

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

**PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL AU MAEP DANS LE CADRE
DU PROGRAMME D'APPUI AU DÉVELOPPEMENT ET À LA
DIVERSIFICATION DES FILIÈRES**

BÉNIN

**CODE DGCD : NN 3004909
CODE NAVISION : BEN 08 016 11**

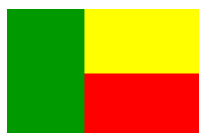


TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIÈRES	1
ABRÉVIATIONS	3
RESUMÉ	5
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION	7
1. ANALYSE DE LA SITUATION	8
1.1 Le contexte du développement des filières agricoles au Bénin	8
1.2 Le dispositif du MAEP au regard de la promotion des filières agricoles.....	11
1.3 Les procédures internes au MAEP	16
1.4 Les rôles des autres acteurs vis à vis de la promotion des filières.....	18
1.5 Les rôles des bailleurs dans le secteur agricole et les mécanismes de coordination	22
2. ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'INTERVENTION	26
2.1 Les principes	26
2.2 Les orientations stratégiques proposées.....	30
2.3 Les Bénéficiaires et partenaires	34
2.4 Localisation de l'intervention	34
2.5 Domaines et types d'activités	34
2.6 Instruments d'intervention	35
2.7 Points d'attention méthodologique	37
3. PLANIFICATION OPERATIONNELLE	38
3.1 Objectif général	38
3.2 Objectif spécifique	38
3.3 Composantes et Résultats	38
3.4 Activités	41
3.5 Gestion du cycle des activités.....	61
3.6 Indicateurs et sources de vérification	63
3.7 Principaux risques et hypotheses	65
4. RESSOURCES	70
4.1 Ressources humaines	70
4.2 Ressources matérielles	71
4.3 Ressources financières.....	71
5. MODALITÉS D'EXÉCUTION	76
5.1 Cadre légal et responsabilités administratives	76
5.2 Responsabilités techniques et financières	76
5.3 Les structures d'exécution et de pilotage	78
5.4 gestion de la contribution financière belge.....	83
5.5 Gestion du budget.....	85
5.6 Rapportage administratif, comptable et financier.....	86

5.7	mecanismes d'adaptations du dtf.....	87
5.8	Suivi et évaluation de l'intervention.....	87
5.9	Audit financier	88
5.10	Clôture de la prestation	89
6.	THEMES TRANSVERSAUX	90
6.1	Environnement.....	90
6.2	Genre	90
6.3	Economie Sociale.....	90
7.	ANNEXES	92
7.1	Cadre logique revise.....	97
7.2	Esquisse de Cadre logique pour le Système de promotion des filières agricoles et pour le MAEP dans sa globalité.....	102
7.3	Termes de référence du personnel stratégique	106

ABREVIATIONS

ADEx :	Association de Développement des Exportations
ADIAB :	Association des Distributeurs d'Intrants Agricoles du Bénin
AFD :	Agence Française de développement
BAD :	Banque Africaine de Développement
CARDER :	Centre d'Action Régionale pour le Développement Rural
CCIB :	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin
CEDEAO :	Commission Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CeCPA :	Centre Communal pour la Promotion Agricole (MAEP)
CEBENOR :	Centre Béninois de Normalisation
CeRPA :	Centre Régional pour la Promotion Agricole (MAEP)
CIDR :	Centre International pour la Recherche et le Développement
CMAOC :	Conférence des Ministres de l'Agriculture de l'Afrique Occidentale et du Centre
CNAB :	Chambre Nationale d'Agriculture du Bénin
COT :	Comité d'Orientation Technique
CTB :	Coopération Technique Belge
DAER :	Direction de l'Aménagement et de l'Équipement Rural (CeRPA)
DAGRN :	Direction de l'Aménagement et de la Gestion des ressources Naturelles
DAPP :	Direction Adjoint de la Programmation et de la Prospective
DG :	Directeur général
DGR :	Direction du Génie Rural (CeRPA)
DIFAOP :	Direction de l'Information, de la Formation et de l'Appui aux Organisations professionnelles
DPAF :	Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances
DPDR :	Déclaration de Politique de Développement Rural
DPFSA :	Direction de la Promotion des Filières et de la sécurité Alimentaire
DPLR :	Direction de la Promotion et de la Législation Rurales
DPP :	Direction de la Prospective et de la Programmation du MAEP
DPQC :	Direction de la Promotion de la Qualité et du Contrôle
DPSE :	Direction de la Programmation, du Suivi et de l'Évaluation
DRC :	Direction de la Réglementation et du Contrôle
DRFM :	Direction des Ressources Financières et Matérielles
DRH :	Direction des Ressources Humaines
DSRP :	Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
ECOWAP :	Politique Agricole de la CEDEAO
ESA :	Enquête de Statistiques Agricoles
FAD :	Fonds Africain de Développement
FAO :	Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
FAO :	Food and Agriculture Organization
FADEC :	Fonds d'Appui au Développement des Communes
FECECAM :	Fédération des Caisses d'Épargne et de Crédit Agricole Mutuel
FED :	Fonds Européen de Développement
FIDA :	Fonds International de développement Agricole
FUPRO :	Fédération des Unions des Producteurs du Bénin
IMF :	Institution de Micro Finance
INRAB :	Institut National des Recherches Agricoles du Bénin
LDPDR :	Lettre de Déclaration de Politique de Développement Rural
MAEP :	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
MEF :	Ministère de l'Économie et des Finances

MEPN :	Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature
MPDEAP :	Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique
MPMEMF :	Ministère des PME et le la Microfinance
ODES :	Organisation pour le Développement Economique et Social
ONASA :	Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire
ONG :	Organisation Non Gouvernementale
ONS :	Office National de Soutien des Revenus Agricoles
OP :	Organisation des Producteurs
OPA :	Organisation Professionnelle Agricole
OSD :	Orientations Stratégiques pour le Développement
PADAP :	Projet d'Appui au Développement Agricole Périurbain Sud Bénin
PADFA :	Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles
PADMA :	Projet d'Appui au Développement du Maraîchage
PADME :	Agence pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro - Entreprises
PADMOC :	Projet d'Appui au Développement rural du Mono et du Couffo
PADPPA :	Projet d'Appui au Développement Participatif de la Pêche Artisanale
PADSA :	Programme d'Appui au Développement du Secteur Agricole
PAIMAF :	Projet d'Appui Institutionnel à la Modernisation de l'Agriculture Familiale
PAMRAD :	Projet d'Appui au Monde rural dans l'Atacora et la Donga
PFNOPP :	Plate-forme Nationale des Organisations Paysannes et des producteurs Agricoles du Bénin
PPAB :	Programme de Professionnalisation de l'Agriculture au Bénin
PRSA :	Programme de Renforcement des Services de l'Agriculture
PSO :	Plan Stratégique Opérationnel
PTF :	Partenaires Techniques et Financiers
SCRP :	Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SDDAR :	Schéma Directeur de Développement Agricole et Rural
SE :	Suivi-Evaluation
SG :	Secrétaire général
SGA :	Secrétaire général Adjoint du Ministère
SONAPRA :	Société Nationale pour la promotion Agricole
UEMOA :	Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest

RESUMÉ

Le projet d'appui institutionnel au MAEP s'inscrit dans le cadre du programme d'appui au secteur agricole entre la Belgique et le Bénin et vient renforcer les interventions existantes et futures d'appui au développement de filières agricoles en s'inscrivant dans le cadre institutionnel national.

L'évolution récente des politiques de développement met un accent particulier sur le développement de l'agriculture d'une part et sur l'importance d'une meilleure cohérence dans l'appui aux filières stratégiques pour le Bénin, définies dans le document stratégique de relance du secteur, pour promouvoir à la fois la croissance économique et réduire la pauvreté.

Ces accents en termes de politique de développement se traduisent récemment par une remise en question du cadre institutionnel en vigueur aujourd'hui qui ne permet plus d'assurer la cohérence et la mise en œuvre des stratégies proposées. Ainsi, une mission d'analyse institutionnelle, lancée par le MAEP sous l'impulsion du ministère de la Prospective, du Développement et de l'Évaluation de l'action Publique met à jour les dysfonctionnements du système, vu sous l'angle fonctionnel et invite à proposer une réforme institutionnelle d'envergure qui permette de remettre de l'ordre dans les différents mandats des offices, agences et structures sous tutelle du MAEP. Le diagnostic met également l'accent sur la nécessité impérieuse de déplacer la promotion des filières vers des instances multi-ministérielles et multi-secteurs. Dans ce nouveau dispositif à mettre en place, le dialogue entre les acteurs privés et publics d'une part et entre les différents ministères d'autre part devrait avoir une place de choix.

Le dernier point crucial de l'analyse se situe au niveau du ministère, en interne, qui joue un rôle clé aujourd'hui sur le terrain, devant assumer une multitude de fonctions, régaliennes et partagées. Ce ministère montre aujourd'hui des faiblesses certaines quant à l'opérationnalisation de ses services. Parmi elles, on peut citer : le manque d'outils de planification/suivi évaluation, le manque de système d'information fiable, le manque de clarté sur le rôle des différentes directions en matière de promotion des filières agricoles (au niveau central et local dans les structures déconcentrées et décentralisées que sont les CeRPA et le CeCPA), le manque de clarté sur les mécanismes de prises de décision et recevabilité, la démotivation de certains agents, etc.

Le projet se propose de travailler en partenariat avec le MAEP sur plusieurs niveaux pour d'une part accompagner cette réforme institutionnelle à venir et le rôle que pourra y prendre le MAEP et d'autre part renforcer les capacités du ministère, au niveau central et régional, pour améliorer sa performance dans la mise en œuvre des stratégies de promotion des filières agricoles.

Ainsi, le projet comportera 3 composantes :

- La composante 1, en appui au ministère central (restreint)
- La composante 2, en appui au ministère déconcentré régional
- La composante 3, en appui au système national de promotion des filières

Au niveau national, il s'agira -en synergie étroite avec d'autres bailleurs de fonds qui appuient ou envisagent d'appuyer le MAEP sur le plan institutionnel- de coordonner un certain nombre d'activités, orientées parfois sur des directions ou des services particuliers afin d'améliorer leurs outils, techniques et de gestion, ainsi que la maîtrise de ces outils pour gérer de façon plus efficace les ressources, humaines et financières dont il dispose. L'accent sera également mis sur l'accompagnement à la mise en place de la réforme organisationnelle en interne, qui suppose de passer par un processus difficile de gestion du changement.

Au niveau régional, un accent sera mis pour encourager une plus grande autonomie des CeRPA dans la ligne de la politique de décentralisation et déconcentration nationale. Leurs capacités à rentrer en contact avec l'ensemble des acteurs, privés et publics sur leur terrain sera ainsi renforcées.

Cette intervention, vu son caractère hautement politique et les risques qui y sont associés devra être réalisée avec beaucoup de flexibilité afin de s'adapter aux rythmes des réformes d'une part et à la capacité d'absorption, du système et des hommes en terme d'outils et de compétences d'autre part.

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

Numéro national DGCD	3 004 909
Code Navision CTB	BEN 016 08 11
Institution partenaire	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
Durée de la Convention Spécifique	60 mois
Durée de la mise en œuvre	48 mois
Contribution de l'Etat béninois	201 600 EUR
Contribution de la Belgique	3 500 000 EUR
Date estimée de la signature de la Convention Spécifique	2008
Secteurs d'intervention	Agriculture et élevage – Développement agricole (CAD 31120 – 31161 - 31150)
Objectif général	<i>Les moyens d'existence des ménages ruraux sont sécurisés et la contribution du secteur agricole à la croissance économique du pays est augmentée par la mise en œuvre concertée d'une politique nationale de promotion des filières agricoles.</i>
Objectif spécifique	« Les capacités organisationnelles, techniques et administratives du MAEP sont renforcées pour qu'il puisse mieux jouer son rôle de facilitation et de régulation dans la promotion des filières. »
Résultats intermédiaires	<p>1. Le MAEP est une force de proposition dans la définition et la mise en œuvre des politiques et stratégies de promotion des filières.</p> <p>2. Les CeRPA jouent un rôle clé dans la promotion des filières au niveau régional et local</p> <p>3. Le MAEP est reconnu comme un acteur dynamique et actif par les autres acteurs dans la promotion des filières agricoles.</p>

1. ANALYSE DE LA SITUATION

1.1 LE CONTEXTE DU DÉVELOPPEMENT DES FILIÈRES AGRICOLES AU BÉNIN

1.1.1 Evolution générale de la politique agricole depuis le début des années 90

Les grandes orientations de la politique agricole du pays ont été définies à travers la Lettre de Déclaration de Politique de Développement Rural (LDPDR) de mai 1991 suivie en 1999 de la Déclaration de la Politique du Développement Rural (DPDR). Ces documents décrivent les réformes essentielles à engager, les grandes options et les choix stratégiques au niveau du secteur rural dans un contexte de libéralisation de l'économie nationale.

