforcement des PNSF à ce sujet
Activités 3.2: Réaliser des études techniques et socio-économiques préparatoires à la mise en place des investissements communaux	Diagnostic de base de la demande afin d'engager la discussion avec les paysans et les communes sur les contraintes rencontrées et les objectifs d'un éventuel aménagement. Les échanges servent de base aux études techniques. Etudes techniques pour les investissements hydro-agricoles Identifier les stratégies d'exploitation et définir une politique de financement adaptée : Si la gestion et l'entretien émargent au budget communal, il s'agit de vérifier que les coûts sont effectivement budgétés et que les services de l'administration communale seront à même remplir ces tâches. Si la gestion et l'entretien sont par contre délégués, les modalités de contractualisation sont définies de manière concertée dès cette phase d'identification. Clarification du statut juridique des futurs ouvrages, des règles d'accès au foncier et désignation de l'instance responsable de la gestion. La décision de financement devra faire l'objet d'un contrat avec le groupe demandeur. Pour les investissements publics dont la gestion ne relève pas du mandat des autorités communales, le programme appuie la définition des contrats de délégation de gestion aux comités de gestion et accompagne la première année de mise en œuvre.
Activités 3.3: Accompagner la mise en place des investissements communaux et intercommunaux dans les filières prioritaires	Réalisation des Dossiers d'Appel d'Offres et recrutement des entreprises pour l'exécution des travaux d'aménagement des marais ou de périmètres irrigués et des enrochements en gabions de protection. Ces travaux doivent être réalisés par des entrepreneurs expérimentés, équipés et réputés. Les conditions administratives sont imposées par le Maître d'Ouvrage et par le bailleur de fonds. Surveillance des travaux : un bureau de surveillance sera recruté pour veiller au respect des prescriptions techniques et surveiller la tenue des cahiers de chantier. La durée de surveillance des travaux est égale à la durée du chantier majorée d'un mois pour clore les décomptes et les dossiers administratifs et financiers. Réception définitive des travaux : Les entrepreneurs doivent assurer une période de garantie d'un an après la réception provisoire, au cours de laquelle ils sont en charge des réparations qui résulteraient de malfaçons. À l'issue de cette période, une visite de réception définitive est organisée et la caution de garantie déposée par l'entrepreneur peut être levée. Suivi de l'utilisation des investissements : le suivi inclut les investissements réalisés en 2013 et 2014 par le projet FAIA.

Résultat 4: La gouvernance et la performance des filières prioritaires sont améliorées grâce à une meilleure articulation des opérateurs, dans le respect de l'environnement et de l'équité entre les genres	
Activités 4.1 : Réaliser des études de marché, des actions de sensibilisation et de promotion en appui à la mise en marché des produits agricoles dans les chaînes de valeur	Analyse des chaînes de valeur ciblées, analyse de la demande et des attentes des consommateurs en termes de qualité et de quantités. Mise en place des outils qui permettront de suivre l'impact des actions du projet sur le fonctionnement des filières, Réalisation d'études de marché spécifiques et analyse des besoins au niveau des acheteurs potentiels : Appuis à la mise en place de contrôles intégrés de contrôle des chaînes de valeur et de mécanismes de labellisation : Appui à la mise en œuvre de campagnes promotionnelles au travers des médias pour promouvoir les chaînes de valeur appuyées. Appui au fonctionnement des tables filières au niveau national et soutien aux initiatives conjointes qui pourraient émerger, comme la participation aux foires agricoles ou des à des évènements de visibilité. Etudes sur la rentabilité de la précollecte, sur le niveau des prix nécessaires, le genre, pour les méthodes de production durable. Organisation de formation et suivi des entrepreneurs pour le respect des normes HACCP de sécurité sanitaire des aliments.
Activités 4.2: Renforcer la dynamique organisationnelle des organisations nationales et régionales dans les filières prioritaires	Renforcement du CCRB et de la FENAPAB pour leurs rôles d'appui et de structuration au niveau régional et communal : Formations et visites d'échange; Renforcement du CCRB et de la FENAPAB pour le plaidoyer, perçu comme un dialogue constructif pour améliorer l'environnement politique et influencer sur les politiques.
Activités 4.3: Développer des actions spécifiques en matière de genre et d'environnement	Organisation de formations, accompagnement et appuis à l'innovation pour le développement de méthodes et d'approches par les prestataires d'accompagnement (PSNF et SIS) Organisation de formation et accompagnement des OPA nationales, en vue d'améliorer la prise en compte du genre et de l'environnement dans leurs stratégies, le plaidoyer, le diagnostic, les plans d'action, Organisation de formation et accompagnement des OPA régionales, communales, villageoises: genre et environnement, gestion commerciale, priorités, approches du terrain et des réunions; Organisation d'évènements spécifiques (échange d'expériences des femmes entrepreneurs/OPA/...); Organisation de cours d'alphabétisation fonctionnelle afin que les femmes comprennent leurs contrats et les marchés, de même que la gestion de leur OPA, les itinéraires techniques, etc. ;
Résultat 5 : Le passage à l'approche programme permet d'améliorer l'efficience et l'efficacité des interventions du programme bénino-belge pour le secteur agricole	

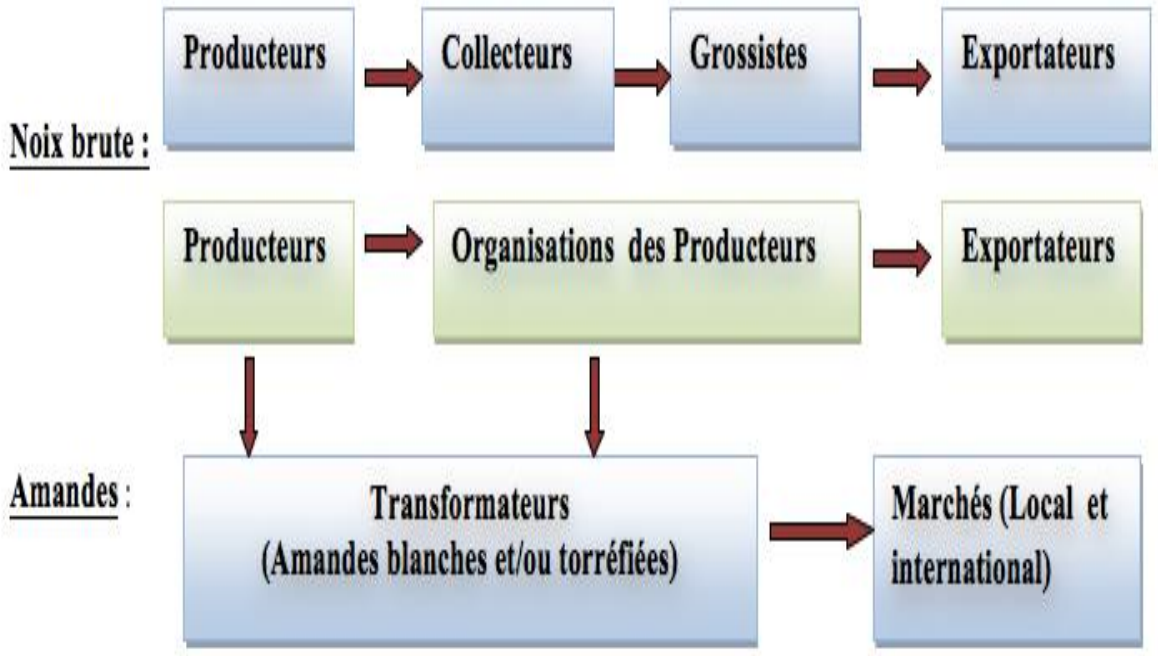
A.5.1 Assurer la planification et la coordination des interventions	Organiser au début de l'année 2016 les ateliers pout préciser la planification opérationnelle (Voir Méthode More Results), inclus le rôle des différents acteurs, les changements attendus, les stratégies à mettre en œuvre, les hypothèses de travail 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 œuvre efficace du Programme Assurer le déploiement efficace de l'expertise interne de l'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 ;
A.5.2. Mettre en place un dispositif de suivi évaluation performant	Mettre en place un système harmonisé de suivi évaluation orienté Gestion Axée Résultats, 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
A.5.3. Capitaliser les expériences pour définir des approches, des méthodes et des outils adaptés à la promotion de chaînes de valeur inclusives	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.

7.2 Annexe 2 : Stratégies spécifiques par filière et par région

7.2.1 Stratégie spécifique pour la filière anacarde

7.2.1.1 Caractéristiques de la filière anacarde

La filière anacarde est caractérisée par une structure très verticale. Il y a relativement peu de producteurs et ceux-ci sont situés dans des zones agro-écologiques bien déterminées. Il existe plusieurs maillons entre la production et le marché final, dans lesquels une marge/plus-value importante est créée. Le marché final le plus important est un marché de niche d'exportation, à distance des zones de production.



7.2.1.2 Principales contraintes de la filière

- Faibles capacités de négociation des organisations paysannes aux différents niveaux et des systèmes de communication descendant et remontant performant, notamment pour ce qui concerne les informations relatives au marché des noix de cajou ;
- Articulation perfectible entre les organisations paysannes et les acheteurs (notamment les grossistes) de manière à mettre en adéquation l'offre et la demande, sécuriser les contrats par une connaissance mutuelle de ces acteurs et améliorer la rentabilité des ventes groupées;
- Manque d'informations sur les opportunités de marchés complémentaires en particulier des marchés de niche au vu de la qualité et du caractère biologique (100%) des noix ;
- Vieillissement des plantations et concurrence de plantations à cash-flow plus rapide

7.2.1.3 Actions spécifiques et portes d'entrée

L'appui se concentrera sur les maillons à l'intérieur des organisations paysannes (vente groupée, etc.), sur l'autofinancement de la filière au sein des OPA et sur l'augmentation de l'influence des OPA

sur la fixation des prix. La précollecte et les ventes groupées sont développées au niveau de l'URCPA, en lien avec les Institutions de micro-finance. La transformation artisanale par les femmes permet des revenus additionnels importants sur la base d'une demande locale. L'URCPA est déjà en train de développer une usine semi-industrielle de transformation.

7.2.1.4 Tableau de synthèse

CVA	Noix brutes d'anacarde, noix brutes transformées localement pour le marché local. Pilote: noix biologiques transformées pour le marché d'exportation
Types d'action	Encourager les nouvelles plantations et/ou le renouvèlement des plantations vieillissantes, association à d'autres cultures Commercialisation à travers des unions (continuation de pré-collecte, tri, organisation des ventes au niveau des unions communales et URCPA) Consolidation du partenariat avec les IMF pour la commercialisation Equipements et conditionnement de groupements de femmes pour les noix transformées localement Favoriser le plaidoyer par Fenapab au niveau national sur la traçabilité des noix béninoises, fixation des prix (sur la base d'expériences concrètes dans la filière) Gouvernance de Fenapab (de la base vers le sommet) et financement de la filière (stratégie de sortie)
Portes d'entrée	Groupements villageois pour plantations/renouvèlements et Groupements de transformatrices Union régionale pour la commercialisation et Fenapab pour la gouvernance et le plaidoyer
Ciblage	5 communes dans l'AD (zones actuelles)
Recherche-action	Les activités en matière de recherche-action concerneront (1) l'équipement de transformation artisanale, et (2) le matériel végétatif et marges des pépiniéristes
Attention spécifique	Rentabilité des fonds de roulement pour la commercialisation (niveau UC/URCPA) et appuis en matière de restructuration. Les complémentarités avec GIZ et PADA seront examinées. La plateforme interprofessionnelle nationale est déjà appuyée par GIZ Liens entre les transformatrices artisanales et l'usine de transformation (URCPA)
Marché	Recherche du marché (et marketing) et étude des marges pour noix bio brutes et noix bio transformées pour le marché d'exportation
Genre	Transformation artisanale (locale) des noix
Paquets d'appui	Nouvelle plantation et entretien (récolte après 5 ans...), renouvèlement (des greffes)
Petites entreprises	Pépiniéristes, entreprises de transformation, fonds de roulement « Commercialisation et emballage », services de débroussaillage

7.2.2 Stratégie spécifique pour la filière maraichage

7.2.2.1 Caractéristiques de la filière maraichage

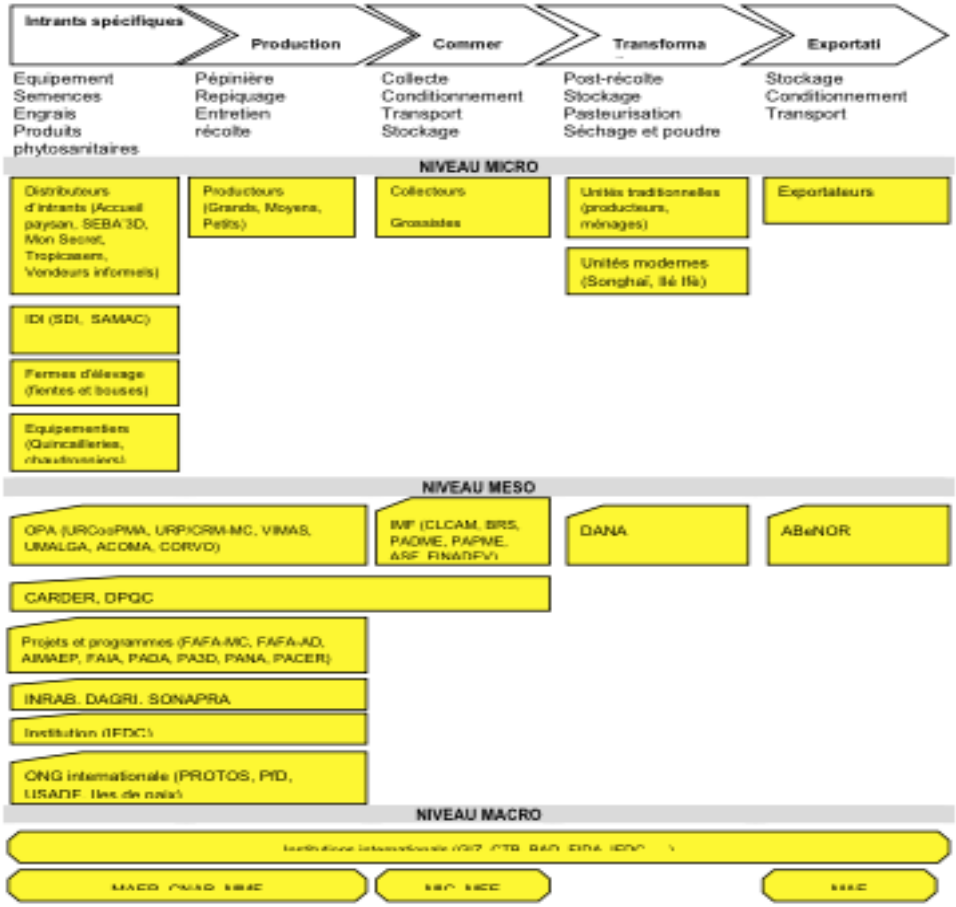
Il existe une demande importante de produits maraîchers, à la fois sur les marchés locaux et sur les marchés régionaux. Le défi est d'arriver sur le marché au bon moment, c'est à dire en dehors des périodes de production excédentaire. Il est possible d'augmenter les marges brutes pour les exploitations agricoles en planifiant mieux la production et la commercialisation, en réduisant les pertes, par le stockage des oignons, et par la vente groupée.