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

Pour atteindre ces objectifs, le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) a élaboré des outils opérationnels que sont le Schéma Directeur du Développement Agricole et Rural (SDDAR) et le Plan Stratégique Opérationnel (PSO) adoptés par le gouvernement en juillet 2001. Le Schéma Directeur définit les axes stratégiques de la politique de développement rural du Bénin.

Des réformes institutionnelles sont intervenues en 2004 au niveau du MAEP et des Centres Régionaux de Développement Rural (CARDER) qui sont entre temps devenus des Centres Régionaux pour la Promotion Agricole (CeRPA) avec une nouvelle structuration de leurs services.

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

Les priorités en matière de promotion des filières agricoles tiennent à la fois compte des orientations économiques du Gouvernement et de l'environnement économique sous-régional, régional et international. C'est le double objectif consistant à assurer d'abord la sécurité alimentaire nationale (inverser la tendance à une trop forte dépendance alimentaire) et à conquérir ensuite une part du marché extérieur dans les filières pour lesquelles le Bénin dispose d'avantages comparatifs ou de potentialités avérées qui a conduit à la sélection des filières mentionnées ci-dessus.

1.1.2 Evolution récente du cadre général de la politique de développement agricole

Force est de constater que des acquis importants existent aujourd'hui, notamment le fait que la promotion des filières est désormais définie comme un défi multi-acteurs et plurisectoriel, c'est-à-dire que tous les acteurs acceptent que ce n'est plus uniquement une responsabilité du MAEP.

Le cadre général approprié a été fixé récemment dans une communication en Conseil des ministres en date du 6/10/2008 émanant du MPDEAP (Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique) et fixant les « Orientations pour la réforme institutionnelle dans le cadre de la mise en œuvre du PSRSA »

Ces orientations « répondent à la nécessité de donner une réponse adéquate au défi de la compétitivité et aux enjeux contenus dans les axes stratégiques du Plan. Elles devront se traduire par une réorganisation des structures actuelles du MAEP, en les recentrant dans leur rôle régalien, aux côtés d'un secteur privé à forte capacité d'intervention dans le domaine de la production, de la transformation et du commerce, base de l'élargissement de l'assiette fiscale »

Ainsi, la bonne conduite du PSRSA passe désormais par quatre principes directeurs, à savoir :

- la définition d'un cadre institutionnel adéquat, orienté vers la gestion des fonctions régaliennes,
- la mise en place d'un mécanisme de pilotage adapté, orienté vers une coordination et une surveillance rapprochée de l'efficacité globale du secteur,
- la prise de mesures d'accompagnement et de soutien aux réformes et
- la rationalisation de tous les projets et programmes agricole et leur intégration au plan.

Le cadre institutionnel devra favoriser le désengagement du secteur public de son intervention directe dans les sphères de production et de commercialisation pour le recentrer sur les fonctions régaliennes. Ce recentrage devra aller de pair avec le développement ou le renforcement des capacités d'intervention du secteur privé et des organisations professionnelles.

Dans cette nouvelle dynamique, le rôle de l'Etat à travers le MAEP se résume à :

- (i) assurer les fonctions critiques de régulation, à savoir la définition des politiques, la planification des ressources, la réglementation, le contrôle, la supervision générale et la promotion des PME,
- (ii) intervenir en synergie avec les autres acteurs sur les fonctions structurantes, à savoir la structuration des filières, la prévention des risques, l'aménagement et l'équipement moderne, la formation, la recherche et la vulgarisation,
- (iii) créer un environnement favorable pour les fonctions desquelles l'Etat se désengage (production, transformation commercialisation, vulgarisation, conseil à l'exploitation, crédit et fourniture d'intrants agricoles).

Ce nouveau cadre institutionnel devrait ainsi être bâti :

- Au niveau central (en dehors du Cabinet et des Directions Centrales), de quatre structures nouvelles, dont l'une serait en charge de la promotion et du développement intégré des filières. Son mandat inclurait la structuration des filières et la mise en place des concertations interprofessionnelles.
- Au niveau déconcentré, sur une dynamisation des CeRPA et CeCPA avec un recentrage de leur mission aux nouvelles exigences de la réforme, dans le cadre d'une plus grande autonomie de gestion et d'intervention

Le pilotage de la mise en œuvre du plan reposera sur la création d'un organe situé au dessus du MAEP disposant d'un droit d'arbitrage et de la capacité de proposition d'allocation des ressources, qui serait appelé « Conseil National de l'Agriculture », et devrait ainsi statuer sur des aspects transversaux, et non seulement techniques, aspects tels que les infrastructures, l'accès aux marchés extérieurs et le financement du secteur. Par ailleurs, la mise en œuvre du PSRSA nécessite l'implication d'autres acteurs tels que le secteur privé, des organismes parapublics, les OP et les PTF, lesquels devraient donc être représentés à ce conseil.

Les mesures d'accompagnement prévues se déclinent en trois points :

- Le développement des capacités d'exécution des programmes constituant le PSRSA au sein du MAEP, laquelle ne dépendra pas seulement de la réorganisation des services, mais également d'un programme interne de renforcement des capacités, qui serait orienté par une phase préalable d'analyse institutionnelle ;
- Le développement des capacités des OP, qui reposeront sur une professionnalisation progressive du secteur, qui amènerait ces dernières à « ne pas limiter leur participation à de la figuration » ;
- Le renforcement des capacités d'intervention du secteur privé, qui sera facilitée par la création de diverses agences obéissant à une logique de partenariats public-privé (aménagement hydro-agricole, mécanisation agricole, promotion de PME agricoles, etc.), ainsi que par la mise en place de structures de financement de la production

1.1.3 Les constats et recommandations de la mission d'analyse institutionnelle de la promotion des filières agricoles au Bénin

Cette mission, cofinancée par la Coopération belge et menée en septembre/ octobre 2008, a précédé de peu la mission de formulation du présent projet. L'état des lieux indique que la situation actuelle du système institutionnel de promotion des filières agricole est complexe et alarmante. Cette situation nécessite un dispositif institutionnel de haut niveau et qui soit capable de prendre des décisions d'orientations et de régulation et qui veillera au suivi et à l'aboutissement de ces décisions auprès des institutions de la République.

La promotion des filières agricole est multisectorielle et multi – acteurs. A l'heure actuelle tous les acteurs ont conscience que l'amélioration du « système institutionnel de promotion des filières agricoles » ne peut se faire sans coordination et sans concertation entre « familles d'acteurs ». Il y a donc urgence à mener des actions simultanées et coordonnées sur des points névralgiques du système pour créer un « effet levier » .

Les constats et analyses de la mission, mettent en exergue le besoin « de mettre de l'ordre » dans le système de promotion des filières agricoles. Il y a donc nécessité de mettre en place une « Autorité » qui assurerait la régulation de la promotion des filières agricoles à travers des mécanismes de pilotage, de régulation et de concertation bien définis. La mission propose une Autorité unique pour toutes les filières agricoles, ce qui conforte l'option gouvernementale de créer cette structure tout en procédant à un élargissement à d'autres filières que le coton. La mission considère que la création de cette instance devra être l'aboutissement d'un processus qui durerait un an.

Durant cette période, les recommandations de la mission sont :

- Conduire une série d'audits institutionnels détaillés au niveau du MAEP, de ses structures déconcentrées et des offices sous tutelle, ainsi que du Réseau National des Chambres

d'Agriculture. Cette action s'accompagnerait d'un recensement complet des projets de PFA à l'œuvre sur le territoire national, qui permettrait d'avoir une vue d'ensemble.

- Mettre en place un « Dispositif Institutionnel Transitoire » chargé de créer les conditions favorables à l'émergence de l'« Autorité » de promotion des filières agricoles. Ce processus, d'une durée d'un an, permettrait de définir le mandat de la future instance, son mode d'organisation et son fonctionnement, ainsi qu'un programme de travail pluriannuel.

Ce processus transitoire serait composé :

- d'un « comité interministériel » ayant pouvoir d'orientation et de décision
- d'une « Task Force » (TF) composée d'un groupe restreint de représentants de familles d'acteurs se réunissant plusieurs jours par mois. La TF aurait principalement pour missions :
 - (i) la conduite du processus de réformes institutionnelles au plan national, en partie à travers une série d'audits préalables, comme mentionné plus haut, mais aussi en appui à des initiatives déjà engagées,
 - (ii) la poursuite de l'accompagnement de la réforme au niveau régional et communal, et plus particulièrement au niveau des CeRPA dans le sens d'une plus grande autonomisation, et
 - (iii) la réflexion pour une réforme institutionnelle structurante à long terme au niveau national. La TF serait dotée d'un secrétariat permanent composé de deux cadres de haut niveau, et pourrait par ailleurs requérir à une assistance technique ponctuelle financée par les différents PTF

Bien que ces recommandations soient apparues au cours de la séance de restitution comme largement acceptées et partagées, il est encore trop tôt pour connaître dans quelle mesure, sous quelle forme et dans quel délai elles seront appliquées par le Gouvernement. En effet, le MPDEAP viendrait de faire adopter en Conseil des Ministres une réorganisation du MAEP dans la ligne de la note d'orientation détaillée plus haut. La cohérence et la possible synergie entre les deux approches est à établir.

Compte tenu de cette situation particulièrement complexe et en mouvance, il convient de retenir deux lignes de force pour le projet à mettre en œuvre :

- **Le projet devra être en mesure de s'adapter à un contexte institutionnel en pleine mutation**, où l'on peut discerner (i) une période transitoire d'au moins un an, mais qui pourrait se prolonger et (ii) une période plus pérenne où les institutions seront mises en place et stabilisées, sans que l'on puisse dire avec précision quelles seront les attributions précises de chacune d'entre elles
- **Le projet devra avoir une ouverture importante sur le niveau supra-ministériel**, où se fixeront désormais les grandes orientations de la politique de promotion des filières

1.2 LE DISPOSITIF DU MAEP AU REGARD DE LA PROMOTION DES FILIÈRES AGRICOLES

1.2.1 Le rôle des Directions Techniques vis-à-vis de la PFA et les procédures de communication interne du MAEP

Les Directions Techniques assurent essentiellement des fonctions d'orientation, d'appui technique, de programmation, de suivi et coordination, de réglementation et de contrôle dans les divers domaines relevant de leurs compétences

Les Directions Techniques sont de fait souvent impliquées dans des fonctions relevant directement de la PFA, telles que l'organisation des acteurs au niveau national, et réalisent parfois des activités en direct alors qu'elles devraient venir en appui. La DE par exemple, a un service « Appui au Développement et à la Promotion des Filières », la DP réalise des opérations de réensemencement d'étangs, la DAGRI a un service « suivi de la production et de la promotion des filières agricoles » et vient en appui aux producteurs de semences et plants certifiés; elle a également dans ses attributions l'information et la communication rurales, etc. De manière générale, les textes créent de fait beaucoup de conflits d'attribution entre les DT et la DPP concernant la PFA.

Plusieurs directions techniques exercent la mission de contrôle et certification de la qualité des produits agricoles mis sur le marché intérieur ou destinés à l'exportation. Cette multitude d'intervenants dans le secteur n'est pas sans créer des interférences liées aux textes régissant ces structures et des conflits d'attributions.

Par exemple concernant le contrôle des produits ; ainsi, dans la pratique, la DE contrôle la viande, alors que les produits laitiers sont contrôlés par la DANA, cependant que les oeufs et ovoproduits échappent à tout contrôle. Quant à la DPQC, elle assure à la fois le contrôle des produits (d'origine végétale uniquement), mais aussi la certification des semences et plants, laquelle ne porte que sur la production déclarée. La DP quant à elle s'occupe du contrôle des installations et des produits halieutiques.