La structure de la filière maraichage est très différente de la structure de la filière anacarde. Il ne

s'agit pas à vrai dire d'une filière, mais d'un sous-secteur avec une structure dite horizontale, caractérisée comme suit :

- un nombre élevé de producteurs et de productrices et un nombre limité de maillons entre les producteurs et le marché final : il y a généralement peu ou pas de transformation des produits maraîchers, ni d'efforts sur le packaging ou l'emballage.
- Un nombre limité de grossistes, souvent non identifiés, qui déterminent le prix (qui diffère de lieu en lieu et de jour en jour), et un grand nombre de vendeuses locales informelles et un marché étendu de millions de consommateurs indéterminés, souvent assez proche des zones de production. Les exigences au niveau de la qualité du produit sont faibles.

Acteurs niveau macro, méso, et micro de la filière cultures maraîchères au Bénin



***Source** : Etabli/adapté à partir du rapport de l'Atelier de validation de la stratégie et d'élaboration de plan d'actions de la filière cultures maraîchères au Bénin (avril 2009)*

7.2.2.2 Principales contraintes de la filière maraichage

Les principales **contraintes** rencontrées au niveau de la filière peuvent être résumées comme suit :

- Des marchés fluctuants influencés par l'offre de pays voisins (Burkina Faso, Nigéria) avec des alternances de pénuries et de crises d'excédents ;
- Les filières sont peu structurées, complexes et changeantes, ce qui ne favorise pas la circulation de l'information sur les opportunités et exigences du marché (illustré par des crises périodiques de surproduction de la tomate);
- L'accès très limité aux intrants appropriés : utilisation d'engrais coton inadaptés, pénurie

d'engrais organiques dans certains terroirs, manque de semences de variétés adaptées, pénurie de produits phytosanitaires :

- La dispersion des terroirs adaptés en dehors des zones côtières et les difficultés d'acheminement en saison des pluies en raison de l'inondation ;
- Le très faible développement des pratiques d'aménagement et de maîtrise de l'eau et des savoir-faire adaptés en relation avec le potentiel ;
- Le manque de services d'appui technique et de gestion adaptés aux besoins ;
- L'inexistence au niveau local de techniques de transformation qui permettent de valoriser les produits de manière rentable (tomate).

7.2.2.3 ` Actions spécifiques et portes d'entrée

L'appui à la filière maraichage se concentrera plus sur les modèles de production (semences, utilisation de produits phytosanitaires pour limiter les risques de santé), l'accès aux intrants, la position des agriculteurs aux marchés (la collecte de volumes, le transport aux marchés) et la possibilité de connecter les agriculteurs à des réseaux spécifiques de distribution.

Pour ce qui concerne la transformation, l'accent sera mis sur la transformation artisanale du piment et de la tomate. En collaboration étroite avec l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire, une attention particulière sera également accordée au contrôle de l'utilisation des produits phyto-sanitaires, en particulier dans le Mono Couffo où des systèmes de production intensifs se sont développés.

CVA appuyées	AD : Tomates, piment frais, oignon, chou, pommes de terre (mais la marge brute est très limitée, potentiellement à remplacer par légumes-feuilles) MC: Tomates, piment et piment séché (pour Cotonou et le marché régional), oignon, chou, légumes-feuilles
Types d'action	Promouvoir l'accès aux semences via la production locale et l'amélioration de la disponibilité en semences importées adaptées. Encourager l'accès aux périmètres de production par la maîtrise de l'eau et l'utilisation efficiente de l'eau (contre-saison dans l'AD) Promotion des modèles de production qui favorisent l'équilibre entre la rentabilité et la production saine et durable Identification des acheteurs et mise en relation des producteurs avec les commerçants. Favoriser la recherche de débouchés communs et de transport commun, ensemble avec les commerçantes, information sur les prix (les prix sont variables dans le temps et dépendent du lieu) Meilleure planification de la production et professionnalisation de la transformation artisanale du piment séché (équipement, conditionnement) (et peut-être tomates) - plus important dans le MC. Stockage/warrantage, vente groupée d'oignons (plus important dans l'AD) Contrôle et encadrement des produits phytosanitaires (rôle CARDER-OP et privés) (continuation du travail entamé par APSA).
Portes d'entrée	Renforcement des groupes de producteurs en voie de professionnalisation par l'accès aux intrants et à de l'équipement, ainsi que par la mise en relation avec les commerçants. Groupements de maraîchers dans le MC, coopératives villageoises de producteurs maraîchers ou réseaux de producteurs au sein des coopératives dans l'AD Semenciers et leurs organisations, les petites transformatrices de piment séché, les entreprises agricoles d'intrants (contrôle des produits phytosanitaires et conseil aux producteurs sur l'utilisation des produits)
Ciblage	Zones avec accès à l'eau (voir études géophysiques existantes, cartographies)
Recherche-action	Solutions techniques pour les problèmes de maladies, de matériel d'irrigation (goutte- à-goutte, pompe voltaïque)

	Recherche-action en matière de production de semences paysannes et sur l'équilibre rentabilité/genre/utilisation des herbicides
Attention spécifique	Pollution de la nappe phréatique par des pesticides/herbicides, résidus pesticides sur les légumes Renforcement des unions communales de maraichage pour le dialogue communal sur les investissements communaux prioritaires
Recherche du marché	Les réseaux des acheteurs et des distributeurs doivent être mieux identifiés. Les initiatives de promotion (tomate transformée) devront être appuyées. Mieux connaître la demande des consommateurs et le marché des produits transformés, (tomates purées ou concentrées, emballage, marché du piment/épices) et des produits biologiques
Genre	La participation actuelle des femmes s'élève à plus de 60% dans la filière. Le maraîchage est en effet rentable sur de petits périmètres. Les communes seront sensibilisées quant à l'accès des femmes aux terres. Les paquets d'appui tiendront compte de l'accès des femmes aux équipements et à la main-d'œuvre (pour le labour). Un pourcentage minimum de femmes par groupe sera exigé (afin de faciliter l'accès à la terre, à l'équipement, à la main-d'œuvre).
Paquets techniques MIC	Production durable (contre-saison dans l'AD ; pour le MC: sous-projets avec puits tubé et sans puits tubé à prévoir). Des études sont à prévoir pour les aménagements hydro-agricoles.
Petites entreprises à promouvoir	Producteur de semences, entreprises de séchage du piment, unités de transformation de tomates, distributeurs agréés de produits homologués, entreprises de distribution, de réparation, de maintenance d'équipements, entreprises de conservation, unités d'emballage

7.2.3 Stratégie spécifique pour la filière riz

7.2.3.1 Caractéristiques de la filière riz

Le schéma ci-joint décrit la structure de la filière riz dans le Mono Couffo. La structure dans l'Atacora diffère quelque peu, avec des groupements de femmes étuveuses entre les producteurs et les usines de transformation.

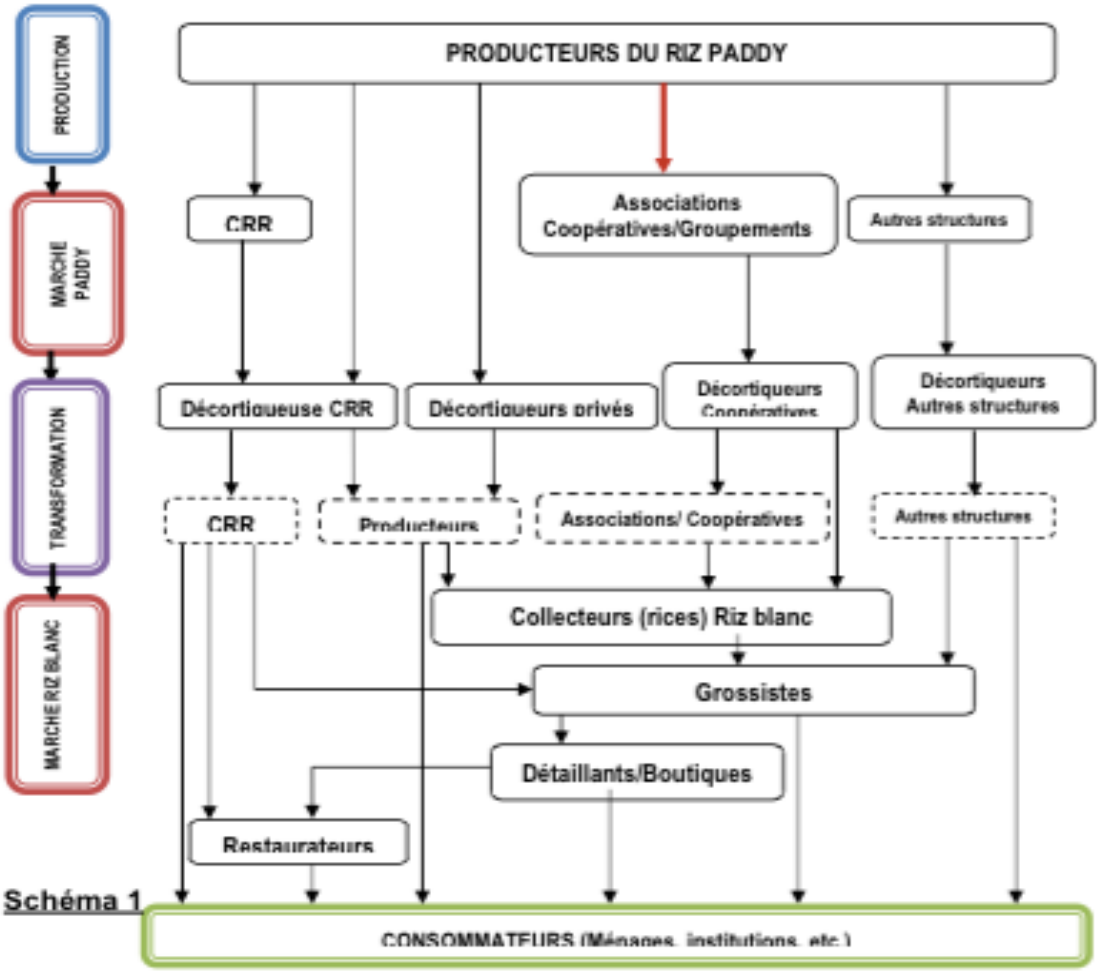


Schéma 1 :

Représentation schématique du circuit de commercialisation de riz
Source : ADEKAMBI A. et HINNOU C.; 2011

Le maillon de la transformation est essentiel dans la filière et constitue un passage obligé dans le circuit. Il est dominé par des unités artisanales. La filière présente davantage de potentiel que la filière « Maraîchage » pour mener des actions collectives des agriculteurs : vente groupée, stockage, position collective en face des mini-rizeries,…. Les marchés sont généralement plus larges que pour la filière anacarde (plus de consommateurs non identifiés, plus proches des zones de production). Il existe cependant des marchés de niche au niveau des consommateurs urbains.

Le niveau d'organisation des producteurs est encore assez faible. L'organisation faitière la plus importante est le Conseil de Concertation des Riziculteurs au Bénin (CCR-B). D'une manière générale, le riz local dispose d'un bon potentiel en terme de rentabilité, mais n'est pas actuellement compétitif vis-à-vis du riz importé. Le manque de maîtrise technique engendre des coûts de production élevés.

7.2.3.2 Principales contraintes de la filière riz

✓ **Les rendements restent assez faibles pour différentes raisons, parmi lesquelles :**

- Un manque de maîtrise de l'eau, notamment les bas fonds non aménagés : inondation et assèchement précoce limitent les capacités productives.
- Une mécanisation encore très limitée : tous les travaux sont manuels alors que la main d'œuvre est souvent limitante et la dispersion des parcelles limite la rentabilité de la mécanisation ;
- Un manque d'intrants spécifiques : l'approvisionnement en intrants spécifiques n'est pas suffisamment organisé. Les producteurs utilisent des intrants coton inadaptés ou même dangereux ;
- Une offre de semences améliorées insuffisantes : les variétés permettant de produire du riz long grain de qualité avec des rendements intéressants ne sont pas disponibles en quantités suffisantes ;
- Les difficultés d'accès au financement amènent les producteurs à vendre leurs récoltes « sur pied » et à des prix désavantageux.
- Les capacités d'encadrement et d'appui-conseil des organisations paysannes sont encore très limitées. Les services du CARDER ne relayent pas les résultats de la recherche de manière adéquate.

✓ **Les conditions de mise en marché sont complexes**

- Le manque d'organisation des producteurs conduit à une offre de riz atomisée entre des milliers de petits exploitants, ce qui amène des coûts de transaction élevés pour les commerçants.
- Les activités de post-récolte (battage, séchage du paddy, étuvage, décorticage, conditionnement) constituent un goulot d'étranglement en quantité et qualité. Les opérateurs de décorticage sont peu nombreux, dispersés et disposent de machines peu performantes, qui produisent un riz avec beaucoup de brisures ;
- Les infrastructures de stockage sont limitées, ce qui affecte la qualité et la possibilité d'attirer les commerçants et négocier des prix avantageux ; les expériences de commercialisation groupée sont encore trop limitées ;
- Les chaînes de valeur produisant du riz de qualité sont méconnues des consommateurs béninois. Certains commerçants cachent l'origine locale du riz en utilisant des emballages de riz importé.

7.2.3.3 Stratégie d'appui à la filière riz

Au niveau de la riziculture, les expériences montrent que des modèles économiques intéressants peuvent être développés en utilisant les rizeries comme « porte d'entrée ».

L'encadré ci-joint reprend un témoignage issu d'une expérience dans l'Atacora/Donga.

La mini-rizerie de Bassila a conclu un très bon accord avec l'Union de Coopératives Communales de Producteurs (UCCPR) de Bassila le lundi 21 juillet 2014. Un contrat d'achat de vingt (20) tonnes de paddy a été donc signé. Les conditions agréent totalement les deux parties. Une copie du contrat a été transmise à la Caisse Locale de Crédit Agricole de Bassila qui est disposée à accompagner le processus. Une entente a été aussi conclue entre les femmes transformatrices et la mini-rizerie qui est disposée à leur faire des prestations de services (de décorticage de riz) à de très bonnes conditions. Avec les accords conclus, les femmes transformatrices peuvent prendre le paddy de l'UCCPR et

après étuvage, le paddy sera décortiqué à l'usine et c'est après commercialisation qu'elles vont payer aussi bien les producteurs que la mini-rizerie.

Le modèle « ESOP », développé avec l'appui du CIDR dans le Mono/Couffo est relativement similaire et a donné de bons résultats. La mise à disposition de semences sélectionnées, les bonnes pratiques de transformation du riz avec calibrage et effort d'emballage distinctifs garantissent une traçabilité du produit, qui est commercialisé sous l'appellation « Riz délice ».

Tableau 2 : Résumé de la stratégie d'appui à la filière riz

CVA	Il s'agit de chaînes de valeur à même de concurrencer le riz importé en terme de qualité, de goût et de prix. Dans l'Atacora Donga, le riz étuvé pour les marchés locaux et régionaux constituent une option porteuse.
Types d'action	Travailler sur la qualité du riz de consommation destiné aux marchés urbains : goût, impuretés, forme, brisures (travailler dans les 3 maillons: production, transformation, commercialisation) Favoriser la production et l'accessibilité aux semences de qualité, Améliorer l'itinéraire technique/mode de production dans les bas-fonds Appuyer des infrastructures d'aménagement et de désenclavement Favoriser les liens contractuels entre semenciers et producteurs, entre producteurs et rizeries/étuveuses, entre transformatrices/mini-rizeries et marché Améliorer la qualité de transformation (qualité et capacité d'étuvage) Encourager l'implication des SFD dans le financement
Portes d'entrée	MC: unités de transformation/mini-rizeries existantes (4 sont actives dont une ESOP), pour accéder aux producteurs et aux commerçants AD: renforcer les unions communales et étuveuses en voie de professionnalisation par l'accès aux intrants et à l'équipement et par la mise en relation avec les commerçants/unités de transformation
Ciblage	Bassins de production à haut potentiel
Recherche-action	Itinéraires techniques (production durable) dans les bas-fonds, association au niébé Recyclage des balles de riz
Attention spécifique	Travailler sur les aspects de plaidoyer au niveau national quant aux questions de fixation de prix, d'accès aux semences et aux intrants spécifiques Appui organisationnel au CCRB (lobbying, diffusion normes de qualité, bonnes pratiques) et pour le dialogue régional et appui aux tables filières locales (informelles)
Recherche du marché	Collaboration avec les mini-rizeries et les producteurs pour trouver des solutions gagnant-gagnant, promotion du riz blanc local et du riz étuvé
Genre	La participation actuelle des femmes est de 50%. L'accès des femmes à la terre reste problématique, en particulier dans le Mono/Couffo où la pression démographique est plus forte. La pénibilité des travaux, l'éloignement des parcelles et les difficultés d'accès à la main-d'œuvre ou aux équipements (labour) sont des facteurs potentiels d'exclusion auquel il est nécessaire de prêter attention.
Sous-projets à prévoir	Production durable de riz (avec attention particulière pour l'accès des femmes à la main-d'œuvre/équipements/terre)
Petites entreprises	Semenciers, Transformatrices, Conservation, Vente groupée, Distribution des semences/intrants, Distribution/réparation/maintenance d'équipements

7.2.4 Tableau de synthèse : réponses spécifiques du programme aux défis dans les filières

Maillon	Composantes / approche
Etude de marché, identification des acheteurs et de la demande	Les chaînes de valeur seront précisées « du champs à l'assiette » de manière à identifier clairement les opérateurs qui les composent. Un fonds d'étude (Axe 4) est mis en place. La collaboration avec les autres PTF sera renforcée : il s'agit d'une tâche importante de l'UAC. Implication de CCIB dans la mobilisation locale des commerçants (Axe 1) Promotion des tables filières locales (Axe 1 pour les tables-filières locales et Axe 4 pour les tables-filières régionales et nationales)
Elaboration des itinéraires techniques	Les itinéraires techniques seront définis en fonction des besoins du marché, avec une utilisation raisonnée d'intrants chimiques. Ils sont mis à disposition des producteurs au travers des MIC (Axe 1 et 4). Les approches telles que les « Champs Ecole Paysans » permettent de diffuser à large échelle les modèles proposés et de les améliorer en prenant en compte les capacités d'innovation des exploitations.
Organisation des producteurs à la base et capacités de gestion	Renforcement des groupements et coopératives avec des MIC, appui-conseil, conseil-gestion et commercialisation (Axe 1) Lien avec le marché, avec des unions communales et IMF (Axe 1) Renforcement des unions communales pour le dialogue communal (Axe 3) et des OPA villageoises pour l'autofinancement et subventions dégressives (Axe 1)
Investissements aux producteurs et OPA	La mise en œuvre des MIC pour les groupements/coopératives (Axe1) permettra de renforcer leur capital de production et la rentabilité de leurs exploitations. Lien des coopératives avec IMF (Axe 1)
Appui-conseil aux producteurs et coopératives	Renforcement des animateurs endogènes (Axe 1) Renforcement commercial des OPA de base (Axe 1) Recherche-action avec animateurs endogènes (Axe 4)
Accès aux semences	Dispositif de semences maraichage et recherche-action (Axe 4) Appui aux semenciers et leurs entreprises (Axe 2) Lien commercial entre semenciers et coopératives de base (Axes 1 et 2)
Accès aux intrants	Appui aux entreprises agricoles pour fournir des intrants (unions et autres), renforcement de leurs capacités à négocier des commandes groupées, conseil pour la distribution aux producteurs et pour l'accès aux intrants homologués (Axe 2) Utilisation raisonnée des produits phytosanitaires, contrôle des produits phytosanitaires par CARDER, Recherche-action pour l'utilisation alternative des intrants (Axe 1) Appui au plaidoyer des OPA
Accès aux infrastructures	Aménagements Hydro Agricoles structurants via investissements communaux et appui à la maîtrise d'ouvrage communale (Axe 3) et petites infrastructures de captage/exhaure de l'eau via MIC pour des groupements/ coopératives (Axe 1)
Aspects fonciers	Les aspects fonciers sont appréhendés à travers la concertation sociale et l'accompagnement de la maîtrise d'ouvrage communale et avec intermédiation sociale (Axe 3). Des collaborations étroites seront développées avec les PTF intervenant dans la mise en place de Plans Ruraux Fonciers (Coopérations néerlandaise et suisse notamment).
Lien au marché (des coopératives/groupements de base)	A travers les MIC, l'appui à la gestion et à la commercialisation des MIC, les conditions de contractualisation pour les groupements/coopératives appuyés (MIC) (composante 1) A travers l'appui aux petites entreprises agricoles - y inclus les unions - et le renforcement de leur lien avec les coopératives/groupements de base (composante 2) Etudes de marché, identification des débouchés, demande, normes (composante 4)

	Appui aux activités des tables filières en fonction des résultats concrets (e.g. promotion, intermédiation pour la contractualisation, etc.) (composante 1 pour les tables-filières locales, composante 4 pour les tables filières nationales) Appui aux activités de CCIB en fonction de résultats concrets (e.g. promotion, sensibilisation des commerçants, etc.) (composante 1)
Transformation des produits	Appui aux entreprises de transformation (Axe 2) et mise en relation d'affaires avec les coopératives de base (Axes 1 et 2). Le programme prévoit des activités de recherche-action sur la transformation artisanale (Axe 4) et des études de marché des produits transformés
Services à l'appui des filières (réparateurs,..)	Des appuis ciblés seront apportés appui aux petites entreprises répondant aux goulots d'étranglement des filières. Elles seront mises en relation avec les coopératives de base (Axes 1 et 2). Le programme prévoit des activités de recherche-action et des études de marché spécifiques des produits transformés (Axe 4).
PSNF conseil-gestion économique	Renforcement de capacités et accompagnements des PSNF sélectionnés Des dossiers plus complexes seront externalisés

7.2.5 Actions de renforcement des capacités au niveau des partenaires de mise en œuvre

Organisations de producteurs	
Nouvel appui direct aux OP faîtières (filières) nationales	Focus sur la capacité de lobbying, sur le plaidoyer à l'aide de l'analyse des expériences économiques à la base, sur la stratégie d'autofinancement, sur la structuration économique A travers des études, coaching par l'Assistant Technique "filière" de la CTB ", le financement des trajets de lobbying, etc.
Continuation de l'appui aux OP régionales	Focus sur le plaidoyer à l'aide de l'analyse des expériences économiques à la base, sur la stratégie d'appui des OP communales, sur la stratégie d'autofinancement et la structuration économique et le lien avec les opérateurs de marché et IMF A travers des études et analyses économiques et du marché, coaching par Assistant Technique CTB "filière", accord de financement pour les animateurs gestion OPA-commerciaux (financement dégressif), accès aux informations du marché, etc. Les OP seront appuyées comme des entreprises pour rendre des services économiques à leurs membres (voir PEA)
Appui indirect aux OP de base	Focus sur le renforcement de gestion économique interne, sur la collecte et le contrôle de qualité interne, sur l'autofinancement pour l'accès aux intrants, sur le lien avec le marché et la contractualisation Conseil-gestion et commercialisation aux OPA de base: par des "animateurs gestion-commercial-OP" des unions (seront formés par des prestataires de services) Conseil technique agricole par des facilitateurs endogènes encadrés par le CARDER (dispositif de champs-écoles ou FFS). Les animateurs endogènes auront aussi accès au conseil spécifique des animateurs techniques de l'union (CEF, gestion OP, conseil technique spécialisé). Pour des formations spécifiques (e.g. production durable), le programme fera appel à d'autres institutions (p.ex. Centre Shongai, IDP) et il facilitera des visites d'échange. Genre : formation/sensibilisation via réseau genre
Appui indirect aux OP communales et groupements de transformatrices	L'accent sera mis sur la gouvernance, la gestion interne et la gestion économique, la commercialisation. Des animateurs seront pris en charge au niveau des unions régionales, qui auront en charge d'intervenir au niveau communal. L'intervention appuiera les unions communales dans le processus de concertation avec les communes et les SCDA. Genre: formation/sensibilisation via réseau genre
PSNF	
PSNF pour le conseil-	Les PSNF seront engagés pour l'appui-conseil aux porteurs des projets PEA, et pour l'appui-conseil

gestion aux petites entreprises agricoles	aux autres opérateurs privés dans les filières (gestion, BP, marketing..). Les cas très complexes (installation des jeunes, dossiers complexes des grandes entreprises) seront externalisés (BT, PNUD) ou ils seront facilités/discutés avec les banques. Présélection des PSNF est nécessaire (2 pour AD, 2 pour MC). Il s'agit des PSNF de la région. Sélection après appel à manifestation d'intérêt. Le niveau d'analyse des PSNF est trop limité. Ils ont besoin d'un RC permanent: coaching et formation sur le tas, appui régulier du centre d'affaires (type ABC, Porto Novo), visites d'échange, cours (via bourse); des formations/échanges spécifiques sur le genre seront prévus. Les PSNF seront également renforcés indirectement par le financement de leurs activités de conseil aux entreprises via un système chèques-conseils (subvention de 20% jusqu'à 80%). Les petites entreprises choisiront entre les PSNF sélectionnés par le programme.
PSNF pour la mise en œuvre des MIC	Ces PNSF sont capables de le faire. Ils n'ont pas besoin de RC de façon permanente, mais plutôt d'un encadrement. 2 PNSF par région à sélectionner
PSNF pour la formation des animateurs "gestion OPA- commercial" des unions	Formation en conseil-gestion, système de collecte interne et contrôle de qualité participatif, commercialisation et intelligence de marché, contractualisation Les PNSF sont capables de le faire. Ils n'ont pas besoin de RC de façon permanente, mais ils ont besoin d'un bon encadrement
Dynamiques du développement économique local	
Bureau d'études (techniques) et services d'intermédiation sociale	Ces acteurs nécessitent surtout un bon encadrement Des contrats à long terme sont nécessaires. Ces contrats devraient procurer des moyens pour le RC sur le genre. Leurs actions seront encadrées par l'Assistant Technique maîtrise d'ouvrage communale de la CTB et par l'Assistant Technique AHA de la CTB
SCDA	Pour l'encadrement de la commune et des acteurs filières dans le choix des projets et modèles de gestion SCDA seront renforcés par la composante institutionnelle du programme Leurs actions seront encadrées par l'Assistant Technique maîtrise d'ouvrage
Guichet d'Economie Locale	Pour concertations/animations intercommunales, concertations thématiques des communes (e.g fiscalité communale et filières), capitalisation des modèles, état de lieux des résultats, lien entre diagnostique communal filière et opportunités de marché Renforcement des capacités du GEL par apprentissage par l'action, accompagnement et on the job training par Assistant Technique filière, visites d'échange, formation nationale et internationale, collaboration avec ACMA (IFDC)

7.3 Annexe 3 : Termes de référence du personnel long terme

7.3.1 Unité d'Appui et de Coordination

7.3.1.1 Un responsable national de l'unité d'appui et de coordination

Description de la fonction : Le responsable national assure la gestion et la coordination du projet, en étroite collaboration avec l'ATI co-responsable. Il est responsable de la cohérence de la stratégie pour la partie nationale et veille au bon déroulement des activités. Il est également responsable de la gestion administrative et financière de l'intervention, selon les procédures et les responsabilités précisées dans le chapitre 5 du présent DTF. Il assure la qualité des relations institutionnelles avec les structures partenaires du programme. Il dispose par son expérience d'une grande connaissance du secteur agricole béninois, des politiques nationales et des évolutions institutionnelles récentes.

Lieu d´affectation et durée : Cotonou, avec de fréquentes missions dans toute la zone d'exécution de l'intervention. La durée est de 48 mois.

Position dans la structure : Sous l´autorité générale du SG/MAEP, le/la responsable national délégué assure la gestion et la coordination du programme, en étroite collaboration avec l'ATI coresponsable.

Fonctions principales et tâches :

- ✓ Pour ce qui concerne la gestion technique et stratégique de l'intervention :
    - Assurer la préparation des Plans Annuels d'activités et des rapports semestriels de l'intervention, consolider l'état d'avancement en vue de la présentation à la Structure Mixte de Concertation Locale ;
    - Proposer les ajustements ou modifications des activités et des résultats et rédiger les rapports finaux de clôture de la prestation ;
    - Contribuer à l´organisation du système de suivi et évaluation des activités et assurer sa mise en œuvre en coordination avec les différents
    - Appuyer et encadrer les assistants techniques nationaux sur les aspects techniques et stratégiques du projet ;
    - Représenter le programme au sein d'autres instances du MAEP ainsi qu'à l'extérieur;
- ✓ Pour ce qui concerne la gestion opérationnelle, financière et administrative du programme (et en étroite coordination avec l 'assistant technique international co-responsable) :
    - Participer au recrutement des équipes locales;
    - Préparer le manuel de procédures, les rapports financiers annuels et semestriels ;
    - Assister dans la préparation et passation des protocoles d'accord avec les partenaires ;
    - Assurer, en collaboration avec le RAF la préparation et passation des différents marchés de services et d'équipements prévus dans la planification et pour ceux dépassant les seuils indiqués dans le manuel de procédures, les présenter pour non-objection à l'ordonnateur et au co-ordonnateur ;
    - Préparer les budgets annuels de l'UAC, les dossiers d'appel d'offres et autres procédures administratives incombant au projet ;
    - Assurer la gestion administrative et financière des ressources déléguées à l'UAC et assurer la présentation de la comptabilité correspondante, en vue des audits semestriels et annuels et de l'approbation de l'ordonnateur et du co-ordonnateur, en accord avec les procédures approuvées par le Ministère et la CTB et inscrites dans la Convention de Mise

en Œuvre ;

- Assurer la préparation et la bonne coordination des missions d'évaluation;

Procédure de recrutement / profil :

Il/elle sera recruté par le MAEP sur la base du profil recherché, arrêté en collaboration avec la CTB. L'avis est requis avant la sélection définitive. Le responsable national aura le profil suivant :

- ✓ Formation de niveau Master, en sciences agronomiques, biologie, vétérinaire ou jugé équivalent ;
- ✓ Expérience professionnelle avérée d'au moins huit ans dans la gestion et/ou la coordination de projets de coopération internationale dans les secteurs agricoles ou développement rural.
- ✓ Connaissance approfondie du secteur agricole béninois, des politiques nationales et des évolutions institutionnelles récentes, acquises au travers de l'exercice de postes de responsabilité au sein d'institutions publiques ou para-publiques opérant pour le développement rural.
- ✓ Bonnes capacités de synthèse et rédactionnelles en français ;
- ✓ Bonnes compétences relationnelles et aptitude au travail en équipe,

7.3.1.2 Un Assistant Technique International co-responsable de l'Unité d'Appui et de Coordination

Description de la fonction : L'ATI assure la qualité, la cohérence et la coordination technique du programme pour ce qui concerne les stratégies de mise en œuvre et les outils utilisés. Il appuie la mise en œuvre des accords stratégiques avec les principaux partenaires. Il organise la communication, la concertation et le partage d'information au sein du programme. En tant que co-responsable de programme, il assure différentes fonctions liées à la gestion du programme décrites au chapitre 5.