La mission a constaté que de manière générale, les Directions Techniques sont peu satisfaites des relations fonctionnelles qu'elles entretiennent avec le niveau déconcentré (CeRPA/CeCPA), qu'elles peinent à obtenir des retours d'informations et à exercer leurs missions. Cette situation est liée à la structuration actuelle des CeRPA avec des directions techniques parfois sans rapport avec la hiérarchie ou englobant à la fois des missions de conseil et de réglementation. Ceci pose le problème du système de rapportage entre les entités nationales et les structures décentralisées. Celui-ci est composé de rapports mensuels, trimestriels, semestriels et annuels.

L'utilisation de l'Internet n'est pas un réflexe de communication, plusieurs cadres étant encore à un niveau de connaissance peu avancé des possibilités comme par exemple l'envoi de fichiers attachés par courriel, la communication par skype, etc. Un frein à la généralisation de ce mode de communication aisé est l'existence d'une culture ancrée dans la distance hiérarchique qui s'accommode de modes de communication très rigides. La mise en place d'un réseau intranet doit nécessairement être accompagnée par le développement d'une culture de communication par Internet pour faciliter l'échange d'informations entre le MAEP, ces directions techniques et les CeRPA.

1.2.2 L'implication des structures sous tutelle du MAEP dans la Promotion des Filières

Plusieurs sociétés et offices existent qui sont sous tutelle du MAEP. Toutefois, les mandats de ces « agences » ainsi que leurs liens avec le MAEP ne sont pas toujours clairement définis et –comme partout au Bénin– les relations institutionnelles sont faiblement respectées. Avec la restructuration annoncée du système de promotion des filières agricoles, et se basant sur le recentrage du rôle de l'état, les mandats, les fonctions et les responsabilités des « agences » et leurs liens fonctionnels seront redéfinis. Les perspectives sont multiples et parfois diverses, comme le montrent les quelques exemples ci-dessous :

- La SONAPRA, qui était antérieurement centrée sur le coton, et dont les activités industrielles viennent d'être cédées à une nouvelle structure (SODECO), devrait voir ses activités recentrées sur une mission de promotion agricole. Par décision du 22/8/2008, le Conseil des Ministres a en

effet demandé au CA de la SONAPRA « *d'examiner une réorganisation des activités de la société à recentrer dorénavant sur ses missions originelles de promotion et diversification des filières, dans la perspective de la mise en œuvre du Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole* ». Un autre rôle possible, et plus ambitieux revendiqué par la SONAPRA est de servir de point d'ancrage institutionnel de la promotion des filières au Bénin, en prenant en charge l'administration de la quarantaine de projets gérés par le MAEP. De manière générale, en fonction du statut qui lui sera octroyé (agence avec statut de S.A, ou avec statut d'Office à caractère agricole et social), la nouvelle SONAPRA aura des activités génératrices de revenus ou à fonds perdus, mais dans tous les cas, elle exécutera des travaux pour le compte de l'Etat dans le domaine de la promotion et de la diversification des filières agricoles.

- L'ONS a désormais, en sus de la prévoyance agricole, trois types de missions d'un intérêt direct pour la PFA (i) stabilisation des prix : un mécanisme dit « de fonds de lissage » est en cours de montage pour les filières d'exportation les mieux organisées, au premier rang desquelles l'anacarde et l'ananas. Le mécanisme repose sur un prélèvement au niveau de l'exportateur, dont le montant tient compte de l'ensemble des coûts, et qui doit faire l'objet d'une clé de répartition au sein de la filière. Ces paramètres sont actuellement à l'étude ; (ii) facilitation de l'accès au crédit, en aidant à l'élaboration de projets bancables de la part de producteurs individuels ou de groupements ; ce service pourrait à terme donner naissance à une Agence de Promotion des Investissements Agricoles ; (iii) contrôle des performances techniques est un nouveau service également, qui serait proposé aux nouveaux producteurs agricoles ou agro-industriels, en particulier ceux éligibles aux mécanismes de stabilisation. Au total, si les nouvelles missions confiées à l'ONS apparaissent du plus grand intérêt, il est encore trop tôt pour voir s'il sera en mesure de les rendre pleinement opérationnelles
- L'ONASA : S'agissant du **bilan vivrier**, le système de l'ONASA reste limité aux grandes cultures et à une évaluation globale. Le système d'alerte rapide fonctionnant sur les données de cette évaluation mérite d'être amélioré par un suivi et une analyse des stocks tout au long de l'année, suivant une méthodologie fiable construite en collaboration avec le dispositif de collecte des statistiques agricoles et alimentaires. La récente envolée des prix sur le marché des produits alimentaires dénommée crise alimentaire et la mise en œuvre d'un programme d'urgence de sécurité alimentaire pour juguler ce problème sont une illustration de la faiblesse du dispositif actuel de sécurité alimentaire

Le **système d'informations de marché** de l'ONASA a des limites que des réflexions doivent permettre de corriger. Il s'agit du coût de *fonctionnement élevé* en raison du dispositif d'enquêteurs par marché suivi. Il y a lieu de repenser le dispositif et son mode de fonctionnement pour ramener son coût de fonctionnement dans des proportions supportables par le budget du MAEP. Une autre piste d'amélioration du système est le *décalage de traitement trop long en raison de la centralisation* à Cotonou. Il y a ensuite le renforcement des producteurs et commerçants sur *la compréhension et l'utilisation des informations de marché* en faveur du fonctionnement normal de la chaîne de distribution.

1.2.3 Le rôle des CerPA et CeCPA dans l'encadrement des filières

Le CerPA est un office à caractère social et constitue la structure déconcentrée du MAEP au niveau régional. Il est, tout comme d'autres directions sectorielles, sous l'autorité des Préfets de département en matière d'orientation des actions de développement régional mais jouit d'une autonomie dont le contenu est diversement compris. Pour accompagner les directeurs généraux des CerPA dans la vision de la réforme, une unité d'appui à la réforme (UARVI) est mise en place dans chaque CerPA. Dans les faits, cette unité reste peu opérationnelle.

L'autonomie financière des CeRPA est à relativiser car la part des ressources propres dans leur budget est minoritaire. En plus, les problèmes de procédures de gestion de finances publiques ont des répercussions directes sur l'efficacité du MAEP et de ses «démembrements», sujets à d'importants retards dans les décaissements de fonds. Cette situation a amené l'Etat à développer des « stratégies de contournement » à travers le système de crédits délégués gérés par le Préfet et la création de projets et autres structures à gestion autonome centralisée (MPRC, PADFA), mais réduit par-là même la marge de manœuvre des CERPA et des CECPA, qui n'ont plus les moyens pour travailler en direct avec les maires et les OPA de leurs territoires. En effet, en ligne avec la déclaration de politique de décentralisation de 2001, le RCPA est considéré comme le conseiller du maire de la commune en matière de développement agricole et doit contribuer à fournir des informations pour l'élaboration des Plans de Développement Communaux (PDC)

De point de vue du développement des ressources humaines, les aspects suivants ont été détectés :

- Si les CeCPA ont été récemment considérablement renforcés sur le plan quantitatif (doublement des effectifs, avec près de 2000 recrutements en 2007), l'on n'a aucunement pris en compte leur capacité d'absorption ni les besoins qualitatifs en matière de personnel.
- Les formations destinées aux OP sont conçues par les Directions de l'Information, de la Formation et de l'Appui aux Organisations Professionnelles. Selon les DIFAOP elles-mêmes, leurs agents nécessitent des formations sur l'approche filières, l'approche formateurs relais, l'appui à l'approvisionnement en intrants et à la commercialisation. Par ailleurs, l'appui aux OP couvre les aspects finalisation de l'existence juridique, la recherche de financement et la commercialisation, et les formations correspondantes.
- Quant aux Directions de Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire, elles comptent un directeur, un service promotion des filières et un service sécurité alimentaire. Actuellement toutefois, les postes ne sont pas tous remplis, et leur action se limite à relayer certaines actions du PADFA.

Deux projets du MAEP ont une importance particulière pour les CeRPA

Au titre du MPRC : les formations prodiguées aux agents des CeCPA en particulier sont essentiellement internes, et font peu appel à des cabinets extérieurs. Les besoins du terrain, tant matériels qu'humains, sont en principe transmis à l'unité de gestion par le canal des DGs des CeRPA, mais il n'y a ni procédure rigoureuse de consultation, ni système de rapportage sur les impacts de ce projet. Ainsi, les opinions des cadres du MAEP sur l'utilité réelle et l'efficacité de ce projet restent partagées. La mise en œuvre du MPRC serait bénéfique aux yeux de certains mais plusieurs personnes concernées regrettent la centralisation des moyens par la coordination du projet très éloignée des réalités du terrain, ce qui a un effet négatif sur l'efficacité des structures déconcentrées. La coordination est elle-même soumise à une lenteur des procédures financières et au principe de cadrage qui ne permet pas d'avoir toutes les ressources nécessaires à son budget.

Au titre du PADFA : en 2007, un accent particulier a été mis sur la promotion de quatre filières, à savoir l'ananas, les cultures maraîchères, l'élevage des aulacodes et les poissons.

En sus des missions plus techniques, le PADFA se proposait de mener des actions ressortant plus directement de la PFA, telles que :

- *amélioration des capacités d'intervention des acteurs, ce qui vise tant l'encadrement des CeRPA que les agents économiques eux-mêmes (producteurs, transformateurs, commerçants) sur divers thèmes ;*
- *organisation des acteurs, ce qui inclut l'appui à la création de nouvelles associations professionnelles, la dynamisation des anciennes structures et la constitution de structures faitières des différentes organisations. Des sessions de formation en gestion coopérative sont également prévues ;*
- *mise en place des intrants : elles concernent les rejets d'ananas, les coquelets améliorateurs, les engrais spécifiques et les cartons d'emballages ;*

- *recherche de marchés d'écoulement des produits : l'élaboration de prospectus, l'organisation de voyages d'affaires, les prises de contacts avec certains négociants internationaux, etc.*

On retrouve ainsi dans les composantes du PADFA des actions dont la mise en œuvre revient normalement à d'autres structures techniques du MAEP et surtout au secteur privé marchand, p.ex. l'achat et la mise en place directe des rejets et des engrais.

En outre l'appui du PADFA au développement des filières passe très souvent par les DPFA des CeRPA mais dans une logique de prestation de service par ces dernières au projet.

Un recentrage des activités du PADFA et une clarification des approches de développement des filières sont nécessaires pour transformer les interférences en synergie et pour éviter les résultats très mitigés obtenus jusqu'à maintenant.

1.2.4 La coordination de la thématique « filières » : la Cellule transitoire

Composée de 10 membres issus de différentes instances internes au MAEP (Sonapra, directions centrales et nationales, cabinet) et présidée par le Ministre lui-même, la cellule transitoire a été mise dans une situation d'impossibilité de délivrer des résultats, vu l'absence de moyens dont elle disposait et l'ambition démesurée de sa mission et de son plan d'action qui donnait un horizon de 6 mois.

Cette cellule aujourd'hui inactive dans les faits n'a en fait pu travailler que sur l'axe de clarification des notions et concept de filières. Ayant capitalisé plusieurs expériences en la matière, notamment à travers les études sur la chaîne de valeur sur quatre filières agricoles en cours de validation sur l'initiative de la GTZ, elle dispose aujourd'hui de connaissances et de quelques documents sur le concept, les outils et les expériences de développement des filières dans le pays, mais pour l'instant, ce capital n'est pas ancré ni disponible réellement pour d'autres acteurs.

Par ailleurs, sur base des acquis constatés (promotion des filières et multi-acteurs et plurisectorielle) et tenant compte de l'orientation récemment donnée concernant la réforme institutionnelle du cadre de la mise en œuvre du PSRSA, la pérennisation de la Cellule n'est plus d'actualité. Cela amène un certain nombre de préoccupations :

- La définition du rôle, la composition et la mission de la structure en charge de la promotion des filières interne au MAEP ;
- La définition des liens entre cette structure et le conseil national agricole et en particulier avec son secrétariat ;
- En conséquence du point précédent : la recherche de l'efficacité des structures opérationnelles au niveau régional et communal dans leur rôle d'appui, d'animation et d'accompagnement des acteurs.