Lieu d'affectation et durée **:** Cotonou, avec de fréquentes missions dans les régions d'intervention. La durée est de 48 mois

Position dans la structure : l'ATI co-responsable travaille sous la responsabilité hiérarchique du Représentant Résident de la CTB au Bénin. Il a sous sa responsabilité les agents travaillant au sein de l'Unité d'Appui et de Coordination (UAC).

Fonctions principales et tâches :

- ✓ 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 construction et l'appropriation d'une vision commune au sein du programme ;
  - Veiller à la cohérence externe des interventions (orientations politiques sectorielles, interventions d'autres PTF);
  - Harmoniser les stratégies internes et les approches d'intervention et stimuler des synergies et des complémentarités entre les volets d'activités;
  - Institutionnaliser des exercices de capitalisation et de gestion des connaissances, développer des méthodologies d'intervention et des outils communs de mise en œuvre;
- ✓ Appuyer la mise en place des accords stratégiques avec les principaux partenaires et veiller d'une manière générale à la qualité des relations institutionnelles.
- ✓ Assurer la mobilisation des expertises internes et externes au profit des Unités Fonctionnelles et partenaires de mise en œuvre du Programme
- ✓ Consolider la planification et le rapportage du Programme:

- Mettre au point des modèles et outils de planification et de rapportage (opérationnel, financier) qui s'inscrivent dans une approche programme;
- Appuyer et consolider les planifications opérationnelles et financières périodiques et le rapportage technique et financier des unités du Programme et de l'UAC;
- Intégrer dans toute planification et rapportage d'activités les thématiques transversales
- Centraliser le rapportage lié aux conventions spécifiques

✓ Organiser la communication, la concertation et le partage d'information interne du programme:

- Mettre en place des mécanismes et outils adéquats de communication, concertation et partage d'information interne ;
- Clarifier les appellations et concepts liés à la mise en œuvre;
- Faciliter l'organisation, la tenue et le compte rendu des réunions de la direction
- Mettre en place un système de gestion de l'information du programme/secteur et assurer sa distribution auprès des différentes composantes

✓ Assurer le réseautage sectoriel et contribuer à la communication externe du Programme:

- Maintenir des relations permanentes avec le MAEP, la RR-CTB et d'autres partenaires importants du Programme;
- Assurer la visibilité du Programme vis-à-vis des partenaires externes (en synergie avec la RR CTB-Bénin et le MAEP);
- Participer aux groupes sectoriels et intersectoriels d'échanges thématiques/stratégiques.

✓ Organiser et consolider le dispositif de suivi-évaluation interne du Programme:

- Assurer/renforcer le lien entre le dispositif de S&E du Programme et celui de ses partenaires;
- Etablir le rapport de démarrage du programme et en assurer son actualisation (au besoin) au démarrage de chaque nouvelle CS;
- Assurer la production du rapport 'baseline', la consolidation des données de suivi-évaluation et le rapport de monitoring des résultats du Programme;
- Etablir le rapport final du programme sur base des rapports finaux élaborés par les unités;
- Coordonner les contributions du Programme à l'élaboration du rapport pays et le rapport de suivi du PIC;
- Assurer le suivi des opérations (consolidation du suivi réalisé au niveau des volets)

✓ Contribuer à la préparation, la tenue et le suivi des missions d'audit et d'évaluation externe du Programme:

- Coordonner les contributions sur les TDR et les rapports des missions de backstopping et des revues à mi-parcours et finales;
- Suivre la mise en œuvre des recommandations acceptées des missions de backstopping et des revues à mi-parcours et finales.

✓ Appuyer la préparation et la tenue des réunions des SMCL

✓ Assurer la gestion opérationnelle, administrative et financière des opérations spécifiques de l'UAC

Profil recherché

- Au moins 10 ans d'expérience professionnelle pertinente:
    - Dont 5 ans d'expérience en tant que manager de projet(s)/programme(s) de développement agricole/rural impliquant plusieurs acteurs locaux travaillant en synergie pour atteindre des résultats attendus;
    - Et 5 ans d'expérience dans une fonction de coordonnateur/facilitateur de programme de développement pour un organisme international. Cette expérience implique la coordination de plusieurs projets ou volets complémentaires contribuant à un objectif commun;
    - Une majeure partie de l'expérience accumulée aura été acquise en Afrique, une connaissance du Bénin étant un atout;
- Excellentes compétences d'ensemblier, de facilitateur et management de programme et de projets. Une bonne compréhension de l'approche sectorielle est un atout;
- Expertise confirmée en matière de développement de filières et chaînes de valeur dans le secteur agricole.
- Expériences en matière de renforcement institutionnel et organisationnel, ainsi qu'au niveau des processus de décentralisation/déconcentration et de développement local;
- Bonne maîtrise des outils de planification et de suivi/évaluation de projets/programmes. Des expériences antérieures en 'outcome mapping' seront un atout;
- Bonne maîtrise de bonnes pratiques de développement et des principes de l'efficacité de l'aide;
- Une bonne capacité d'expression et de rédaction en Français;
- Une connaissance de base des logiciels bureautiques courants et une connaissance approfondie des logiciels utilisés couramment dans le cadre de la fonction;
- Des aptitudes interculturelles et des qualités relationnelles permettant de travailler en équipe. Expérience en gestion du changement.

7.3.1.3 Un Assistant Technique International expert en mécanismes de financement et d'accompagnement des entreprises rurales

Description de la fonction : L'expert appuie la définition des mécanismes d'accompagnement et de financement des acteurs privés dans les filières et accompagne leurs mises en œuvre.

Lieu d´affectation et durée : Le poste est basé à Natitingou au sein de l'UAC, avec de fréquentes missions dans toute la zone d'exécution du programme. La durée est de un an.

Position dans la structure : L'ATI travaille sous la responsabilité de l'ATI coresponsable.

Fonctions principales et tâches :

- ✓ Appuyer et coordonner techniquement les activités des UFR dans la mise en œuvre des outils de financement et d'accompagnement des MIC et PEA, inclus les rôles des PSNF
- ✓ Appuyer la réflexion destinée à impliquer davantage les Institutions financières pour le financement des MIC et PEA;
- ✓ Consolider les rapports techniques en provenance des UFR sur la question des mécanismes de financement
- ✓ Encourager et organiser l'échange d'expérience et la capitalisation de ces expériences de financement aux acteurs des filières, et plus particulièrement au secteur privé en vue de l'adaptation des modalités de mise en œuvre des instruments financiers développés;

Profil :

- Formation de niveau Master dans le domaine économique ou de l'administration et la gestion des administrations publiques, finances publiques;
- Expérience professionnelle internationale de minimum 10 ans dans les domaines de financement rural avec une expérience dans la mise en place d'outils de financement à un niveau régional ou national (fonds d'investissement, fonds de garantie, basket fund) ;
- Une bonne connaissance du contexte Ouest Africain en général, béninois en particulier ;

7.3.1.4 Un Assistant Technique National en marketing et intelligence de marché (ATN Marketing - 48 mois)

Description de la fonction : Il s'agit d'une nouvelle fonction au sein du programme, créée dans le but de renforcer le lien entre les producteurs et les marchés. L'ATN Marketing apporte des appuis aux acteurs pour ce qui concerne la recherche de marchés nationaux et internationaux, la réalisation des campagnes promotionnelles pour les chaînes de valeur ciblées, ainsi que les stratégies marketing. Il facilite la mise en relation avec les groupements de producteurs et les acheteurs potentiels.

Lieu d´affectation et durée : le poste est basé à Cotonou avec des missions fréquentes (Une semaine par mois) dans les zones d'intervention, afin de se concerter avec les producteurs et acteurs dans les filières. Il accompagne et conseille les ATN en matière de commercialisation. Des missions sont également possibles dans les pays de la sous-région (Nigéria, Togo, Burkina Faso,..) pour la recherche de nouveaux marchés. La durée est de 4 ans

Position dans la structure : L'ATN « marketing » travaille sous la responsabilité de l'UFR. Il est en relation permanente avec les ATN en conseil de gestion et de commercialisation, basés dans les UFR.

Description des tâches :

- ✓ Définition et implémentation de stratégies marketing et de vente pour les chaînes de valeur appuyées par l'intervention, notamment l'anacarde biologique, l'anacarde conventionnel ou l'amande anacarde transformée, le riz long grain parfumé, le riz étuvé,…Cela inclut, le développement des produits, les études sur le positionnement des produits, les canaux de vente.
- ✓ Accompagnement dans la définition des cahiers des charges pour les différents produits
- ✓ Recherche de marchés nationaux et internationaux et analyse des besoins des acheteurs
- ✓ Collecter et diffuser l'information sur les prix agricoles dans les chaînes de valeur ciblées
- ✓ Appuyer l'élaboration des termes de référence pour les études de marché
- ✓ Appuyer la réalisation des campagnes promotionnelles pour les chaînes de valeur ciblées,
- ✓ Appuyer l'organisation des formations en marketing et intelligence de marché aux différents niveaux de l'intervention.

Profil :

- ✓ Formations : Issu d'une école supérieure de commerce et/ou titulaire d'un diplôme d'études supérieures en business administration, sciences de gestion, sciences commerciales, marketing, ou expériences équivalentes
- ✓ Expérience de 5 ans au minimum en marketing dans le secteur privé
- ✓ Connaissances requises : compréhension du fonctionnement des coopératives de producteurs, connaissance et motivation pour les concepts de commercialisation de produits biologiques/agriculture durable/commerce équitable

- ✓ Aptitudes : empathie pour le monde agricole, aptitudes de communication vers des personnes moins formées, autonomie, capacités en Français
- ✓ Atouts : expériences dans les filières prioritaires du programme

7.3.1.5 Un Assistant Technique National en charge du dispositif de suivi évaluation au niveau du programme

Description de la fonction : L'ATN en suivi-évaluation est responsable de la mise en place et du fonctionnement du système S/E global du programme (volet institutionnel et opérationnel), en prenant en compte les dispositifs existants. Il consolide et interprète l'ensemble des données, analyse des modèles. Il assurera le renforcement de capacités des chargés régionales de suivi et évaluation.

Lieu et durée d´affectation : Cotonou, avec de fréquentes missions dans toute la zone d'exécution du programme; La durée est de 48 mois.

Position dans la structure : le responsable de suivi/évaluation travaille sous la responsabilité de l'UAC.

Fonctions principales et tâches :

- ✓ Dans le domaine de l'élaboration et mise en œuvre du positif S/E pour le programme
    - o Elaborer, en collaboration avec l'équipe UAC, les UFR et l' UFAI et les principaux partenaires, le dispositif de S/E global du programme agricole, l'harmonisation des indicateurs et le cadre de suivi des risques, en harmonisation avec le système MAEP;
    - o Appuyer les chargés du S/E régionaux pour l'organisation du système de S/E ;
    - o Intégrer de façon systématique la dimension genre dans le système de suivi évaluation avec les chargés S/E régionale et les responsables genre de l'équipe;
    - o Assurer la qualité de la mise en œuvre du système S/E par les UFR.
- ✓ Dans le domaine d'analyse et de consolidation
    - o Analyse et comparaison des données des 2 régions et 3 filières, y compris les approches
    - o Consolider régulièrement les informations produites par les différentes composantes du programme et les équipes régionales chargées de sa mise en œuvre;
    - o Exploiter les données collectées et établir des bilans périodiques concernant les indicateurs de résultat du programme et des volets, de performances et de risques et les transmettre au responsable de l'UAC;
- ✓ Dans le domaine des formations et communications
    - o En charge de formations des chargés S/E régionales et de qualité de leurs formations S/E au reste des équipes.
    - o Communication interne et externe, site web sur l'avancement du programme, feedback aux UFR et UFAI

Profil

- Formation de niveau Master avec une orientation en gestion de bases de données, statistiques, systèmes d'informations géographiques ;
- Expérience professionnelle avérée de minimum cinq années dans une fonction similaire, de préférence au sein de projets de coopération internationale ;
- Connaissance avérée des outils de planification et de S/E ; disposant de connaissances avérées en matière de cartographie des incidences, gestion Axée résultats et évaluation des

changements,

- Disposant de connaissances suffisantes en informatique et en infographie pour pouvoir animer des sites WEB.
- Connaissance approfondie des outils informatiques généralistes (Word, Excel) et de gestion de bases de données. Connaissance des logiciels SIG ;
- Une bonne connaissance des zones d'intervention;
- Bonnes aptitudes relationnelles, capacité de travail en équipe
- Aptitudes rédactionnelles en français et très bon esprit de synthèse.

7.3.1.6 Un Responsable Administratif et Financier international du programme (RAFi)

Description de la fonction : Le RAFi assume la responsabilité de la gestion financière et administrative du programme. Il appuie les responsables des unités de la gestion financière et administrative des équipes locales chargées de la mise en œuvre et consolide leurs données.

Lieu d´affectation et durée : Cotonou, avec de fréquentes missions dans toute la zone d'exécution du programme ; durée : 48 mois

Position dans la structure : Le RAF travaillera à Cotonou sous la coordination des responsables de l'UAC. Il effectuera de multiples déplacements dans toute la zone d'exécution du programme (30%).

Fonctions principales et tâches

Le responsable administratif et financier international assume la responsabilité de la gestion financière et administrative du programme. Le responsable administratif et financier est chargé des tâches suivantes :

- ✓ Achats et logistique
    - Élaborer le plan de passation des marchés publics
    - Superviser le processus d'achat et en accroître continuellement l'efficience
    - Superviser la gestion du matériel, véhicules, infrastructures
    - Assurer la gestion et le suivi des contrats
- ✓ Gestion budgétaire et rapportage financier :
    - Assurer le suivi financier : (limites budgétaires et disponibilités budgétaires)
    - Rapporter sur l'avancement budgétaire du programme
    - Suivre l'utilisation efficiente de fonds
    - Elaborer des propositions de changement budgétaire et des programmations financières
- ✓ Comptabilité et gestion de la trésorerie
    - Superviser, consolider et valider la comptabilité
    - Suivre de la position de trésorerie et gérer les appels de fonds
    - Superviser la préparation des paiements et approuver les paiements
- ✓ Gestion du personnel local : Assurer la gestion administrative du personnel local (contrat, payroll, congés) et appuyer le recrutement et sélection du personnel
- ✓ Gestion des audits : Analyser des rapports d'audit et fournir un feedback aux auditeurs et réaliser

des plans d'action et suivre leur mise en œuvre

- ✓ Développement et communication d'instruments de gestion et d'instructions de travail
    - o Développer et actualiser un Manuel de mise en œuvre du Programme
    - o Développer des outils de gestion propre aux besoins du Programme
- ✓ Renforcement des capacités des structures partenaires
- ✓ Gestion de l'équipe administrative et financière
    - o Planification des activités
    - o Fixer les objectifs ensemble avec les collaborateurs
    - o Motiver, encadrer et suivre les collaborateurs
    - o Développer des compétences des collaborateurs

Profil recherché

- Diplôme de niveau universitaire en sciences économiques 'appliquées' ou niveau équivalent acquis par de l'expérience ;
- Minimum 5 ans d'expérience professionnelle en gestion financière ou audit, Sensibilité aux chiffres. Une expérience dans le domaine de la coopération au développement est un atout
- Expérience dans la gestion d'équipe et gestion des ressources humaines
- Une bonne connaissance des marchés publics constitue un atout;
- Bonne connaissance des applications informatiques ;
- Bonne connaissance du français en de l'anglais. Connaissance pratique du néerlandais.
- Travail en équipe, talent d'organisateur et tout à fait à même de collaborer avec des collègues issus de contextes différents ;
- Fortes qualités analytiques et rédactionnelles
- Sens de la responsabilité et initiative, orienté résultat-solution, précis et pro-actif

7.3.1.7 Administrateur Gestionnaire de l'UAC

Présentation de la fonction : L'administrateur gestionnaire a en charge (Niveau de l'UAC) la mise en œuvre des procédures administratives et comptables, le suivi administratif (Finances, ressources humaines, logistique, marchés publics), ainsi que le conseil technique aux membres de l'équipe. Il appuie le RAF international dans la consolidation financière du programme.

Lieu d'affectation et durée : poste basé à Cotonou pour 48 mois, avec des missions fréquentes dans les zones.

Position dans la structure : l'AG travaille sous l'autorité hiérarchique du RAF International

Fonctions principales et tâches:

- ✓ Encadrer le personnel pour ce qui est de la gestion financière et assurer le suivi des processus pour la comptabilité, selon les instructions émanant du siège et du partenaire, afin de permettre aux parties prenantes de disposer dans les délais impartis d'une information fiable et complète.
- ✓ Assurer le traitement de comptabilité au niveau de l'UAC afin d'en assurer l'exactitude et la précision.
- ✓ Assurer la consolidation, le contrôle, le reporting et l'analyse des données financières et

comptables du projet afin de fournir une comptabilité fiable, basée sur un processus budgétaire optimal.

- ✓ Supervision du personnel de l'UAC dans les matières administratives et financières afin de garantir l'exécution correcte des obligations légales du programme en tant qu'employeur
- ✓ Former et conseiller les assistants techniques dans le cadre des finances
- ✓ Superviser et suivre les processus de passation des marchés publics au niveau de l'UAC afin de rendre ces derniers opérationnels le plus rapidement possible.

Profil recherché

- Diplôme d'administrateur-gestionnaire et expérience prouvée (7 ans) comme financier expérimenté de niveau régional.
- Expérience de travail d'au moins sept ans, dont quatre ans dans le cadre de programmes de coopération ou d'ONG en pays en voie de développement.
- Expériences probantes au niveau intermédiaire/national, incluant des fonctions de consolidation, et des relations fréquentes avec les ministères, partenaires de développement.
- Des expériences dans le secteur agricole et une bonne connaissance des procédures CTB sont des atouts
- Capacités analytiques et conceptuelles avec une logique opérationnelle et des aptitudes pour concevoir des modèles organisationnels cohérents,
- Capacités de communicateur étendues (négociation, modération, accompagnement, représentation, présentation de résultats, didactique)
- Capacités de travailler en équipe
- Excellent niveau d'écriture et d'expression en français et en anglais.
- Excellente maîtrise des outils informatiques relatifs à la gestion financière.

7.3.2 Unités Fonctionnelles Régionales

7.3.2.1 Deux Responsables Régionaux (un par région)

Présentation de la fonction: Sous l'autorité générale et par délégation du DG CARDER, chaque responsable régional assure la coordination des activités et est co-responsable de l'atteinte des résultats du programme au niveau régional. Il assure la cohérence et la complémentarité des activités du programme avec celles mises en œuvre par les services du CARDER dans la région. Il veille au maintien de bonnes relations de collaboration avec les institutions locales et les autres PTF

Lieu d'affectation et durée:

Natitingou, avec rayon d'action dans toute la zone d'exécution du projet (Atacora-Donga et niveau national), 4 ans (durée du projet).

Lokossa, avec rayon d'action dans toute la zone d'exécution du projet (Atacora-Donga et niveau national), 4 ans (durée du projet).

Position dans la structure : les responsables régionaux travaillent sous la responsabilité du DG CARDER, mais rendent également compte au SG/MAEP en tant que responsable de l'UAC.

Fonctions principales et tâches :

- ✓ Préparer le manuel de procédures, les rapports financiers annuels et semestriels ;

- ✓ Assister le Maître d'Ouvrage dans la préparation et passation des conventions de mise en œuvre ;
- ✓ Assurer la préparation et la passation des différents marchés de services et d'équipements prévus dans la planification. Les marchés dépassant les seuils indiqués dans le manuel de procédures sont présentés pour non-objection à l'ordonnateur et au co-ordonnateur ;
- ✓ Préparer le budget annuel du projet, des dossiers d'appel d'offres et autres procédures administratives incombant au projet ;
- ✓ Assurer la gestion administrative et financière des ressources du projet déléguées à l'équipe et assurer la présentation de la comptabilité correspondante en vue des audits semestriels et annuels et de l'approbation de l'ordonnateur et du co-ordonnateur, en accord avec les procédures approuvées par le Ministère et la CTB et inscrites dans la Convention de Mise en Œuvre ;
- ✓ Assurer la préparation des Plans Annuels d'activités et des rapports semestriels du projet et les intégrer dans le système de planification et rapportage du MAEP ;
- ✓ Soumettre l'état d'avancement et l'atteinte des résultats à la SMCL
- ✓ Assurer la coordination avec les partenaires ;
- ✓ Contribuer à l´organisation du système de suivi et évaluation des activités et assurer sa mise en œuvre en coordination avec les différents partenaires ;
- ✓ Proposer les ajustements ou modifications des activités et des résultats ;
- ✓ Rédiger les rapports finaux de clôture de la prestation;
- ✓ Capitalisation des modèles, des méthodes et des évolutions;
- ✓ Sélection des zones d'intervention (en complémentarité et harmonisation avec CARDER).

Profil de poste:

- Le responsable de l'équipe régional sera désigné sur la base d'un appel à candidatures public réalisé par le MAEP. Les termes de référence seront définis par le Ministère de l'Agriculture en collaboration avec la CTB. L'élaboration des termes de référence et le processus de recrutement sont menés en étroite concertation avec la CTB.
- Il/elle sera ingénieur ou niveau équivalent, avec une expérience professionnelle minimum de 10 ans.
- Expérience appréciable de gestion et de coordination de projets de développement rural en relation avec la Coopération Internationale, de préférence avec une expérience spécifique du secteur privé, de la commercialisation et de l'appui à la structuration des filières.
- Solides capacités de facilitation de dialogue avec des acteurs divers, de synthèse et rédaction. Il/elle aura une connaissance de l'approche genre et développement et aura une capacité de travailler en équipe.

7.3.2.2 Deux Assistants Techniques Internationaux, coresponsables des Unités Fonctionnelles Régionales (un par région d'intervention)

Description de la fonction : Les Assistants Techniques Internationaux assurent la coresponsabilité de l'atteinte des résultats du programme au niveau régional. Ils veilleront à la cohérence de la stratégie du programme régional, coordonneront le suivi/évaluation des activités et assureront le renforcement de capacités des différentes organisations et institutions partenaires.

L'ATI sera un élément moteur dans le travail de l'UFR et est garant de la qualité des processus et veille à leur appropriation par les acteurs.

Lieu et durée d´affectation : Natitingou et Lokossa. Les postes est pourvu pour une durée de 4 ans (durée du projet).

Position dans la structure : Les ATI travaillent sous la responsabilité du Représentant Résident. Ils travaillent en étroite collaboration avec le personnel de l'UFR, de l'UAC, le MAEP, les CARDERs et les différents partenaires.

Fonctions principales et tâches :

- ✓ En étroite concertation avec le Responsable Administratif et Financier du programme, assurer avec le responsable régional la gestion courante de l'Unité Fonctionnelle en matière d'administration, de gestion financière et de gestion des ressources humaines
    - o 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 en mobilisant les expertises requises.
    - o Assister le Responsable de l'UFR pour la préparation du manuel de procédures, des plans annuels d'activités et des rapports semestriels et annuels d'activités.
    - o Apporter un appui technique dans la préparation des termes de références des différents marchés de services techniques, des conventions de partenariat et autres activités prévues dans les plans d'activités.
    - o Organiser le système de suivi et évaluation des activités du projet, y inclus l´élaboration des valeurs de référence et des valeurs cibles. Assurer l´analyse des résultats des évaluations participatives annuelles et sur base de l´analyse identifier les objectifs annuels à atteindre.
    - o Travailler sur les questions d'efficience, de pertinence de l'approche et des procédures avec l'UAC.
- ✓ Appuyer les différentes organisations et institutions partenaires dans la maîtrise d'ouvrage :
    - o Coordonner avec l'équipe et le personnel des institutions partenaires, toutes les activités des composantes.
    - o Assurer avec les partenaires, la supervision et le suivi des activités des différents partenaires et prestataires.
    - o Appuyer le CARDER dans l'organisation des tables filières et dans la mise en œuvre des conventions d'appui organisationnel.
    - o Appuyer méthodologiquement les différents experts détachés auprès des OP.
    - o Assurer le transfert graduel de ses responsabilités aux différents partenaires impliqués.
- ✓ Assurer la cohérence de la stratégie de l´intervention et veiller au bon fonctionnement technique.
- ✓ Sélection des zones d'intervention.
- ✓ Stimuler l'innovation dans l'approche filière avec l'UAC.
- ✓ Accompagnement des AT pour le développement et l'évaluation des méthodes et procédures (investissement), critères d'éligibilité des investissements.
- ✓ Contribuer activement aux réflexions nationales sur les filières et approches CVA

Profil de poste

- Ingénieur Agronome ou Agro-économiste, avec minimum 15 ans d´expérience professionnelle.

- Expérience pratique dans l'appui au renforcement des OP en milieu africain et dans le développement de filières agricoles, et avec une expérience de gestion et de facilitation de projets.
- Expérience en renforcement institutionnel des services étatiques et non-étatiques (appui aux organisations professionnelles, ONGs,…) et une bonne expertise en matière de suivi et évaluation participatif.
- Connaissance de l'approche genre et développement et une sensibilité sur la question ainsi que de la question de la production durable.
- Solides capacités de synthèse et rédaction et a la capacité de travailler en équipe dans un milieu culturel différent du sien.

7.3.2.3 Deux Assistants Techniques Nationaux en conseil de gestion et de commercialisation aux groupements et unions communales (un par région d'intervention pour 4 ans) :

Description de la fonction : Les ATN appuient la mise en œuvre de l'activité 1.2 portant sur la mise en œuvre des micro-projets au niveau de la production, et l'activité 1.4 portant sur le renforcement des groupements et des unions communales de coopératives. Ils accompagnent le développement de méthodes de renforcement de capacités des coopératives. Ils appuient la mise en place des modèles de contractualisation entre les groupements et les acteurs de marché. Cette fonction n'existe pas en tant que telle au sein du programme actuel, même si certaines tâches sont assumées dans le cadre de mandats moins spécifiques

Lieu et durée d´affectation : Natitingou (1) et Lokossa (1) pour une de durée 4 ans

Position dans la structure : les ATN travaillent sous la responsabilité des responsables de l'UFR. Ils seront encadrés et appuyés techniquement par l'assistant technique international filière de l'UFR. Ils travaillent en concertation avec l'ATN « Marketing » pour les informations de marche et avec les ATN en appui CCRB/FENAPAB pour tout ce qui concerne le renforcement des unions communales. L'AT commercial recruté par le programme sur appel à candidature pour une période de quatre ans, en partenariat avec les unions qui participeront activement à la sélection (entretien notamment).

Fonctions principales et tâches :

- ✓ Orienter, coordonner et superviser le travail des Prestataires de Services Non Financiers, pour la mise en place des MIC en veillant à la qualité des prestations.
- ✓ Contribution à l'évaluation et élaboration des paquets d'appui pertinents (MIC)
- ✓ Accompagnement des animateurs des unions (gestion-commercialisation OP) et développement/évaluation de leur trajet de renforcement de capacités
- ✓ Appuyer OPA en terme de gestion interne : outils de gestion, constitution des fonds de roulement, collecte de récolte, lien avec IMF et financement et inclusion des femmes;
- ✓ En collaboration avec l'AT marketing, appuyer les OP de base dans l'élaboration de leurs stratégies commerciales, la recherche de marché, contrôle de qualité interne, recherche des marché, intelligence du marché, lien avec acheteurs et contractualisation
- ✓ Développement de 'types' contrats avec les unions et les tables-filières
- ✓ Assurer avec les partenaires OP, CCIB et opérateurs privés, la supervision et le suivi des activités des différents partenaires et prestataires.
- ✓ Assurer le transfert graduel de ses responsabilités aux différents partenaires impliqués dans la Facilité et en particulier à la CCIB pour le côté commerçants et aux unions pour le côté OP de

base.

- ✓ Capitalisation des modèles de contractualisation, financement des coopératives
- ✓ Responsable final des UFR pour le genre
- ✓ Contribuer activement aux réflexions nationales sur la contractualisation dans les filières

Profil :

- Commercial, économiste ou Administrateur d'entreprise avec minimum 8 ans d´expérience professionnelle.
- Expériences pratiques dans la commercialisation agricole et le renforcement de capacité des OPA.
- Bonne connaissance des zones d'intervention,
- Très bonne connaissance et expériences montrées (théoriques et opérationnelles) de l'approche genre et développement.
- Solides capacités de travailler en équipe.

7.3.2.4 Deux Assistants techniques Nationaux en conseil technique et de gestion aux exploitations familiales (Un par région)

Description de la fonction : les ATN appuient la mise en œuvre de l'activité 1.3 portant sur l'accompagnement de la mise en place du conseil technique et de gestion. Ils maîtrisent les approches proposées 'Champs Ecole Paysan, Conseil à l'Exploitation Familiale) et les aspects liés à l'analyse des systèmes de production. Ils connaissent les principes de l'agro-écologie. Il s'agit d'une nouvelle fonction.

Lieu et durée d´affectation : Natitingou (1) et Lokossa (1), durée : 4 ans

Position dans la structure : les ATN travaillent sous la responsabilité des responsables de l'UFR. Ils/elles seront encadrés et appuyés techniquement par l'assistant technique international filière de l'UFR.

Fonctions principales et tâches :

- ✓ Superviser les séances de sensibilisation des agriculteurs et la sélection participative des futurs formateurs-facilitateurs paysans,
- ✓ En concertation avec les CARDERs et les unions faîtières, assister les Master Trainers dans l'élaboration de curricula de formation adapté aux contraintes rencontrées sur terrain.
- ✓ Appuyer l'identification des Masters Trainers, préparer l'organisation des différentes missions de consultation et fournir toute assistance matérielle, technique et/ou humaine pour l'organisation des sessions de formation des formateurs (ToT) et des agriculteurs (CEP);
- ✓ Suivre toutes les sessions de formation des formateurs et participer activement lors de l'installation des essais envisagés dans le cadre de la formation des formateurs, Ils coordonnent le travail des facilitateurs pour la mise en place des groupes CEP,
- ✓ Ils proposent et définissent avec les acteurs des itinéraires techniques respectueux de l'environnement.
- ✓ Appuyer l'identification et la mise en œuvre des recherches action participatives avec les paysans, inclus la mise en place de relations de travail avec les instituts de recherche (INRAB, Université,..)
- ✓ Assure le suivi pour le programme des aspects liés à l'environnement.