La quasi-absence de mécanismes de concertation entre les structures du MAEP et les autres acteurs publics et privés intervenant dans la promotion et le développement des filières a constitué un frein à l'efficacité de cette cellule transitoire.

1.3 LES PROCÉDURES INTERNES AU MAEP

1.3.1 Analyse du budget actuel et futur du MAEP pour renforcer et professionnaliser ses structures intervenant dans la promotion des filières

La nomenclature budgétaire utilisée ne fait pas apparaître facilement des éléments budgétaires relatifs à la promotion et au développement des filières agricoles et au renforcement et la professionnalisation des structures du MAEP intervenant dans les filières. Par exemple dans le budget programme de 2008, quelques éléments extraits des programmes sont présentés ci-dessous mais il faut souligner que la plupart des dépenses sont regroupées sous des rubriques globalisantes ne permettant pas une bonne lisibilité des actions spécifiques entreprises dans le cadre du développement des filières agricoles.

Tableau extrait des derniers budgets programme du MAEP

	2007	2008	2009	2010
Programme administration et gestion du secteur				
<i>Renforcement des capacités en planification et S&E</i>	0,500	1,411	3,500	4,500
<i>MPRC</i>	2,000	1,240	2,400	3,000
<i>RNA</i>	0,300	1,300	2,000	1,322
<i>Installation labo pour contrôle des normes</i>	0,600	0,580	0,200	0,600
<i>SONAPRA (appui à mise en œuvre fonctions critique)</i>		0,100	0,500	1,000
Programme développement agriculture				
<i>Recherche (INRAB)</i>	0,805	1,516	0,806	0,801
<i>Développement filières agricoles (PADFA)</i>	1,00	1,065	2,300	3,864
Développement de l'élevage				
<i>Développement aviculture moderne (PADAM)</i>	0,300	0,300	0,300	0,184
<i>Développement élevage (PADEL)</i>	0,300	0,625	0,400	0,935
Développement pêche et aquaculture				
<i>Développement pêche et aquaculture</i>	0,300	0,250	1,00	1,500
<i>PADPPA</i>	0,700	0,950	3,600	5,800
<i>Gestion intégrée plantes aquatiques (PGIPAP)</i>	0,500	0,452	0,425	0,479

Les ressources ont été consommées à hauteur de 62,63% en 2006 et 60,44% en 2007. Les taux de consommation sont plus bas pour les ressources intérieures. Plusieurs raisons expliquent les faibles performances observées en 2006 et 2007. Le budget 2006 a été marqué par la suspension des engagements pendant des mois par le nouveau gouvernement pour la prise de nouvelles procédures. Mais en général, en plus de la non-lisibilité des ressources affectées à la promotion de chaque filière prioritaire dans le budget, les difficultés liées au budget classique demeurent malgré la nouvelle gestion axée sur les résultats, le mécanisme de crédits délégués et la création des DPAF au sein des CeRPA. Il s'agit notamment du décalage entre le calendrier agricole et les rythmes de mise à disposition des ressources, les lourdeurs des procédures administratives et la centralisation des structures de décision et d'exécution.

En plus de l'absence d'éléments sur la promotion des filières agricole, le budget programme n'est pas assorti d'un chronogramme détaillé de mise en œuvre des activités budgétées devant servir de tableau de bord pour les services techniques et les services financiers. Ce chronogramme existe bien

dans les plans de campagnes des structures du MAEP. Son absence dans le budget programme ne permet pas d'anticiper sur les procédures en vue du respect des délais par les uns et les autres qui devrait aussi constituer un critère d'évaluation des résultats et des performances. La situation est bien ritualisée car tout le monde sait maintenant que le plus clair du budget national est exécuté au dernier trimestre de l'année, avec l'organisation d'activités tous azimuts et une agitation très fébrile au sein des administrations publiques pour rattraper le temps.

1.3.2 Les procédures de planification et budgétisation

Le MAEP est à sa 3^{ème} expérience de budget programme axé sur les résultats suite à l'entrée du secteur agricole au crédit d'appui à la réduction de la pauvreté (PRSC) en 2005. La matrice de présentation du budget programme a connu une modification en 2008, suite à l'élaboration de nouveaux cadres logiques ayant conduit à la réduction du nombre de programmes à quatre, à savoir (i) administration et gestion du secteur, (ii) développement de l'agriculture, (iii) développement de l'élevage et (iv) développement de la pêche et aquaculture.

L'élaboration du budget programme est annuel et constitue un exercice qui mobilise les CeRPA et toutes les directions techniques nationales du MAEP, les sociétés et offices sous tutelle, les projets et programmes autour de ces trois services de la DPP à savoir le service analyse des politiques et programmes du secteur (SAPS), le service planification et programmation (SPP) et la cellule du suivi-évaluation (CSE). Au début de chaque campagne agricole, un plan d'activités du MAEP est élaboré à partir des plans d'activités de chaque entité assortis des prévisions budgétaires. Au même moment, un rapport annuel d'activités provisoire du MAEP est rédigé par les SAPS en collaboration avec d'autres services. Ce rapport constitue la base pour l'élaboration du budget-programme du ministère

	2006	2007	2008
Crédits votés	33,005	40,778	54,831
Dépenses ordinaires	10,685	9,258	11,710
Dépenses en capital	22,331	31,529	43,121

Source : rapport SPAS

Ce niveau de crédit permet en 2008 de couvrir les besoins réels à hauteur de 63,40% pour les dépenses ordinaires et 88,87% pour les dépenses en capital.

En fin d'année, l'évaluation de la performance de chacun des quatre programmes est faite par la CSE. Une quinzaine d'indicateurs sont retenus, le principal critère d'évaluation de performance reposant sur la lisibilité parfaite de la contribution de chacune des filières pertinentes à la réduction de la pauvreté, à la sécurité alimentaire et au développement économique

Toutefois, la limite fondamentale de ce processus de planification reste le manque de données fiables et de compétences pour effectuer des analyses aussi détaillées pour renseigner ces indicateurs de performance.

1.3.3 Procédures de collecte et traitement des données

En matière de collecte et de traitement des statistiques agricoles, le dispositif national comprend le système national intégré des statistiques agricoles (SNISA), chargé de promouvoir le développement des statistiques agricoles et d'un dispositif de collecte, traitement et diffusion des données. Le fonctionnement du SNISA est devenu irrégulier pour diverses raisons, notamment le manque de ressources et l'absence du leadership dont le poste a disparu de l'organigramme du MAEP.

Le dispositif de collecte, traitement et diffusion des données statistiques est composé :

- au niveau national du service de la statistique au sein de la DPP et des services de suivi-évaluation des directions techniques nationales et de l'ONASA,
- au niveau régional (CeRPA) des services de statistiques et du suivi-évaluation au sein des DPAF,
- au niveau communal (CeCPA) des techniciens spécialisés en statistiques et suivi-évaluation (TSSSE).

La collecte des données sur les cultures vivrières est basée sur des enquêtes statistiques agricoles annuelles (ESA). Les données de la production animale sont des estimations faites à partir d'indicateurs établis au niveau régional.

Quant au dispositif des ESA, il n'assure pas encore correctement les opérations de collecte, de traitement, d'analyse et de diffusion des données. Diverses raisons expliquent ce fait dont :

- l'absence de coordination entre les directions techniques et le service de la statistique,
- le recrutement récent des TSSSE (en 2006), leur statut administratif encore précaire (contractuel) et leur nombre insuffisant pour couvrir un échantillon représentatif d'exploitations agricoles et en diminution,
- la mise en œuvre très tardive du premier recensement national agricole (en cours, sur la base d'approche modulaire indiquée par la FAO),

Il est à noter par ailleurs que la méthodologie des ESA centrée sur des données des exploitations agricoles ne permet pas d'évaluer un développement réel des filières agricoles. Une étude diagnostique du dispositif de statistiques agricoles et alimentaires est en cours actuellement.

Au terme de cette analyse, il apparaît que le travail du projet au niveau du MAEP devra s'orienter de manière prioritaire au niveau du cadre organique du MAEP : niveaux déconcentrés (CeRPA et CeCPA), mais aussi Directions Techniques et Directions Centrales, dans le but de renforcer non seulement leurs capacités, mais également leur mode d'interaction et leurs procédures de travail (formation et gestion des agents, collecte et traitement des statistiques, élaboration des budgets, coordination thématique, etc...), dans une perspective de durabilité.

Néanmoins, un certain nombre d'autres fonctions clés aujourd'hui aux mains des structures rattachées au MAEP pourraient bénéficier d'un appui important.

1.4 LES RÔLES DES AUTRES ACTEURS VIS À VIS DE LA PROMOTION DES FILIÈRES

1.4.1 Les autres Ministères

Beaucoup d'autres ministères sont appelés à jouer un rôle dans la promotion des filières agricoles comme par exemple le Ministère du Commerce (aspect commerce intérieur et extérieur, droits de douane, détaxation, réglementation), le ministère de l'économie et des finances, le ministère de la Micro finance et des PME, le ministère des Transports... On soulignera juste qu'il existe jusqu'à présent très peu de contacts interministériels sur les aspects de promotion des filières agricoles et qu'il semble évident qu'il faille un peu plus de coordination si l'on souhaite mettre en œuvre toutes

les mesures possibles au niveau de chaque ministère en faveur de filières agricoles prioritaires pour le développement du pays.

1.4.2 Le secteur privé

1.4.2.1 Les OPA

Les initiatives des OP en matière d'organisation des filières se situent principalement à deux niveaux :

- L'appui à la production ou à l'acquisition de semences
- L'appui à la commercialisation et à la transformation

Elles sont nombreuses et traduisent un dynamisme certain ; toutefois, la plupart des OP déclare fournir à leurs membres une aide pour la commercialisation, plutôt que prendre directement celle-ci en charge. Ceci est dû en général :

- à un statut associatif inadapté, alors que le statut coopératif actuel présente des insuffisances
- à une organisation interne insuffisante, notamment au niveau du regroupement de l'offre, pour être en mesure de contractualiser directement avec un acheteur
- à l'impossibilité de contracter des prêts auprès des banques pour ceux qui restent sous statut associatif. Les OP déclarent souvent que les problèmes sont plus financiers que techniques, l'appui des CeCPA restant d'une portée limitée.

L'appui à la commercialisation se fait dès lors sous forme de mise en contact avec des clients, et l'information circule de manière informelle. En particulier, les OP s'avèrent en général incapables de fournir à leurs membres des informations régulières et structurées sur les prix.

- En matière de formations internes, quelques initiatives sont également relevées et recouvrent des domaines transversaux tels que la bonne gouvernance, les principes coopératifs, le micro-crédit (plutôt vers des jeunes) ou plus techniques.

Dans l'ensemble, les critiques adressées aux agents des CeCPA concernent leur manque de formation technique spécifique aux filières, sans qu'il y ait remise en cause de leur niveau général, ni de l'utilité de leur présence, du fait que les besoins d'encadrement et de formation restent très supérieurs aux ressources humaines disponibles. Il y a donc une recherche de complémentarité de la part des techniciens d'OP vis-à-vis de ceux des CeCPA, plutôt qu'une logique de concurrence. Cependant une systématisation, capitalisation et diffusion des ces expériences peuvent contribuer à la PFA.

1.4.2.2 La Chambre Nationale d'Agriculture

La CNA et les CIA – qui disposent de locaux au niveau des CeRPA- sont de fait encore loin de jouer le rôle qui leur est imparti et souffrent d'un manque de crédibilité auprès des acteurs en raison de leur faible niveau opérationnel, qui a pu être vérifié par la mission sur le terrain.

La principale initiative prises à ce jour par la CNA, relayée dans les régions par les CIA, est l'établissement d'un fichier informatisé de producteurs–Il convient de signaler que la CNA, avec l'appui financier et technique de l'ACDI, avait mis en place et animé entre 2000 et 2003 un centre de veille et d'informations commerciales et techniques sur 5 filières agricoles d'exportation (anacarde, ananas, karité, manioc et huile de palme). Un bulletin mensuel des marchés, des prix, des tendances ainsi que d'autres informations sur la qualité, les normes, etc. est imprimé et distribué par fichier

attaché au courriel et en papier aux OP de ces filières et à des acteurs individuels. Actuellement, ce leadership assuré par la chambre est tombé en désuétude faute de compétences internes au réseau et malgré la demande d'informations.