- ✓ Récolter toutes les données de terrain relatives aux essais mettant en œuvre les méthodes de production ICM en vue de l'élaboration des rapports d'activités;

Profil des Assistants techniques Nationaux en conseil technique et de gestion aux exploitations familiales et groupements

- Avoir un diplôme universitaire d'Ingénieur Agronome ou de techniciens en agriculture, avec des compétences en production et/ou protection végétale ;
- Connaissances complémentaires en analyse des systèmes agricoles, en agro-écologie et en innovation paysanne, acquises dans le cadre d'un travail de fin d'études et/ou par des expériences professionnelles et/ou par des formations complémentaires permettra de juger des compétences dans le domaine ciblé,
- Six années d'expérience dans le domaine de l'accompagnement des exploitations familiales pour l'amélioration durable des productions agricoles,
- Une bonne connaissance du contexte local issue d'expériences de travail dans les régions d'intervention est un atout important, ainsi qu'une connaissance des dialectes locaux.
- Être sensible aux problèmes de développement rural,
- Avoir une bonne maîtrise des outils informatiques,
- Faire preuve d'une capacité à travailler en équipes
- Etre sensible aux thématiques du genre et de l´environnement

7.3.2.5 Deux Assistants Techniques Nationaux en appui à l'entrepreneuriat rural (un par région)

Description de la fonction : Les ATN Entreprenariat rural appuient la mise en œuvre du résultat 2. Ils accompagnent plus spécifiquement les opérateurs en amont et en aval des exploitations familiales dans l'élaboration de plans d'affaires et la concrétisation de leurs projets. En lien avec le projet ASPS, ils veillent au respect des règles sanitaires et phyto-sanitaires.

Lieu et durée d´affectation : Un assistant technique affecté à Lokossa, le second affecté à Natitingou, avec des missions ponctuelles à Cotonou. Durée : 4 ans

Position dans la structure : les ATN travaillent sous la responsabilité de la direction de l'UFR.

Fonctions principales et tâches :

- ✓ Elaboration des normes de cofinancement et d'accompagnement des PEA et MIC;
- ✓ Suivi de la mise en œuvre des PEA (identification des besoins, des porteurs, dossiers, ...);
- ✓ Facilitation des liens entre coopératives, PEA et les IMF/banques, appui aux animateurs des unions (animateurs OP-gestion-commercial) pour le lien avec IMF ;
- ✓ Facilitation des liens entre les coopératives et les entreprises appuyées;
- ✓ Facilitation des PNSF pour le conseil-gestion aux PEA
- ✓ Développer avec l'équipe en place des améliorations dans le fonctionnement des fonctions d'information, de formation, d'accompagnement et de suivi des porteurs de projets du secteur agricole;
- ✓ Orientation et facilitation des dossiers complexes des entreprises agricoles pour les banques ou des institutions spécialisés;
- ✓ Capitalisation des modèles de financement (IMF et intra-chaîne) des coopératives, des unions,

des petites entreprises et des transformatrices et des MIC et PEA en particulier;

- ✓ Contribution aux réflexions nationales sur les outils de financement ;
- ✓ Appui à l'organisation des comités communaux de sélection des MIC et PEA.

Profil :

- Formation de niveau Master dans le domaine des sciences agronomiques ou économiques
- Expérience professionnelle de minimum 5 ans dans le domaine du développement rural, et plus spécifiquement dans le cadre de l'appui au financement ou l'entrepreneuriat de préférence dans le cadre de projet de coopération;
- Une bonne connaissance des zones d'intervention;
- Connaissance de l'approche genre et développement.

7.3.2.6 Deux Assistants techniques Nationaux en appui à la maitrise d'ouvrage communale (un par région – 48 mois)

Description de la fonction : Les ATN sont chargés d'améliorer les capacités des communes en matière de planification du développement agricole et de renforcement des capacités de maitrise d'ouvrage.

Lieu et durée d´affectation : Un assistant technique affecté à Lokossa, le second affecté à Natitingou, avec des missions ponctuelles à Cotonou. Durée : 4 ans (durée du projet).

Position dans la structure : les ATN travaillent sous la responsabilité de la direction de l'UFR d'affectation. Ils/elles travaillent en liaison fonctionnelle avec les responsable et coresponsables des UFR, avec les AT Génie Rural et avec les AT filières.

Fonctions principales et tâches :

- ✓ Facilitation du processus de concertation, et appui aux autorités communales en vue de la tenue régulière des cadres de concertations avec les acteurs des filières
- ✓ Appuyer les équipes techniques dans leur rôle de veille en matière de participation des acteurs privés et publics du secteur agricole dans les dynamiques d'élaboration des plans de développement économique local et la meilleure prise en compte du secteur agricole.
- ✓ Appuyer les SCDA et communes dans l'élaboration des plans annuels d'investissements agricoles, prenant en compte les recommandations des différents organes de concertation ;
- ✓ Améliorer la concertation entre les autorités communales et les bénéficiaires des Investissements consentis, afin d'en déterminer les modalités de gestion ;
- ✓ Elaboration des priorités de renforcement de capacités des acteurs pour leur participation au processus communal et pour la gestion des infrastructures ;
- ✓ Accompagnement des intermédiaires sociaux dans leur fonction pour le processus communal
- ✓ Suivi des aspects liés au foncier rural et à l'accès des femmes à la terre
- Capitalisation des modèles de gestion des infrastructures

Profil des ATN en appui à la maîtrise d'ouvrage communale

- Formation supérieure de gestion des administrations publiques;
- Expérience professionnelle avérée de minimum 5 années en appui au développement économique local et à la maîtrise d'ouvrage;
- Bonne connaissance des procédures de gestion administratives et financières liées à la

décentralisation, aux marchés publics

- Une bonne connaissance de la zone d'intervention;
- Il/Elle aura connaissance de l'approche genre et développement.
- Bonnes aptitudes relationnelles, capacité de travail en équipe ;

7.3.2.7 Un Assistant Technique National spécialisé dans le génie rural (Fonction partagée – 48 mois)

Description de la fonction : En concertation avec la cellule Bas Fonds et la Direction de l'Aménagement et de la Gestion des Ressources Naturelles (CARDERs), l'ATN coordonne et supervise l'ensemble des activités relatives à la construction d'infrastructures et aux aménagements. Il appuie l'élaboration des termes de référence pour les études techniques, assure le suivi des chantiers à chaque fois que nécessaire et vérifie la qualité des prestations des prestataires de travaux. Il est basé dans le Mono Couffo, où il consacre 70 % de son temps. Il appuie l'UFR AD pour les 30 % de temps restant. Cette fonction est prise en charge jusqu'avril 2015 par la CS FAIA, avec une éventuelle prolongation jusque janvier 2016.

Lieu et durée d´affectation : Le poste est basé à Lokossa, au sein de l'UFR Mono Couffo, pour une durée de 48 mois, avec une mise à disposition à - l'UFR Atacora Donga à raison d'une semaine par mois en moyenne.

Position dans la structure: l'ATN travaille sous la responsabilité des responsables de l'UFR auquel il est affecté. Son travail pratique est mis en œuvre avec la direction du génie rural.

Tâches :

- ✓ Préparation des travaux de construction
    - Appuyer la rédaction de la partie technique du Dossier d'Appel d'Offres puis la sélection des bureaux d'études en charge de la conception des infrastructures/constructions et du suivi des travaux ;
    - Conseiller le gestionnaire Marchés Publics dans les aspects techniques des appels d'offre «construction » et participer aux dépouillements des offres reçues ;
    - Encadrer la conception des projets de construction ou de réhabilitation jusqu' à leurs plans définitifs ;
    - Concevoir les cahiers de charge des travaux de construction/réhabilitation identifiés par les volets du programme et chiffrer la valeur des travaux à entamer ;
    - Organiser les visites d'acceptation provisoire et définitive des travaux réalisés, y compris des visites de contrôle des corrections réalisées par l'entrepreneur ;
    - Favoriser la prise en compte des thèmes transversaux de la coopération belge dans la conception des ouvrages, notamment les thèmes du genre et de l'environnement (par l'introduction des concepts liés au développement durable et des énergies renouvelables) ;
- ✓ Exécution des constructions :
    - Appuyer la rédaction de la partie technique du Dossier d'Appel d'Offres et participation à la sélection des entrepreneurs en charge des travaux de construction ;
    - Valider les rapports de contrôle des travaux ;
    - Donner des conseils techniques en cas de conflit juridique ;

- Assurer la qualité et appuyer le programme dans le suivi des travaux ;
- Participer à des visites de terrain pendant les travaux de façon à auditer et éventuellement recadrer les prestations du contrôleur des travaux ;
- Appuyer techniquement le programme dans les réceptions provisoires et définitives ;
- Conseiller le programme par rapport aux paiements et des outils de paiement ;
- Mettre en place une méthodologie de suivi de chantier ;
- Donner un appui à la résolution de problèmes spécifiques ;
- Assurer les réceptions définitives si le programme est clôturé ;

✓ Contribuer à la définition de la stratégie et de la méthodologie générale de l'intervention, en particulier la mise en place de la planification de l'ensemble des travaux à réaliser. Pour cela, et de manière non exhaustive l'expert devra :

- Elaborer une méthodologie, des outils et guides de suivi de chantier efficaces adaptés aux conditions de travail et veiller à leur bonne utilisation sur les chantiers du projet ;
- Contribuer à la documentation et au rapportage du programme suivant les besoins exprimés par les différents acteurs ;
- Veiller à une culture d'apprentissage organisationnelle en initiant un processus de formation continue auprès de son équipe ;
- Développer avec les services étatiques et civils bénéficiaires une bonne coopération afin d'échanger les informations nécessaires à la bonne conduite des activités du programme et assurer leur coordination ;
- Assurer au sein de l'équipe une complémentarité et une harmonisation des discours et pratiques ;
- Assurer, en concertation avec le Responsable du programme, la documentation et la capitalisation des expériences, y compris l'application des normes d'infrastructures ;
- Participer activement aux diverses réunions nécessaires à l'exécution du programme ;

Profil de l'ATN spécialisé en génie rural

- Au moins dix (10) années d'expérience dans le domaine du génie rural et plus particulièrement dans le domaine des travaux d'aménagements hydro-agricoles
- Bonne connaissance des normes et des techniques des ouvrages hydrauliques. Il devra posséder des connaissances géotechniques sérieuses. Il aura une expérience en matière de dimensionnement des ouvrages hydrauliques, en conception d'aménagement de bassins versants et en réalisation de pistes rurales non revêtues.
- Justifier d'expériences professionnelles de pilotage et de supervision d'équipes techniques de terrain pour le suivi de travaux d'infrastructures de génie rural.
- Une bonne connaissance des zones d'intervention sera considérée comme un atout.
- Aptitudes à travailler en équipe et capacités de communication orale et écrite en Français essentiel.
- Maîtrise de l'outil informatique de base et des outils informatiques techniques de type SIG et BDD
- Capacités de travail en équipe et de promouvoir des relations harmonieuses de travail avec des personnes d'origines et de formations diverses ;

7.3.2.8 Trois Assistants techniques Nationaux en appui aux OPA faîtières et unions régionales

Description de la fonction : les ATNs sont chargés d'assurer un accompagnement méthodologique et technique des unions régionales et nationales dans leur développement institutionnel. Ils travaillent en étroite collaboration avec les ATi filières et l'UFAI.

Lieu et durée d´affectation :

Un ATN appuie le CCRB (Bohicon) et les deux unions régionales du Mono/Couffo et de l'Atacora Donga. Il est rattaché et travaille sous la responsabilité de l'UFR du Mono Couffo, dont l'ATI est également en charge de coordonner les activités sur la filière riz.

Un ATN appuie la FENAPAB (Parakou) et l'union régionale de l'Atacora Donga. Il est rattaché et travaille sous la responsabilité de l'UFR du Mono Couffo, dont l'ATI est également en charge de coordonner les activités sur la filière anacarde.

Un ATN en appui aux Unions Régionales de Maraîchers de l'Atacora/Donga et du Mono/Couffo. Il est rattaché et travaille sous la responsabilité de l'UFR du Mono Couffo.

Fonctions principales et tâches :

- ✓ Appuyer le renforcement des OPA :
    - o sur les aspects de vision stratégique, de commercialisation, et de développement des services aux membres.
    - o pour le renforcement des capacités de gouvernance et de communication interne, à la fois ascendante et descendante.
    - o Accompagner les OPA dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'affaires visant le renforcement des capacités d'autofinancement,
- ✓ Accompagner les OPA en matière de plaidoyer. Ce travail est fait en étroite collaboration avec la composante d'appui institutionnel. Pour ce qui concerne le maraîchage, l'ATN appuie les efforts des OPA régionales, éventuellement au travers de la FUPRO.
- ✓ Appuyer la définition et le suivi de la mise en œuvre des accords de financement.
- ✓ Animer les réflexions sur l'aspect genre et production durable au sein des OP;
- ✓ Assurer le transfert graduel des responsabilités de l'UFR aux OPA.

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 de la société civile serait un atout supplémentaire.
- Avoir des bonnes aptitudes à la communication, la persuasion et la recherche de consensus.
- Sensibilité sur l'aspect genre et production durable.

7.3.2.9 Chargés de suivi-évaluation au niveau régional (deux)

Description de la fonction

Sous l´autorité du Responsable de l'Unité Fonctionnelle Régionale (UFR), le(la) chargé(e) du suivi-évaluation au niveau régional appuie sera le montage et le bon fonctionnement du système de suivi et d'évaluation, harmonisé avec le système S/E de l'ensemble du programme.

Il/ Elle travaillera en étroite collaboration avec le personnel de l'UFR et avec le responsable S/E de l'UAC. Outre le S:E du programme dans sa région (indicateurs), il/elle veillera à la mise en place du système de suivi et d'évaluation des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée, le suivi interne de l'UFR, et assurera le renforcement de capacités de suivi et évaluation des différentes organisations et institutions partenaires.

Lieu et durée d´affectation : Un chargé affecté à Lokossa, le second affecté à Natitingou, avec de fréquentes missions dans toute la zone d'exécution du programme et avec des missions ponctuelles à Cotonou. Durée : 4 ans (durée du projet).

Fonctions principales et tâches

- ✓ Dans le domaine du dispositif régional de S/E
    - Elaborer, en collaboration avec l'équipe et les principaux partenaires, le dispositif de S/E, l'harmonisation des indicateurs et le cadre de suivi des risques, le tout devant être facilement utilisable et exploitable ;
    - Participer à l'organisation du système de suivi des activités des composantes et assurer sa mise en œuvre en coordination avec les différents partenaires et prestataires de services. Appuyer techniquement les équipes techniques dans la mise en œuvre du système de suivi évaluation (collecte de données des activités et de recherche-action, format des rapports..) ;
    - Intégrer de façon systématique la dimension genre dans le système de suivi évaluation avec les responsables genre de l'équipe;
    - Exploiter les ressources existantes afin d'établir la baseline du programme;
- ✓ Dans le domaine du suivi et consolidation
    - Assurer avec les partenaires, la supervision et le suivi des activités des différents partenaires et prestataires;
    - Consolider régulièrement les informations produites par les différentes composantes du programme et les équipes régionales chargées de sa mise en œuvre;
    - Exploiter les données collectées et établir des bilans périodiques concernant les indicateurs d'activités, de performances et de risques et les transmettre au responsable SE de l'UAC;
    - Suivi des comptes d'exploitation et plan d'affaires 'type';
    - Assurer l´analyse des résultats des évaluations participatives annuelles;
    - Identifier les objectifs annuels à atteindre;
- ✓ Dans le domaine de communication
    - Processus de partage des conclusions;
    - Assurer le transfert graduel de ses responsabilités aux différents partenaires impliqués.