Par ailleurs, des formations ont été données aux élus à Cotonou sur les missions et attributions, et sur l'élaboration de plans d'affaire simplifiés.

Des besoins de formation complémentaires ont été exprimés sur des problèmes transversaux tels que le crédit, la fertilité des sols ou les intrants.

Au-delà de leur fonction de représentation, il est patent que les Chambres d'Agriculture sont en recherche d'un positionnement dans un paysage déjà largement balisé par des OP de filières, ou des OP généralistes à tous les niveaux. Quoiqu'il en soit, il paraît clair que les rôles possibles pour les chambres en formation ou en appui de leurs membres concerneraient plutôt les problèmes de type transversaux, notamment ceux ayant trait à la gestion globale de l'exploitation, qu'elle soit technique ou financière.

1.4.2.3 Le secteur privé marchand

Il convient de distinguer ici le, niveau local/ régional du niveau national

Le niveau local / régional

A ce niveau, on rencontre notamment des initiatives de constitution de groupements de commerçants, en majorité féminins, ayant pour objet de stocker leurs produits pour répondre à des demandes plus importantes en volume, et à tirer partie des variations saisonnières des prix. La mission a pu ainsi observer le cas du GCPV (Groupements des Commerçants en Produits Vivriers) de l'Atacora-Donga, constitué depuis une dizaine d'années et disposant d'un magasin depuis cinq ans grâce à une aide fournie par l'ONASA à hauteur de 90% du coût de construction. En contrepartie, le groupement est enregistré auprès de l'ONASA et participe à la constitution d'un stock de sécurité. D'autres groupements de ce genre existent dans les autres régions, notamment dans le Borgou-Alibori (GCPV) et dans le sud et le centre du Bénin (RECOPROV). Au total toutefois, ces groupements sont peu nombreux.

Ces groupements sont actifs et reconnus par leurs partenaires, tant en amont qu'en aval de la filière, et en sont d'ailleurs des animateurs majeurs, mais continuent largement à travailler dans l'informel, sans délivrer systématiquement de facture à leur client et sans tenir d'enregistrements comptables de base. L'absence d'un Fond de Roulement suffisant limite par ailleurs le volume de leurs opérations, et leur statut non commercial autant que leur mode de fonctionnement ne leur permet pas d'obtenir de prêt bancaire. Leurs membres n'ont par ailleurs pas tous un niveau d'éducation de base suffisant pour monter un dossier bancable.

Du fait de la présence relativement nouvelle de la CCIB entre autres au niveau régional, et de sa visibilité encore assez limitée, ces groupements, outre un statut inadapté à la pratique du commerce, souffrent d'un manque d'ancrage institutionnel notoire. Ainsi, la formation en comptabilité-gestion des entreprises pour les acteurs économiques locaux apparaît de manière évidente une priorité qui n'a été que très peu couverte jusqu'à présent ; les interventions concrètes de la CCIB au niveau déconcentré – au-delà de l'identification des besoins et de la planification- n'ont pas encore débuté ; des formations ponctuelles en la matière ont été données dans certaines régions par les collectivités locales (par exemple le SPEC – Service de Promotion de l'Economie Locale de la Mairie de Natitingou), sur les principes, les outils et l'organisation de la comptabilité, mais l'assistance à la mise en œuvre au niveau des opérateurs n'est pas assurée.

Au-delà des formations, certains acteurs du secteur privé recherchent des informations de base sur l'économie locale, tels que des répertoires d'intervenants locaux, qui ne sont pas disponibles à ce jour au niveau de leurs structures de tutelle telles que les Directions Départementales du MC, ou les CCIB régionales; la cellule pilote d'information et de documentation installée au CERPA de Natitingou a d'ores et déjà été sollicitée dans ce sens.

Le niveau national

A ce niveau, plusieurs types d'initiatives ont été prises sous l'impulsion de divers projets d'appui au secteur privé qui se sont succédés depuis le milieu des années 90. Le plus actif de ces projets est aujourd'hui le PASP (Projet d'Appui au Secteur Privé), financé par l'UE, dont l'une des composantes stratégiques est le renforcement des Organisations Professionnelles.

Sous cette composante, le PASP, de manière générale, est intervenu sur des actions de dynamisation des RH (formations au management et à la gestion d'équipes, à la conduite de projets, dynamisation des OP, techniques de lobbying, etc...) en appui à l'ADEX, à l'AFACEB (Association des Femmes d'Affaire et Chefs d'Entreprise du Bénin) et à la CCIB principalement.

Une autre composante du PASP est le service d'appui aux entreprises, qui n'a démarré que tardivement et dont ont bénéficié certaines filières comme le karité (renforcement de la qualité), l'ananas (logistique et plan d'affaire) ou l'halieutique (étude technico-économique)

1.4.3 Les cadres de concertation et interprofessions

Le dispositif réglementaire existant a institué des cadres de concertations dont le fonctionnement est aujourd'hui très controversé. L'analyse des textes montre une sous représentation et de représentativité des membres qui ne garantissent pas une participation équitable des familles d'acteurs aux prises de décision. En effet, le cadre réglementaire national a institué des cadres de concertation à plusieurs niveaux (communaux, départementaux, régionaux et nationaux) pour animer la promotion des filières agricoles au Bénin. Le recueil de tous ces textes pris par des autorités communales, départementales et nationales et leur centralisation dans un centre de documentation facilement accessible au public reste un défi à relever, dont la Mission d'Analyse Institutionnelle cite quelques exemples illustratifs :

- Le conseil d'orientation du PADFA, programme majeur pour le développement des filières, qui comporte un seul représentant des producteurs (Chambre nationale d'agriculture) et un représentant de la chambre de commerce sur les 14 membres.
- Le « point focal plate forme paysanne » du MAEP institué comme un point d'information et canal de liaison avec les OPA est contesté par les structures même qui sont affiliées à cette plateforme

Par ailleurs, il est à noter que la plupart de ces cadres s'intéressent à l'interface entre le MAEP et le monde rural, ou les collectivités locales à la base, mais on doit noter la quasi-absence de cadres d'échanges structurés entre le MAEP et les autres Ministères, ou entre le MAEP et les représentants du secteur privé. Ceci peut apparaître comme une déficience majeure dans une optique de promotion des filières, toutefois, cette carence pourrait être atténuée avec la généralisation de la mise en place d'interprofessions par filières ; ainsi, dans le cas de la Table Filière Ananas (TFA), le CA compte, en plus de 16 représentants des producteurs et 6 des autres familles professionnelles (collecteurs, transformateurs, exportateurs) avec la participation d'un représentant du MAEP et d'un représentant du MC.

Enfin, il est à noter que dans les statuts de la TFA figure l'obligation pour le MAEP d'appuyer celle-ci durant ses trois premières années d'existence. Les appuis concernant le fonctionnement (mise à disposition d'un bureau pour les réunions) restent modestes et ne soulèvent pas de question particulière; en revanche, l'appui du PADFA est déterminant en termes d'engrais subventionnés (2000 T), de rejets produits par l'INRAB et de cartons. Ceci pose la question de la pérennité de cette structure en cas de retrait de l'appui de l'Etat, lequel intervient ici à travers un programme lui-même contesté.

Au terme de cette analyse, il apparaît fondamental pour le projet de s'assurer d'une ouverture vers les acteurs autres que le MAEP, qui ont un niveau d'intervention très significatif au niveau de la promotion des filières, afin de faire jouer pleinement les synergies :

- Avec les autres ministères, en particulier MC, MMF, etc.
- Avec les organisations du secteur privé les plus actives au regard de la promotion des filières : CCIB, AFACEB, ADEX

1.5 LES RÔLES DES BAILLEURS DANS LE SECTEUR AGRICOLE ET LES MÉCANISMES DE COORDINATION

1.5.1 Le cadre de référence

Le cadre de référence de la coopération au développement a évolué dans le temps.

Dans les années 1990, plusieurs bailleurs de fonds ont apporté leur soutien aux réformes exigées dans le cadre des Programmes d'Ajustement Structurel de la Banque mondiale et du FMI, et financé des projets de développement, mais sans véritable coordination de leur intervention, qui n'était pas à l'ordre du jour dans le contexte macroéconomique d'alors.

L'adoption du DSRP en 2003 a constitué le premier cadre de référence pour structurer et coordonner les interventions des PTF orientées vers la lutte contre la pauvreté. La SRP 2003-2005 a servi d'instrument de dialogue entre le Gouvernement et les bailleurs de Fonds et permis de développer la pratique des missions conjointes et des appuis budgétaires, d'adopter les programmes économiques et financiers appuyés par le FMI.

Le nouveau cadre de référence qu'est la SCRP 2007-2009 a pris en compte les acquis et les contraintes passés. Elle s'est fondée sur les orientations stratégiques de développement visant à faire du Bénin un pays émergent.

La Déclaration de Paris constitue aujourd'hui un élément important dans l'évolution du cadre de référence de la coopération au développement. Elle est basée sur un principe d'engagement mutuel pour améliorer l'efficacité de l'aide et son impact sur le développement. En outre, l'atteinte des Objectifs du Millénaire de Développement et les enjeux de la décentralisation constituent des défis qui influencent déjà le cadre de coopération au Bénin.

1.5.2 Les interventions

Les PTF intervenant dans le secteur se répartissent aussi bien dans le cadre de la coopération bilatérale que multilatérale. L'inventaire des interventions est fait dans le tableau suivant.

Cycles de programmation des PTF intervenant dans le secteur agricole	
Partenaire Technique et Financier	Période cadre de référence de la coopération
Coopération Bilatérale	
Allemagne	2006-2013
Belgique	2008-2011
Danemark	2004-2008
France	2006-2011
Pays-Bas	2007-2011
Suisse	2006-2010
USA-MCA	-
Coopération Multilatérale	
FIDA	2005-2010
FAO	2006-2007
Banque Mondiale/AID	2006-2011
BAD/FAD	-
BOAD	-
BID	-
BADEA	-

Source: Coopération Danoise, Cartographie des activités des PTF, Rapport final, juin 2008

L'aide au développement a représenté en moyenne 8% du PIB sur la période 2002-2005 et environ 41% des dépenses publiques pour la même période. Cette tendance semble être maintenue d'après les estimations de l'année 2006.

L'aide des partenaires techniques et financiers s'effectue sous plusieurs formes à savoir : la coopération technique, les projets d'investissements, les aides aux programmes/aides budgétaires, aides alimentaires et les secours d'urgence. L'analyse révèle une tendance plus forte des dons par rapports aux prêts. Les dons sont passés de 74% de l'aide totale en 2002 à 84% environ en 2006.

Concernant l'appui institutionnel au MAEP, il se déploie dans trois domaines, à savoir le genre et développement, la normalisation et le contrôle de la qualité, la programmation et le suivi des politiques agricoles

Les interventions de l'Allemagne sont centrées sur la gestion des ressources naturelles et l'appui à l'étude socio-économique des filières par l'approche des valeurs ajoutées. L'appui de l'Allemagne passe par la GTZ dans le cadre du projet ProCGRN. L'un des objectifs de ce projet est la sécurisation du foncier par la mise en place du plan foncier rural (PFR). Quatre filières ont déjà fait l'objet d'étude dont trois ont été validées et complétées par un plan stratégique de promotion, à savoir l'anacarde, l'ananas et riz. En plus du PROCGRN, la GTZ dispose d'un assistant technique en appui à la DPP pour le développement des filières.

L'aide du Danemark au Bénin est orienté à travers le projet PADSA II (2005-2009) avec quatre composantes, (i) appui institutionnel au MAEP, (ii) appui à la recherche agricole, (iii) appui au secteur privé agricole et (iv) appui au financement rural. Les deux premières composantes sont appuyées par un conseiller technique auprès de la DPP et de l'INRAB, alors que les deux autres composantes sont gérées par un bureau d'étude privé.

Sur des thèmes concernant plus ou moins directement la PFA, des bailleurs multilatéraux comme le FIDA interviennent également ; le FIDA vient de lancer le projet d'appui à la croissance économique rurale (PACER) dont les actions visent également le monde agricole, avec le lancement d'une récente étude sur la chaîne de valeur du secteur maraîcher.