Profil des chargés de suivi-évaluation

- Formation de niveau Master avec une orientation en gestion de bases de données statistiques et systèmes d'informations géographiques ;
- Expérience professionnelle avérée de minimum cinq années dans une fonction similaire, de préférence au sein de projets de coopération internationale ;
- Connaissance avérée des outils de planification et de S/E ;
- Connaissance approfondie des outils informatiques généralistes (Word, Excel) et de gestion de bases de données. Connaissance des logiciels SIG ;
- Une bonne connaissance de la zone d'intervention;
- Il/Elle aura connaissance de l'approche genre et développement.
- Il/Elle dispose de solides capacités de synthèse et rédaction en français et a la capacité de travailler en équipe.

7.4 Annexe 4 : Détails du budget et éléments de calcul des coûts

7.4.1 Eléments de calcul de coût pour le résultat 1 : Les exploitations familiales professionnalisées offrent un produit concurrentiel sur des marchés porteurs

7.4.1.1 A.1.1 : Elaborer les paquets techniques à destination des exploitants familiaux et réviser les mécanismes/procédures de mise à disposition des micro-projets de production et de commercialisation (MIC)

L'essentiel de l'activité est financée en 2015 avec les budgets disponibles au niveau des CS FAIA et FAFA AD.

7.4.1.2 A.1.2. Appuyer financièrement et accompagner la mise en œuvre des MIC

Tableau budget 1 : Détail des coûts pour les MIC dans l'Atacora Donga

A	01	01	Financement de 50 groupements pour micro-projets de production dans la filière maraîchage AD			480.000 €
			MIC Maraîchages	50	9240	462.000 €
			Campagne de Promotion (coopératives et Opérateurs du marché)	2	9000	18.000 €
A	01	02	Financement de 130 groupements pour micro-projets de production dans la filières riz AD			1.369.350 €
			MIC Riziculture	130	10395	1.351.350 €
			Campagne de Promotion (coopératives et Opérateurs du marché)	2	9000	18.000 €
A	01	03	Financement de 40 groupements pour micro-projets de production dans la filière anacarde AD			341.400 €
			MIC Anacarde	40	8085	323.400 €
			Campagne de Promotion (coopératives et Opérateurs du marché)	2	9000	18.000 €

Il est prévu de mettre en place 50 MIC en maraîchage avec un coût moyen de 9.240 €, 130 en riziculture avec un coût moyen de 10.395 € et 40 MIC pour la filière anacarde avec un coût moyen de 8.095 €. Ces coûts moyens sont définis sur base de la moyenne calculée sur 2014 et 2015 pour des MIC similaires mis en place dans le cadre des CS FAFA AD et CS FAIA.

Tableau budget 2 : détail des coûts pour les MIC dans le Mono/Couffo

B	01	01	Financement de 50 groupements pour micro-projets de production dans la filière maraîchage MC			932.700 €
			MIC Maraîchages	50	18294	914.700 €
			Campagne de Promotion (coopératives et Opérateurs du marché)	2	9000	18.000 €
B	01	02	Financement de 48 groupements pour micro-projets de production dans la filière Riz MC			749.760 €
			MIC Riziculture	48	15245	731.760 €
			Campagne de Promotion (coopératives et Opérateurs du marché)	2	9000	18.000 €

Il est prévu de mettre en place 50 MIC en maraîchage avec un coût moyen de 18.294 € et 48 en riziculture avec un coût moyen de 15.245 € et 40 MIC pour la filière anacarde avec un coût moyen de 8.095 €.

Le budget affecté dans le Mono/Couffo est plus réduit dans la mesure où il n'y a que deux filières. Les coûts unitaires par aménagements sont plus élevés dans le Mono Couffo, mais le nombre de bénéficiaires par aménagement est supérieur également.

7.4.1.3 A.1.3 : Accompagner la mise en œuvre du dispositif de conseil agricole aux exploitations familiales

L'activité est financée au travers des lignes A 10 04, A 01 06, B 01 03 et B 01 05. En matière de dispositif de conseil agricole, l'essentiel des coûts est consacré à l'organisation de sessions de formation intensives (Champs Ecole Paysans), pour trois filières dans l'Atacora Donga et deux filières dans le Mono Couffo. L'estimation des coûts est faite sur base d'expériences similaires au Burundi.

En matière de recherche action, la mise en place d'un projet pilote sur les semences est prévue dans l'Atacora Donga. L'essentiel des coûts est lié au suivi scientifique.

Tableau budget 3 : détails des coûts de la ligne budget A 01 04

A	01	04	Dispositif de conseil agricole aux exploitations familiales AD			286.580 €
			Trois maître formateur - encadrement six mois pour une session	18	5000	90.000 €
			Frais de formations intensives de 35 facilitateurs paysans par session	3	30000	90.000 €
			Matériel pour champs école	3	3500	10.500 €
			Accompagenement CEF	144	320	46.080 €
			Accompagnement techniques spécialisés	5	10000	50.000 €

Tableau budget 4 : détail des coûts de la ligne budget A 01 06

A	01	06	Recherche action en appui à la production AD			201.200 €
			Fonds recherche action (élaboration paquet technique materiel	1	18000	18.000 €
			Fond de recherche/action paysanne (A0101)	1	20000	20.000 €
			AT junior (mission)	4	2800	11.200 €
			Mise en place d'un projet pilote sur semences maraîchères	4	38000	152.000 €

Tableau budget 5 : détails des coûts de la ligne budget B 01 03

B	01	03	Conseil agricole aux exploitations familiales MC			223.080 €
			Trois maître formateur - encadrement six mois pour une session	12	5000	60.000 €
			Frais de formations intensives de 35 facilitateurs paysans par session	2	30000	60.000 €
			Matériel pour champs école	2	3500	7.000 €
			Accopmpagenemnt CEF	144	320	46.080 €
			Accompagnement autre et frais de missions	5	10000	50.000 €

Tableau budget 6 : détails des coûts de la ligne budget B 01 05

B	01	05	Recherche action en appui à la production MC			38.000 €
			Fonds recherche action (élaboration paquet technique materiel	1	18000	18.000 €
			Fond de recherche/action paysanne (A0101)	1	20000	20.000 €

7.4.1.4 A.1.4 : Renforcer les groupements de producteurs, les coopératives et les unions communales dans leurs capacités à rendre des services spécifiques d'approvisionnement et de commercialisation à leurs membres

Le budget est essentiellement dédié au financement des animateurs, à des formations et à des appuis en fonctionnement des OP.

A	01	05	Renforcement des capacités des groupements et coopératives AD			216.400 €
			Huit animateurs commercialisation détachés aux unions AD - Dégressif	288	300	86.400 €
			Acquisition de motos pour les animateurs	8	1500	12.000 €
			Formations/atelier personnel technique/elus Op et IMF	13	2000	26.000 €
			visite d'echange(groupe OP-IMF) sur d'autres initiatives dans le pays (10 pers* 3 jours * 30 euros)	3	2000	6.000 €
			Formation animateurs commerciaux	1	5000	5.000 €
			Fond de gestion:coordination unions (coordinateur, recherche marché, participation table filiere, lien faitiere..)	3	15000	45.000 €
			Facilitation des tables filières locales	4	4000	16.000 €
			Frais de mission per diem accompagnement MIC	4	5000	20.000 €

B	01	04	Renforcement des capacités des groupements et coopératives MC			165.200 €
			Six Animateurs commercialisation détachés aux unions sur 3 ans dégressif	216	300	64.800 €
			Six motos pour les animateurs	6	1500	9.000 €
			Formation animateurs commerciaux	1	3000	3.000 €
			Formations/atelier personnel technique/elus Op et IMF	12	2000	24.000 €
			visite d'echange(groupe OP-IMF) sur d'autres initiatives dans le pays (10 pers* 3 jours * 30 euros)	3	2000	6.000 €
			Fond de gestion:coordination unions (coordinateur, recherche marché, participation table filiere, lien faitiere..)	2	16000	32.000 €
			Facilitation des tables filières locales	4	2800	11.200 €
			Frais de mission per diem accompagnement MIC	4	3800	15.200 €

7.4.2 Eléments de calcul de coût pour le résultat 2 : Les entreprises rurales offrent des services de qualité accessibles aux exploitations agricoles des filières

7.4.2.1 A 2.1. : Réviser les mécanismes d'accompagnement et de financement des projets d'entreprenariat agricole.

L'essentiel de l'activité est financée en 2015 avec les budgets disponibles au niveau des CS FAIA et FAFA AD, à l'exception de la prolongation de l'assistance technique durant 1 an (Ligne budget C 01 01).

7.4.2.2 A 2.2. : Accompagner et financer la mise en œuvre de PEA visant le renforcement de l'offre de services de proximité aux exploitations familiales

Tableau budget 7 : détail des coûts de la ligne budget A 02 01

A	02	01	Financement micro-projets d'entreprenariat pour services de proximité dans Atacora Donga			411.000 €
			Fonds PES commercialisation (FR pour les UV/ UC/UR pour precollete/vente groupée)	12	17000	204.000 €
			Fonds MIC prod semenciers riz maraichage /pepinieristes anacarde	14	8000	112.000 €
			Autres micro-projets de sevices	5	4000	20.000 €
			Fonds PES transformatrices	15	5000	75.000 €

Tableau budget 8 : détails des coûts de la ligne budget B 02 01

B	02	01	Financement micro-projets d'entreprenariat pour services de proximité dans le Mono Couffo			271.000 €
			Fonds PES commercialisation (FR pour les UV/ UC/UR pour precollete/vente groupée)	8	17000	136.000 €
			Fonds prod semenciers riz et maraichage	5	8000	40.000 €
			Autres micro-projets de sevices	5	4000	20.000 €
			Fonds PES transformatrices	15	5000	75.000 €

Les coûts moyens ont été établis par types d'opérateurs, sur base des micro-projets qui ont été mis en place dans le cadre des projets FAFA AD et FAIA. Il y aura moins de micro-projets dans le Mono/Couffo du fait qu'il n'y a pas de production d'anacardes.

7.4.2.3 A 2.3. : Accompagner et financer la mise en œuvre de projets d'entrepreneuriat agricole structurants et à forte valeur ajoutée pour la compétitivité des filières

Tableau budget 9 : détails des coûts de la ligne budget A 02 02

A	02	02	Financement et accompagnement des PEA à forte valeur ajoutée pour les filières prioritaires AD			251.200 €
			Fonds PEA services et entreprises transfo/distrib	10	15000	150.000 €
			Frais de mission per diem lien financement	4	2800	11.200 €
			Prestataions de services en accompagnement des projets d'Entreprenariat Agricole	4	20000	80.000 €
			Réserve expertise ponctuelle	1	10000	10.000 €

Tableau budget 10 : détails des coûts de la ligne budget B 02 02

B	02	02	Financement et accompagnement des PEA à forte valeur ajoutée pour les filières prioritaires MC			250.000 €
			Fonds PEA services et entreprises transfo/distrib	10	15000	150.000 €
			Contrat PSNF EA (1 seul/region)	4	20000	80.000 €
			Frais de mission per diem lien financement	4	2500	10.000 €
			Réserve expertise ponctuelle	1	10000	10.000 €

7.4.2.4 A 2.4 : Renforcer l'offre et la présence de services non financiers dans les zones d'intervention

L'activité est financée au travers des lignes budgétaires A 02 03 et B 02 03.

Tableau budget 11 : détails des coûts de la ligne budget A 02 03

A	02	03	Renforcement de l'offre de produits non financiers AD			62.200 €
			Encadrement Coach PSNF	2	10000	20.000 €
			Organisation de formations spécifiques et voyages	6	4000	24.000 €
			Frais de mission per diem accompagnement PSNF/PEA	4	2800	11.200 €
			Expertise ponctuelle/formation	1	7000	7.000 €

Tableau budget 12 : détails des coûts de la ligne budget B 02 03

B	02	03	Renforcement de l'offre de produits non financiers MC			59.800 €
			Encadrement Coach PSNF	2	10000	20.000 €
			Organisation de formations spécifiques et voyages	6	3800	22.800 €
			Frais de mission per diem accompagnement PSNF/PEA	4	2500	10.000 €
			Expertise ponctuelle/formation	1	7000	7.000 €

7.4.3 Eléments de calcul de coût pour le résultat 3 : réalisation et mise en valeur d'infrastructures communales

7.4.3.1 A 3.1 : Améliorer la concertation pour la définition, la mise en œuvre et le suivi des stratégies de développement agricole au niveau communal

Cette activité est réalisée au travers des lignes budgétaires A 03 01 et A 03 02. Les coûts sont estimés à partir des expériences des FAIA et FAFA AD.

Tableau budget 13 : détails des coûts de la ligne A 03 01

A	03	01	Processus de concertation pour la planification AD			213.900 €
			Ateliers /reunions/formation dans les communes (4 reunions/commune* 250 Euros* 3 ans + 2 ateleirs 1000 euros/an/commune	13	5000	65.000 €
			Frais de mission accompagnement processus identification/selection IC	13	400	5.200 €
			Frais des missions accompagnement communes MOC	13	400	5.200 €
			Expertise ponctuelle (juridique, autres)	1	8500	8.500 €
			Formation/ accompagnement communes (ateliers, formation, visites,…) technique +genre+ commercialisation	13	8000	104.000 €
			CC Communes	13	2000	26.000 €

Tableau budget 14 : détail des coûts de la ligne B 03 01

B	03	01	Processus de concertation pour la planification			208.000 €
			Ateliers /reunions/formation dans les communes (4 reunions/commune* 250 Euros* 3 ans + 2 ateleirs 1000 euros/an/commune	12	5000	60.000 €
			Frais de mission accompagnement processus identification/selection IC	21	700	14.700 €
			Frais des missions accompagnement communes MOC	12	400	4.800 €
			Expertise ponctuelle (juridique, autres)	1	8500	8.500 €
			Formation/ accompagnement communes (ateliers, formation, visites,…) technique +genre+ commercialisation	12	8000	96.000 €
			CC Communes	12	2000	24.000 €

7.4.3.2 A 3.2 : Réaliser des études techniques et socio-économiques préparatoires à la mise en place des investissements communaux

Les budgets nécessaires à la mise en œuvre de l'activité se situent pour l'essentiel au niveau des lignes A P3 02 et B 03 02, à l'exception des coûts d'intervention des Services d'Intermédiation Sociale. Les frais d'études sont en pourcentage (10%) des frais d'investissements.

Tableau budget 15 : détails des coûts de la ligne A 03 02

A	03	02	Réalisation des études techniques et socio-économiques pour la mise en oeuvre des investissements communaux			96.000 €
			Accompagnement/ Formation SIS et bureaux d'etude (techique +genre)	50	200	10.000 €
			Frais de mission Accompagnement/suivi des IC	30	300	9.000 €
			Etudes techniques			50.000 €
			Frais d'audit des communes			27.000 €

Tableau budget 16 : détails des coûts de la ligne B 03 02

B	03	02	Réalisation des études techniques et socio-économiques pour la mise en oeuvre des investissements communaux			184.100 €
			Accompagnement/ Formation SIS et bureaux d'etude (techique +genre)	80	200	16.000 €
			Frais de mission Accompagnement/suivi des IC	34	1200	40.800 €
			Etudes techniques			100.300 €
			Frais d'audit			27.000 €

7.4.3.3 A 3.3 : Accompagner la mise en place des investissements communaux et intercommunaux dans les filières prioritaires

Les caractéristiques hydrographiques des deux zones sont complètement différentes. Le Mono/Couffo est irrigué par deux fleuves importants et la proximité de la nappe phréatique permet l'installation de puits artésiens avec des débits intéressants. Le potentiel en aménagements est important, ce qui explique des budgets conséquents soient prévus pour cette zone.

Les types d'investissements pour le maraîchage sont très différents également :

- Dans le Mono/Couffo : les travaux d'aménagements dans le Mono/Couffo portent sur des puits artésiens et des ouvrages de captation le long des fleuves. Ils ont pour avantage majeur de ne pas nécessiter de pompes. Le coût unitaire est estimé à 10.000 Euro par hectare.
- Dans l'Atacora/Donga : il s'agit de puits profonds (50 à 80 mètres) couplés à des ouvrages de rétention. Les débits ne permettent pas de faire de la riziculture. Le coût unitaire est estimé de 15.000 Euros par forage.

Les coûts à l'hectare pour des aménagements de bas fonds sont estimés à 1.500 Euros.

Le budget prévoit également une dotation de 30.000 Euros par commune.

Tableau budget 17 : détails de la ligne budget A 03 03

A	03	03	Réalisation des aménagements communaux AD			578.000 €
			Investissements maraichage - forages profond dans l'AD	8	15000	120.000 €
			Amenagements de bas fonds	32	1500	48.000 €
			Rehabilitation d'infrastructures existantes	4	5000	20.000 €
			Autres Infrastructures (fadec affecté filieres)	13	30000	390.000 €

Tableau budget 18 : détails de la ligne de budget B 03 03

B	03	03	Réalisation des aménagements communaux dans le MC			1.075.000 €
			Investissements maraichage (capatation/retenues d'eau ds le MC	40	10000	400.000 €
			Aménagements bas fonds (fleuve mono et couffo)(5000Euros/ha; 9 ha en moy)	190	1500	285.000 €
			Rehabilitation d'infrastructures existantes	6	5000	30.000 €
			Autres Infrastructures (fadec affecté filieres)	12	30000	360.000 €

✓ **ATACORA/DONGA : éléments de coûts pour les forages**[7]

Deux options technologiques sont envisageables : le forage et le puits. Les puits ne sont pas efficaces car ils tarissent pendant la campagne maraîchère (Janvier à mars). Les forages existants fournissent les caractéristiques hydro-géologiques suivantes :

- Profondeur des forages à 50 ou 80 mètres, niveau statique : 10 à 25 m / sol
- Débit moyen des forages : 0,7 à 10 M3/heures. Ce débit ne permet pas d'irriguer des surfaces rizicoles.
- Taux de réussite des forages de 30 à 70 %

Le coût d'un forage est de 6.500.000 CFA en moyenne, auxquels s'ajoutent les bassins de rétention, la pompe immergée et le groupe électrogène.

		Coût prévisionnel (FCFA)	Durée de vie (ans)	Amortissement (linéaire)
1	Forage profond (30 à 60m)	6.500.000	20	325.000 FCFA
2	Bassins d'eau (4 au moins de 6m3)	1.600.000	20	80.000 FCFA
3	Pompe immergée (puissance à préciser)	1.200.000	10	120.000 FCFA
4	Groupe électrogène (ou système photovoltaïque à rechercher)	1.000.000	5	200.000 FCFA
		10.300.000		725.000 FCFA

Estimation succincte de la rentabilité - simulation en culture pure

		Conditions minimales de rentabilité	Faisabilité financière
1	Oignon	Produire, par an, **6.375 T d'oignon** hormis les pertes, les dons et l'autoconsommation soit **64 sacs de 100 kgs d'oignon sur 0.5 ha** dans les conditions optimales de production (respect des itinéraires techniques de production et **vente à un prix de 35.000 FCFA le sac de 100 kgs**)	Faisabilité financière positive Culture la plus indiquée sur laquelle réalisée les investissements d'irrigation
2	Chou	Produire, par an, **18.000 pieds ou pomme de chou** hormis les pertes post-récoltes, les dons et l'autoconsommation soit **200 sacs de 100 kgs de chou sur 0.75 ha** dans les conditions optimales (respect des itinéraires techniques de production et **vente à un prix de 6.000 FCFA le sac de 100 kgs**)	Faisabilité financière faiblement positive
3	Pomme de terre	Produire, par an, **8.8 T de pomme de terre** hormis les pertes, les dons et l'autoconsommation soit **352 sacs de 25 kgs sur 1 ha** dans les conditions optimales (respect des itinéraires techniques de production et **vente à un prix de 10.000 FCFA le sac de 25 kgs**)	Faisabilité financière faiblement positive

[7] Source 1: étude géophysique sur les principales zones maraîchères des départements de l'AD par Hydro-Génie et Source 2 : documents internes du projet.

✓ **Mono/Couffo : modèles à partir de forages artésiens ou de prises au fil de l'eau**

Source : Analyse des options de promotion des aménagements hydro-agricoles au Bénin. Gadelle

Deux modèles sont proposés pour la riziculture intensive, l'un à partir d'un forage artésien (cas de la zone sud-ouest du pays), l'autre à partir d'une prise au fil de l'eau sur une rivière, en général semi-permanente, avec deux variantes de 20 et 100 ha. Ces modèles sont moins coûteux à l'hectare que la station de pompage et n'entraînent pas de charges de fonctionnement élevées. Le tableau ci-après récapitule les données de base pour ces trois types de périmètre proposés.

Tableau budget 19 : coûts d'un périmètre rizicole irrigué à partir d'un forage artésien ou d'un seuil de rivières (Mille FCFA/ha)

Type d'aménagement	Périmètre de 20 ha (forage artésien)	Périmètre de 20 ha (seuil en rivière)	Périmètre de 100 ha (seuil en rivière)
Périmètre	5.442	4.000	4.000
Seuil ou forage	750	750	300
Etudes	608	550	300
Total/ha aménagement	6.800	5.300	4.600

✓ **Aménagements de bas-fonds avec maîtrise totale de l'eau**

Plusieurs systèmes existent, en particulier celui constitué de simples digues isohypses avec ouvrage de vidange dans chaque diguette, et celui comprenant en plus une digue de protection en amont. Plutôt que des diguettes en terre proposées par le Bénin qu'il faut refaire chaque année, la mission propose des diguettes isohypses en enrochements comme en réalise aujourd'hui le projet PROCGRN (Programme de conservation et de gestion des ressources naturelles). D'autres variantes sont utilisées en Afrique de l'ouest : diguettes en terre plus importantes recouvertes d'enrochement ou même de maçonnerie mais elles n'ont pas été testées dans les conditions du Bénin.

Les coûts d'aménagements sont extrêmement variables selon les sources. Selon Gadelle, les coûts pour ces trois types d'aménagements de bas-fonds proposés seraient les suivants :

Tableau budget 20 : coût d'un aménagement de bas fonds en riziculture avec maîtrise partielle de l'eau (FCFA/ha)

Type d'aménagement	Diguettes en terre	Diguettes en terre + digue de protection	Diguettes en enrochements
Coût d'investissement en FCFA/ha	450.000	930.000	800.000
Frais annuels d'entretien et amortissement en % de l'invest.	50 %	25 %	25 %
Frais annuels d'entretien et amortissement en FCFA/ha	225.000	232.500	200.000

Les coûts moyens par aménagement au niveau du PAFIRIZ étaient supérieurs à ceux cités par Gadelle.

Tableau budget 21 : coût moyen par le réalisés par le PAFIRIZ

	Prix plancher par hectare (FCFA)	Prix plafond par hectare (FCFA)

Aménagement de type sommaire (5 dans le projet)	891.897	1.946.738
Aménagement de type semi-sommaire (5) *	1.047.645	1.694.294

Source : PAFIRIZ

7.4.4 Eléments de calcul de coût pour le résultat 4 : gouvernance et performance des filières prioritaires

7.4.4.1 A 4.1. : Réaliser des études de marché, des actions de sensibilisation et des actions de promotion en appui à la mise en marché des produits agricoles dans les chaînes de valeur

Tableau budget 22 : détails des coûts de la ligne budget C 02 01

C	02	01	Etudes de marché et actions de promotion			134.120 €
			Fonds d'étude marketing et prospection de marchés	4	20000	80.000 €
			Visite echange et ateliers	4	4000	16.000 €
			Actions de promotion des produits	4	9530	38.120 €

7.4.4.2 A 4.2 : Renforcer la dynamique organisationnelle des organisations nationales et régionales dans les filières prioritaires

Tableau budget 23 : détails des coûts de la ligne budget C 02 02

C	02	02	Dynamique organisationnelle des OPA nationales et régionales			491.400 €
			Trois ATN en appui aux OPA nationales et régionales et promotion des filières	144	2800	403.200 €
			Accompagnement activités spécifiques PFENAPAB/CCRB	4	14000	56.000 €
			Intégration régionale RoPPA	4	4800	19.200 €
			Formations/ visite/echange	2	6500	13.000 €

7.4.4.3 A 4.3. : Développer des actions spécifiques en matière de genre et d'environnement

Tableau budget 24 : détails des coûts pour la ligne budget A 04 01

A	04	01	Appui à la prise en compte des aspects genre et environnement			146.000 €
			Formation/accompagnement PSNF, SIS (5j; 200 euro; 4 ans)	2	4000	8.000 €
			Formation/accompagnement : plaidoyer et diagnostic/filiere, plan d'action…	2	4000	8.000 €
			Formation/accompagnement OPR/C/V (30000/OP degressif)	3	28000	84.000 €
			Cours d'alphabétisation ciblée et fonctionelle pour membres OP	2	14000	28.000 €
			Evenement/échange d'experience de femmes entrepreneurs/femmes OP/femmes IF…	4	4500	18.000 €

Tableau budget 25 : détails de la ligne budget B 04 01

B	04	01	Appui à la prise en compte des aspects genre et environnement MC			112.000 €
			Formation/accompagnement PSNF, SIS (5j; 200 euro; 4 ans)	2	4000	8.000 €
			Formation/accompagnement OPR/C/V (19000/an degressif)	2	29000	58.000 €
			Cours d'alphabétisation ciblée et fonctionelle pour membres OP	2	14000	28.000 €
			Evenement/échange d'experience de femmes entrepreneurs/femmes OP/femmes IF…	4	4500	18.000 €

7.4.5 Eléments de calcul de coût pour le résultat 5 : amélioration de l'efficience et de l'efficacité des interventions

7.4.6 Tableau budget 26 : détails de la ligne budget C 02 04

C	02	04	Personnel technique de la coordination -UAC			942.600 €
			ATI coordination (1 pour les 2 zones)	48	15000	720.000 €
			Expertises ponctuelles sur les filières	3	35000	105.000 €
			AT Expertise en marketing et intelligence de marché	42	2800	117.600 €

Tableau budget 27 : détails de la ligne budget C 02 03

C	02	03	Capitalisation et harmonisation des méthodes - UAC			189.400 €
			Voyage international (seminaire bruxelles ou regional)	3	3000	9.000 €
			Etude/capitalisation	2	17000	34.000 €
			Ateliers	4	3000	12.000 €
			ATN en charge du suivi évaluation central	48	2800	134.400 €

7.4.7 Frais directs liés à l'atteinte des résultats dans l'Atacora et le Mono Couffo

7.4.7.1 Frais d'assistance technique et d'accompagnement

Les frais de personnel et d'assistance technique constituent une grosse part du budget, étant entendu qu'ils constituent la valeur ajoutée du programme. Le détail des fonctions est repris en annexe 7.

Tableau budget 28 : détails e la ligne budget A 05 01

A	05	01	Frais de personnel et d'éxpertise AD			1.401.600 €
			Responsable Natonal pour l'Atacora Donga	48	3500	168.000 €
			Assistant technique International - expert en promotion de filières et coresponsable	48	15000	720.000 €
			Assistant Technique National en charge accompagnement des groupements MIC	48	2800	134.400 €
			AT entreprenariat agricole / marché	48	3000	144.000 €
			Assistant Technique National en appui à la Maitrise d'ouvrage communale - R3	48	2800	134.400 €
			Assistant Technique National en appui pour champs écoles paysans et Comptes exploitations	48	2800	134.400 €
			Charge suivi evaluation zonal (profil 9 ans expe, salaire chargé)	48	2800	134.400 €
			Appuis techniques en Génie Rural	42		0 €

Tableau budget 29 : détails de la ligne Budget B 05 01

B	05	01	Frais de personnel et d'éxpertise dans le Mono Couffo			1.531.200 €
			Responsable Natonal pour le Mono et le Couffo	48	3500	168.000 €
			Assistant technique International - expert en promotion de filières et coresponsable	48	15000	720.000 €
			Assistant Technique National en charge accompagnement des groupements MIC	48	2800	134.400 €
			AT entreprenariat agricole / marché	48	3000	144.000 €
			Assistant Technique National en appui à la Maitrise d'ouvrage communale - R3	48	2800	134.400 €
			Assistant Technique National en appui pour champs écoles paysans et Comptes exploitations	48	2800	134.400 €
			Charge suivi evaluation zonal (profil 9 ans expe, salaire chargé)	48	2800	134.400 €
			AT junior (mission)	4	3000	12.000 €
			Appuis techniques en Génie Rural pour élaboration des termes de référence et supervision des chantiers	42	2800	117.600 €

Tableau budget 30 : détails de la ligne Budget A 05 03

A	05	03	Prestataires pour accompagnement des bénéficiaires dans Atacora Donga			234.000 €
			PSNF deux contrats accompagnement MIC- montage et mise en oeuvre sous projets	8	23000	184.000 €
			Prestataires d'intermédiation sociale pour les infrastructures communales (10 % Coûts d'investissement)	4		50.000 €

Tableau budget 31 : détails de la ligne budget B 05 03

B	05	03	Prestataires pour accompagnement des bénéficiaires Mono Couffo			284.300 €
			PSNF deux contrats accompagnement MIC- montage et mise en oeuvre sous projets	8	23000	184.000 €
			Prestataires d'intermédiation sociale pour les infrastructures communales (10 % Coûts d'investissement)	4		100.300 €

7.4.7.2 Frais d'équipements

Tableau budget 32 : détails de la ligne budget A 05 02

A	05	02	Frais de véhicules et équipements AD			115.700 €
			Véhicule tout terrain	3	30000	90.000 €
			PC	9	1300	11.700 €
			Matériel de communication	1	3000	3.000 €
			inprimante/scan/beemer	3	1000	3.000 €
			Mobilier et aménagement de bureau	2	4000	8.000 €