1.5.3 Mécanismes de coordination

Les mécanismes de coordination et d'harmonisation des interventions des bailleurs de fonds ont aussi progressé au cours des dernières années au Bénin. Depuis 2005, la pratique de petits groupes techniques de travail ayant à leur tête un bailleur « chef de file » est en cours. La Suisse par exemple, est responsable de la coopération à l'appui budgétaire non liée. L'Union européenne est retenue comme chef de file du groupe thématique du secteur transport, le Danemark comme chef de file du secteur Education/ Eau et assainissement, l'Allemagne comme chef de file de l'agriculture/ environnement, les Pays Bas ont la responsabilité de la thématique liée à l'efficacité de l'aide alors que la Belgique anime le groupe thématique sur le développement des filières agricoles.

Un sous-groupe thématique « Harmonisation et alignement de l'aide » avait été créé et appuyé par une assistance technique mobilisée sur des fonds de la coopération danoise (DANIDA) pour : (i) informer sur le contenu de la déclaration de Paris, (ii) partager les expériences d'autres pays africains et (iii) discuter sur la situation actuelle et les perspectives de mise en œuvre de la déclaration de Paris au Bénin.

Dans ce contexte, le gouvernement s'est engagé à renforcer le leadership dans le dialogue politique et la coordination de l'aide. Il est prévu que les partenaires au développement et le gouvernement se retrouvent annuellement autour du rapport de mise en œuvre de la SRP, des appuis budgétaires et font le point sur les réformes mises en place.

La mise en œuvre de la feuille de route a donné des résultats mitigés. Il existe encore un faible niveau d'appropriation par l'Administration des enjeux de la déclaration de Paris. La responsabilisation du Gouvernement dans l'animation et la conduite des groupes sectoriels et thématiques restent insuffisantes. Dans le domaine de l'appui aux programmes sectoriels, l'introduction de l'appui budgétaire sectoriel dans plusieurs des secteurs a essentiellement contribué à la coordination entre les bailleurs et à l'alignement avec la stratégie nationale.

Mais il est nécessaire pour ce faire d'avoir élaboré et approuvé des stratégies opérationnelles et beaucoup de secteurs ne disposent pas encore de stratégies assez claires derrière lesquelles l'aide peut s'aligner de façon optimale. Pour ceux qui en disposent, certaines stratégies ne sont pas toujours en harmonie avec la SCRP.

Malgré ces difficultés, des exemples dans l'effort de coordination existent dans certains domaines, surtout dans les domaines de l'Eau/ assainissement, Santé et Education. Dans le secteur de l'agriculture, la coordination semble s'accélérer récemment. Plusieurs bailleurs sont déjà positionnés pour appuyer le gouvernement -et plus particulièrement le MAEP- afin de financer le processus de réforme, de changement et de renforcement des capacités institutionnelles pour donner plus de chance au secteur agricole de se développer d'une façon harmonieuse. Face à un gouvernement qui ne prend pas encore totalement son rôle de leadership pour forcer les bailleurs à harmoniser leurs interventions, certains bailleurs montrent une volonté d'harmonisation de plus en plus marquée notamment le Danemark, les Pays Bas et la Belgique. Même si aujourd'hui chacun utilise encore une approche projet avec ses propres modalités d'exécution, il existe une volonté forte de développer une vision commune sur un appui coordonné dans le secteur agricole qui à terme pourrait constituer les prémices d'une approche sectorielle. Le partage des informations sur les interventions, la

recherche d'un cadre d'intervention commun, la volonté de mettre un pool d'expertise conjoint, l'utilisation de structures de pilotage unique à plusieurs programmes comme le « comité technique d'orientation » (cf chap 5) sont autant de pistes pour cette harmonisation progressive.

Ainsi, un document proposant un dispositif commun des PTF dans le cadre de l'appui au secteur est en cours de réalisation. Il est probable qu'il sera discuté et validé dès 2009.

Dans un contexte où l'adhésion maintes fois répétée des PTF au principe de l'alignement ne se traduit encore que difficilement dans les faits, mais aussi où l'immensité des besoins impose non seulement **une mise en commun des ressources**, mais aussi une optimisation de leur allocation. Le projet devra impérativement travailler en étroite consultation avec les autres PTF, dans un esprit de complémentarité.

2. ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE L'INTERVENTION

2.1 LES PRINCIPES

2.1.1 Une intervention qui reste cohérente avec le recentrage de l'état dans ses fonctions régaliennes et le processus de décentralisation

Les principes de recentrage de l'état sur ses fonctions régaliennes sont acquis et dans tous les discours. Les réformes en cours doivent venir renforcer cette tendance et aller dans le sens d'un retrait de l'état dans des interventions directes. Le rôle de l'état pour favoriser la participation du privé dans les filières doit à l'avenir être primordial. Cette mutation, déjà largement entamée depuis plusieurs années, doit continuer et c'est dans ce contexte que doivent s'inscrire les activités du projet d'appui institutionnel au Ministère.

La décentralisation d'une part et la déconcentration des services de l'état d'autre part, sont également des processus entamés depuis 2002, année au cours de laquelle les élus de la première mandature ont été installés. La Politique Nationale de Décentralisation et Déconcentration (PONADEC) vient d'être élaborée avec l'appui financier de l'UE et de la coopération belge et le processus de validation du document de politique et du Plan d'Actions pour les dix prochaines années est en cours. L'accent est surtout mis sur l'effectivité des services de l'état, et une accélération des transferts de ressources et compétences au niveau des collectivités : l'articulation entre les deux autour de plans de développement territoriaux est cruciale et l'appui aux CeRPA devra prendre en compte cet aspect fondamental.

2.1.2 Une intervention qui s'aligne à la fois sur les politiques nationales et le plus possible sur les plans de développement interne

Le projet AIMAEP rentre tout à fait dans les politiques de développement national, SCRP et PSRSA.

La Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (SCRP) pour la période 2007-2009 vise à réduire la pauvreté des populations, et particulièrement des populations rurales, à travers la croissance économique. Le secteur agricole est censé y contribuer par une amélioration de la productivité et des rendements, ainsi que par une diversification des productions agricoles.

La promotion des filières agricoles entre dans le troisième domaine prioritaire de la diversification de l'économie qui sous-tend l'axe stratégique n°1 d'accélération de la croissance de la SCRP.

L'objectif principal du projet correspond à deux des cinq objectifs du PSRSA à savoir :

1. Accroître la disponibilité de produits alimentaires pour les populations rurales et urbaines tout en garantissant leur qualité et leur accessibilité à tous,
2. Accroître les revenus des acteurs du secteur.

Le projet s'inscrit dans les plans d'actions des différentes directions du MAEP qu'il se propose d'appuyer. S'il est aujourd'hui difficile d'entrer directement dans une logique d'appui aux plans des différentes directions, il sera essentiel de progresser dans ce sens dans un avenir moyen terme. Pratiquement, les actions proposées dans ce projet devront faire l'objet d'une concertation avec chacune des directions amenées à y contribuer pour aboutir à une planification commune ou les activités du projet feront partie des plans d'actions formels existant au sein du ministère afin d'en garantir l'appropriation et la mise en place optimale. Ainsi, il existe aujourd'hui des plans d'action de différentes directions comme les ressources humaines ou les finances : ces plans qui datent pour certains de plusieurs années ont été partiellement mis en oeuvre, d'autres attendent des financements. Il s'agira donc de remettre à plat les activités du projet qui concernent directement ces directions et de voir dans quelles mesures elles peuvent venir s'insérer dans des plans réalistes et remis à jour.

Concernant plus spécifiquement les CeRPA, le MPRC conduit aujourd'hui un certain nombre d'actions pour le renforcement des capacités des CeRPA. Même si celles-ci sont plus des investissements directs (véhicule, moto, équipement informatique), certaines formations sont également organisées à destination du personnel régional. En fonction de la durée du MPRC, qui doit normalement se terminer fin 2009, il sera utile de coordonner les activités avec le MPRC, afin d'éviter les doublons. Si le MPRC venait à se renouveler -ce qui n'est pas dans la tendance de la réforme institutionnelle qui vise à rationaliser les programmes et projets au sein du ministère- il serait alors souhaitable d'effectuer un rapprochement avec le MPRC dans la gestion des activités de renforcement des CeRPA. De la même façon, le comité d'orientation qui réunit les représentants des CeRPA pour la planification des actions du MPRC pourrait être repris comme organe de pilotage pour la composante 2.

L'alignement sur les procédures de gestion financière sera quant à lui difficile à mettre en place à présent et le projet gardera, en tout cas dans une première étape, une structure parallèle en ce qui concerne les transferts financiers et la gestion des dépenses. La connaissance de ces procédures qui sera acquise au cours de cette intervention devra être capitalisée pour permettre d'envisager ou non les possibilités de travailler de façon plus alignée sur les systèmes de gestion nationaux dans des interventions ultérieures.

2.1.3 Vers une harmonisation des bailleurs de plus en plus forte.

Plusieurs bailleurs sont déjà positionnés pour appuyer le gouvernement -et plus particulièrement le MAEP- afin de financer le processus de réforme, de changement et de renforcement des capacités institutionnelles pour donner plus de chance au secteur agricole de se développer d'une façon harmonieuse. Tous sont confrontés avec le contexte changeant. Il s'agit là d'une opportunité favorable à une avancée vers davantage d'harmonisation. Qui se concrétise par une volonté d'harmonisation de plus en plus marquée entre plusieurs bailleurs : le Danemark, les Pays Bas et la Belgique, leaders et de façon moins marquée l'Allemagne et le FIDA. Même si aujourd'hui chacun utilise encore une approche projet avec ses propres modalités d'exécution, il existe une volonté forte de développer une vision commune sur un appui coordonné dans le secteur agricole qui à terme pourrait constituer les prémices d'une approche sectorielle.

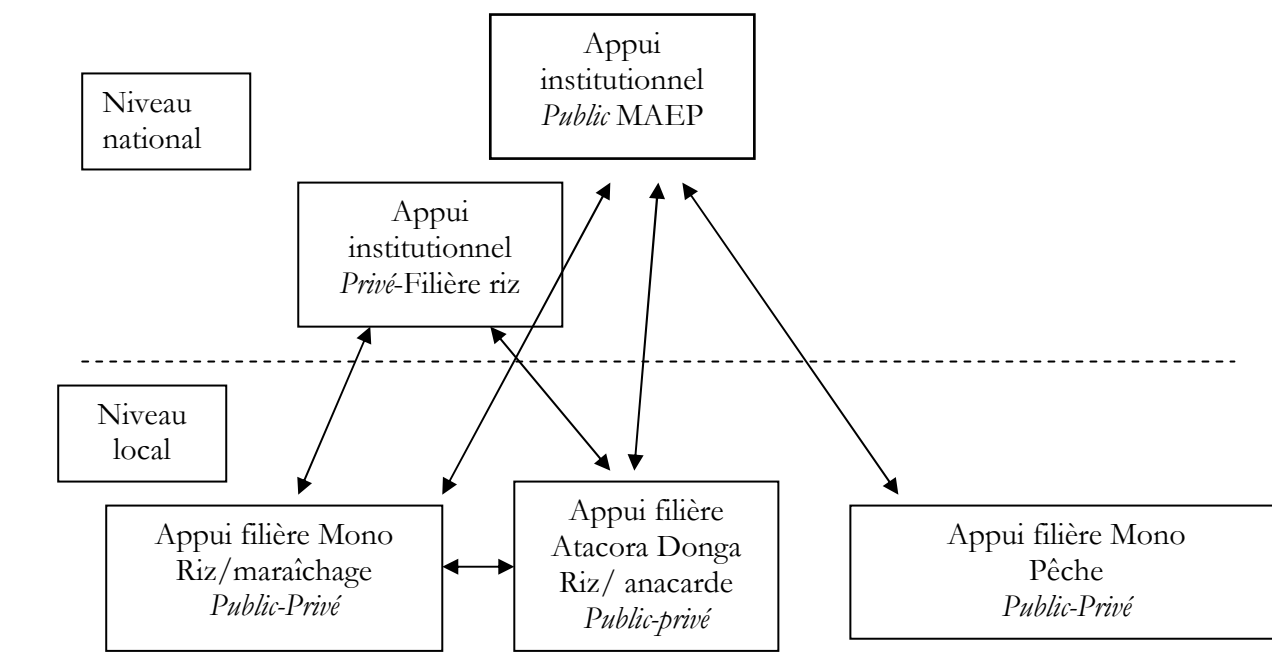
Dans le cadre de cette intervention, quelques pas concrets comme la participation de plusieurs AT de différents bailleurs à des structures communes de coordination au sein des ministères et la rédaction d'un accord de principe entre ces bailleurs sur une vision de l'appui au secteur dans les prochaines années seront posés.

2.1.4 Une complémentarité des interventions dans un programme sectoriel belge.

Le projet s'inscrit bien évidemment dans le programme indicatif de coopération qui a déjà posé les bases de la cohérence des projets avec :

- Des projets d'ancrage régional qui appuient différents acteurs, publics et privés autour de la promotion d'une ou deux filières spécifiques (Mono Couffo et Atacora Donga) (PIC 2004-07 et 2008-2011)
- Un projet d'appui aux investissements agricoles prévu dans le PIC 2008-2011
- Une intervention spécifique à la filière riz sous la forme d'un projet d'appui au niveau national financé par l'UE d'un montant de 5,5 millions d'euros dont le démarrage est prévu en 2009
- Le projet Atacora Donga, qui sera un équivalent FAFA sur 2 ou 3 filières (anacarde, riz, maraîchage)
- Le projet filière pêche dans le Mono autour du Lac Ahémé

D'autre part, dans le secteur de la consolidation de la société, le projet d'appui aux Communes (PAPDC) d'un montant de 11.4 millions vient lui aussi renforcer la cohérence de l'intervention. Le PAPDC appuie les plans de développement communaux dans les deux régions (Mono Couffo et Atacora Donga) qui eux-mêmes doivent bénéficier du travail des CeRpa et CeCPA pour leur définition et leur mise en oeuvre .



Les axes de travail retenus, lorsqu'ils touchent les niveaux déconcentrés, ne rentreront pas dans les logiques des zones d'intervention. Ils se focaliseront sur la mise en place de systèmes ou d'outils utilisables dans tous les CeRPA. Les résultats enregistrés pour autant qu'ils se soient révélés positifs feront l'objet d'une généralisation au sein des autres CeRPA en vue d'asseoir une base de développement harmonisé de l'ensemble de ces structures. Une logique de partenariat et de recherche de cofinancement devra animer les équipes en charge pour tenter de lancer des activités dans toutes les régions.

Cette complémentarité sera concrétisée par des mécanismes de coordination, à travers les SMCL pour ce qui est du pilotage et le rôle joué par des assistants techniques qui seront chargés d'assurer la coordination et le lien entre les projets ancrés au niveau régional (FAFA Mono Coufo et Atacora Donga, projet filière pêche du Mono).

2.1.5 Une intervention qui doit rester souple et flexible

L'intervention a pour objectif essentiel d'appuyer le MAEP pour la réussite de sa réforme nécessaire en lien et en concertation avec ses partenaires. Elle dépend donc en premier lieu et de façon prioritaire de l'engagement politique du ministère concerné, mais aussi d'autres ministères, notamment celui en charge du Développement et des décisions politiques qui sont prises en la matière. Tous les changements récents portent à croire en effet que de nouvelles évolutions auront fait changer le panorama avant même que le projet ne démarre. Il est donc évident que, tant en termes de structure d'ancrage que de priorité à donner aux activités à conduire ou accompagner, l'intervention devra être capable de rester souple et flexible. D'autre part, elles devront également être flexibles dans le temps. Concrètement, les récentes options prises par le gouvernement posent des jalons pour lancer rapidement des actions dans les deux premières composantes (Nomination du groupe de référence en octobre, lancement d'audit organisationnel) Si les bailleurs et la CTB veulent jouer un rôle efficace dans les dynamiques de changements en cours et apporter ainsi des compétences et des financements qui aident le gouvernement à mettre en œuvre ces réformes très ambitieuses, il est évident qu'ils doivent tenir compte de ces évolutions.

Par ailleurs, il serait illusoire de penser que les activités telles définies et leur budget puissent être déterminés de façon très précise à ce stade. Principalement et tenant compte de la nature de l'appui d'accompagnement devant conduire à des changements organisationnels, le projet cible des activités qui se trouvent dans les champs suivants :

- des activités d'animation (de groupe de travail, de certaines directions...)
- des activités de mise à disposition d'expertise (AT permanent, ponctuel, cellule d'expert technique, études, consultance...) qui visent essentiellement au renforcement des compétences des équipes en place et des ressources humaines de façon générale.
- Des activités de facilitation dans le sens de mise à disposition d'enveloppe/ financement pour encourager certains projets/ programmes de travail.

Ces lignes budgétaires seront à ce stade estimées sommairement au sein des axes de travail ou des résultats retenus.

2.2 LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES PROPOSÉES

2.2.1 Une volonté de s'insérer au niveau macro de la promotion des filières agricoles tout en concentrant les efforts sur le MAEP

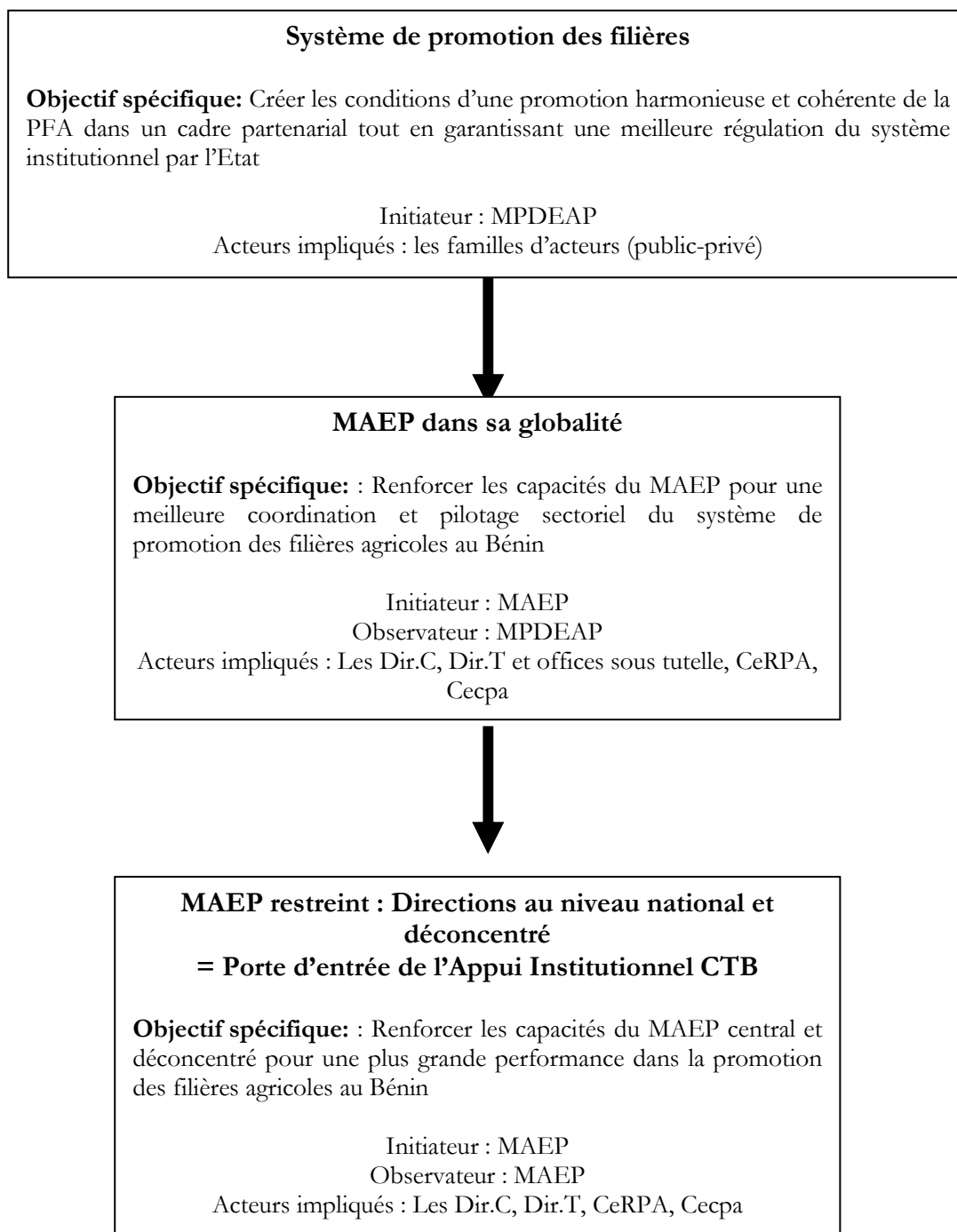
Toute la dynamique récente mène à penser que différents chantiers s'ouvrent en même temps :

- D'une part une réorganisation du système de promotion des filières, avec le MPDEAP comme chef de file qui pousse à des restructurations, en relation avec les recommandations de l'étude institutionnelle qui vient de se terminer.
- D'autre part, une restructuration du MAEP, y compris les offices actuellement sous tutelle
- Enfin, une réorganisation des structures déconcentrées et décentralisées du MAEP, CeRPA et CECPA dans une logique de décentralisation menée par le ministère de la décentralisation, de la gouvernance locale, de l'administration et de l'aménagement du territoire.

Dans ce contexte, il semble aujourd'hui important de positionner l'intervention sur les aspects macro car ils revêtent une importance capitale si l'on veut que le système de promotion des filières agricoles s'organise et soit fonctionnel comme outil de politique de développement du Bénin. Le MAEP y ayant un rôle important à jouer, l'appuyer dans cette dynamique même si les enjeux et les risques sont loin d'être négligeables, mérite une attention particulière.

D'autre part, la place de chef de file de la Belgique parmi les autres PTF est un élément crucial pour justifier ce positionnement. Depuis 2007, la Belgique a effectivement pris le leadership du groupe technique agriculture qui réunit les différents PTF travaillant sur ce secteur. Plusieurs réunions ont eu pour effet de mobiliser les PTF sur les aspects institutionnels du développement de l'agriculture, notamment dans une situation de crise alimentaire qui a mobilisé des ressources d'urgence. Un des résultats de ce travail est l'étude institutionnelle du cadre national des promotions des filières agricoles dont les recommandations soulignent le besoin de mettre en place une instance multi-sectorielle/ multi-ministérielle de régulation des filières au niveau macro.

Pour bien expliciter ce contexte, le schéma ci dessous présente le cadre général des réformes dans lequel vient s'insérer l'intervention belge.



L'intervention se propose d'avoir des impacts aux trois niveaux mais va prioriser ses activités et son ancrage au niveau du MAEP au sens restreint. Ceci se retrouvera clairement dans les modalités d'ancrage et de responsabilité décrites au chapitre 5.

Les orientations stratégiques qui sont proposées, s'inscrivent dans une dynamique assez large. Elles correspondent non seulement à cette intervention, mais pourront être utilisées par les partenaires béninois ainsi que par d'autres bailleurs qui souhaitent appuyer la promotion des filières agricoles.

Ainsi, une proposition d'axes d'interventions et de cadre logique (voir annexe), issus des travaux des missions d'analyse institutionnelle et de formulation de ce projet circule déjà parmi les PTF.

On peut synthétiser les axes de travail proposés à chacun des niveaux suivants :

Système PFA	Système MAEP global
1. Coordination sectorielle des départements ministériels concernés	1. Réforme du mode d'organisation et de fonctionnement du MAEP
2. Coordination intersectorielle	2. Cadre réglementaire
3. Autorité de régulation multi sectorielle pour la PFA	3. Conception et mise en œuvre des politiques publiques du secteur agricole
4. Partenariat multi acteurs	4. Système d'information
5. Efficacité des investissements publics dans le secteur	5. Capacités techniques et management

C'est sur cette base que le projet a choisi ses axes d'intervention selon des priorités explicités ci après.

2.2.2 Une combinaison des activités sur les trois niveaux micro, méso et macro, avec comme partenaire central les directions du MAEP au niveau central et régional.

L'intervention va porter ses efforts sur le MAEP, et plus particulièrement sur les Directions du MAEP et non pas sur les offices actuellement sous tutelle. En effet, au regard de l'importance et de l'ampleur des actions à mener et compte tenu des rôles régaliens non partagés du ministère que jouent ces directions, il est plus indiqué de s'en tenir spécifiquement aux directions du MAEP plutôt qu'aux offices.

Du fait du principe de partir des acquis et des observations du terrain qui ont montré des opportunités importantes au niveau des CeRPA, il a été retenu de porter l'appui institutionnel non seulement au niveau central mais également au niveau déconcentré. A ce niveau là, la priorité sera donnée aux CeRPA, qui eux-mêmes ont l'autorité sur les CeCPA.

Les résultats de l'intervention vont se transcrire en niveau d'intervention micro, meso et macro, qui peuvent se schématiser en trois composantes ::

- **La composante 1** qui représente le niveau méso, celui du MAEP lui-même répondra quant à elle à une nécessité d'accompagner une réforme qui permet de réorganiser les directions actuelles par rapport à la promotion des filières agricoles en tentant de redonner aux directions un rôle central qu'elles ont perdu. (Axe 1 et 2). Logiquement, les activités d'accompagnement de ce processus se traduiront par des activités de formation et de renforcement de capacités au sens large du terme, tant au niveau technique que de management et de gestion qui ont mis en évidence des déficits certains au cours de la mission d'analyse institutionnelle. (Axe 3, 4 et 5).
- **La composante 2** qui se situe sur le niveau micro (local/ régional) se présente comme le niveau-clé pour assurer l'efficacité de l'action du fait de l'accessibilité des centres de décisions, l'existence de compétences, la présence de dynamisme, la relative facilité de dialogue entre structures déconcentrées, la connaissance des spécificités, des interférences politiques limitées, etc... Par ailleurs, une intervention à ce niveau répond à plusieurs types

de besoins : amélioration des compétences, nécessités de (re)mobilisation par rapport à la promotion des filières agricoles, revue des mandats conduisant à un redéploiement du personnel, adaptation aux spécificités régionales et enfin accompagnement du processus de décentralisation (Déclinaison au niveau régional des axes du niveau central.).

- **La composante 3**, niveau macro, qui appuiera le processus de mise en place d'une autorité de régulation des filières. (Axe 3 système PFA). Une de ses tâches sera notamment de clarifier les rôles et mandats ainsi que le cadre réglementaire qui structurent aujourd'hui les offices et agences sous tutelle du ministère. Cette composante sera abordée sous l'angle du MAEP et de sa contribution aux nécessités de concertation pour l'élaboration des politiques de promotion des filières et de leur cohérence, entre autres avec les appuis à la Sécurité Alimentaire, et l'intégration des données entre différents ministères.

2.2.3 Une intervention qui part de l'existant et favorise les synergies

Une des conclusions des différentes missions est qu'il existe déjà un nombre important d'expériences intéressantes en terme de promotion des filières agricoles.

De ce fait, il s'agira de :

- donner un poids assez important dans l'appui institutionnel aux structures de terrain qui sont les principales entités de mise en œuvre des plans stratégiques de promotion des filières ;
- travailler activement à la capitalisation et à la diffusion de ces expériences, jusque la peu valorisées ;
- profiter des synergies possibles entre les programmes du ministère déjà inscrit au budget national pour les compléter ou les appuyer. Par exemple les projets de renforcement de capacités de la DRH ou bien du PADFA, inscrits au budget 2008-2009, qui seront révisés et analysés avant de lancer une étude sur le système de financement des CeRPA pour une meilleure gestion du financement public. Dans le même ordre d'idée, le PESSER (programme sur le système de Suivi évaluation) sera renforcé avec un co financement pour compléter un contrat de prestation de services déjà en cours sur la mise en place d'outils de suivi évaluation.
- s'appuyer sur des expériences/outils existants pour répliquer ou compléter un projet/programme : il s'agira par exemple de repartir de l'expérience de centre de documentation/base de données du CeRPA Atacora Donga avant de développer un modèle qui puisse être diffusé dans d'autres CeRPA. Un autre exemple pourra être de reprendre les outils « analyse chaîne de valeur », développés par la GTZ, pour renforcer les capacités techniques des agents régionaux sur ces domaines.
- Utiliser l'opportunité aujourd'hui existante de ressources humaines sur le terrain (jeunes agents nouvellement recrutés) non formés et mal encadrés pour redonner de la qualité aux services du ministère sur le terrain.

2.2.4 Une priorité donnée à la réforme institutionnelle et au « changement de culture » à tous les niveaux

Bien que le défi soit immense, il semble que le moment soit opportun pour appuyer le ministère à sortir d'une situation de « crise » ou il est fortement critiqué, tant dans sa façon de fonctionner que dans son organisation qui ne correspond plus aux besoins des priorités politiques données à la promotion des filières. Beaucoup d'indications montrent qu'il existe maintenant un momentum a

saisir pour aider le ministère à être actif dans le processus de sa propre réforme, tant au niveau de ses structures que de son personnel.

2.3 LES BÉNÉFICIAIRES ET PARTENAIRES

2.3.1 Les bénéficiaires directs

Le principal groupe-cible est constitué :

- Des cadres du secrétariat général du ministère
- Des cadres des directions centrales et techniques du MAEP ;
- Des cadres des CeRPA ;
- Des techniciens, contrôle et encadrement au niveau des CeCPA.
- Le groupe de référence actuel, possiblement le noyau de la future « task force » interministérielle de la régulation des filières

Ces bénéficiaires seront touchés par la mise à disposition de nouveaux outils grâce à des actions de renforcement des capacités. De plus, leurs méthodes et conditions de travail seront améliorées grâce à l'implantation de nouveaux mécanismes.

2.3.2 Les bénéficiaires indirects

Indirectement, les partenaires avec lesquels le MAEP entretient des relations de travail seront également bénéficiaires de l'intervention. On peut citer :

- L'ensemble des agents du MAEP
- Les ministères du développement, du commerce, du transport et des PME-Microfinance
- Les chambres d'agriculture et du commerce et d'industrie
- Les interprofessions filières et la plate forme paysanne
- Les agences et offices, actuels et futurs avec qui le MAEP coordonnera et traitera dans le cadre de la promotion des filières.

Ces mêmes partenaires se retrouvent pour la plupart au niveau régional.

2.4 LOCALISATION DE L'INTERVENTION

L'intervention, de par son essence touche tout le pays. Pratiquement, les équipes de mise en œuvre des composantes et résultats seront basées à Cotonou mais rayonneront au niveau des régions.

2.5 DOMAINES ET TYPES D'ACTIVITÉS

Les activités du projet vont se focaliser dans deux grands domaines:

- Le domaine des réformes organisationnelles et fonctionnelles
- Le domaine du renforcement des capacités des personnes et des institutions dans les aspects larges :
 - Promotion des savoirs et des compétences et attitudes par rapport au changement

- Management, y compris outils de planification, SE, système de gestion axée sur les résultants, techniques de travail, système de communication interne
- Promotion de la mémoire institutionnelle, et notamment les méthodes et processus de capitalisation et échange d'expérience,, culture d'entreprise, système de communication interne...
- Compétences techniques sur les outils d'analyse connaissances filières et des chaînes de valeur,
- Compétences des agents de terrain (méthodologies et techniques) notamment pour l'accompagnement des organisations paysannes,
- Processus de concertation et partenariat avec d'autres partenaires...

Pour une question de simplification, elles seront regroupées dans le cadre logique sous deux appellations : Management d'une part, techniques d'autre part.

Les types d'activités envisagées au sein de l'intervention sont les suivantes :

- Des compléments d'audits organisationnels, qui ne seront pas toutes réalisées avec l'appui de l'intervention belge et qui toucheront en fonction des priorités les directions du MAEP, et les CeRPA. Les autres audits concernant les organisations professionnelles ou les offices ne seront pas pris en compte ici
- Des actions d'accompagnement de la mise en place de réforme organisationnelle (backstopping professionnel, ateliers de réflexion, validation, planification, etc) qui seront réalisées d'une part par l'assistance technique mobilisé par le projet, par des groupes de travail ad hoc et par des expertises ponctuelles
- Des études juridiques et réglementaires (étude de texte, proposition d'amendement, élaboration de cahiers des charges...) réalisés selon par les propres agents du MAEP appuyés par des consultants quand cela est nécessaire
- Du travail conceptuel (méthodologies, procédures...) réalisé également par les propres agents du MAEP appuyés par des consultants quand cela est nécessaire
- Des études techniques spécifiques (prospective agricole, outils d'analyse des problèmes de sécurité alimentaire, outils d'analyse des problématiques liés à l'environnement) réalisés par des expertises externes
- Des actions de capitalisation d'outils et d'expérience (séminaires d'échanges, publication, diffusion, base de données, répertoire d'acteurs...) réalisés par les propres agents du MAEP appuyés par des consultants quand cela est nécessaire
- Des actions de formation sous forme de cours, ateliers, séminaires, visite d'échange...
- Des actions de suivi évaluation liées au projet réalisés par les responsables du projet.

2.6 INSTRUMENTS D'INTERVENTION

Les instruments d'intervention ou la façon dont on envisage de réaliser les activités peuvent se résumer comme suit:

2.6.1 Un pool d'expertise

Ce pool d'expertise sera constitué d'assistants techniques internationaux et nationaux qui auront des profils complémentaires pour intervenir à différents niveaux. On peut distinguer :

- **Des assistants techniques internationaux**, dont la valeur ajoutée devra résider dans un appui axé sur le renforcement des compétences interpersonnelles et en organisation

(compétences transformationnelles) au sein du MAEP. Les AT auront comme rôle de faciliter une dynamique plutôt que d'exécuter des activités préprogrammées selon un cahier de charges établi. Ils disposeront de compétences interpersonnelles et en organisation (compétences transformationnelles), une bonne compréhension du secteur de l'agriculture ainsi qu'une bonne connaissance des défis au niveau opérationnel de la promotion des filières agricoles.

- **Des experts nationaux** sur des domaines spécifiques comme la prospective agricole ou le développement des filières agricoles.

Ce pool d'expertise sera mis à disposition du secrétariat général et travaillera en appui aux différents groupes de travail avec des directions en particulier. Un appui à la DPP en particulier est prévu dans la mesure où c'est elle qui joue actuellement le rôle de réaliser des études prospectives sur le développement de l'agriculture prospective mais également de suivi évaluation de l'ensemble des actions du MAEP. En fonction des résultats de la réforme et des choix faits en terme de mandats, la cellule d'expertise pourra éventuellement appuyer d'autres directions ou entités (cabinet) si cela s'avère nécessaire. Il sera complété idéalement par les experts mis au service du MAEP par d'autres programmes ou bailleurs de fonds.

2.6.2 Les groupes de travail ad hoc

Il est proposé que les assistants techniques s'appuient sur des groupes de travail ad hoc formés par des membres des différentes directions concernées du ministère. Ces assistants techniques auront un budget de fonctionnement pour assurer leur rôle d'accompagnement des processus. Ces groupes seront désignés par le responsable du projet et devront intégrer des personnes compétentes et disposées à travailler en fonction de résultats à obtenir dans des délais précis. Des propositions sont présentées dans le chapitre 5.

2.6.3 Une expertise ponctuelle

Ces expertises ponctuelles feront appel à des consultants et formateurs spécialisés dans différents domaines et viendront appuyer le travail des groupes de travail et des cadres du ministère. De par la nature du projet, une enveloppe budgétaire conséquente y est attribuée.

2.6.4 Des compléments de financement pour des contrats de prestations déjà mis en route

Comme déjà cité, des conventions de partenariat avec d'autres bailleurs susceptibles de prendre en charge des activités pour lesquelles ils ont des compétences et des ressources. Il est déjà envisagé de compléter les financements nécessaires à un contrat de prestation de service, appuyé par DANIDA et la GTZ pour la mise en place du système de suivi-évaluation, déjà fortement entamé ;

2.6.5 Des enveloppes régionales type fonds d'étude ou fonds de projet

Elles sont envisagées notamment au niveau des CeRPA pour favoriser la concertation entre les acteurs et pousser des initiatives intéressantes en terme de promotion des filières dans la perspective de développer le partenariat public privé.

2.6.6 Une enveloppe pour des indemnités de responsabilité

Celle ci vise à renforcer la motivation et la performance des cadres et agents du ministère qui vont travailler comme ACTEUR PRINCIPAL :

Une enveloppe globale (un plafond de sommes totales disponibles) pour des indemnités de responsabilité est prévue, conformément au manuel de procédure en cours à la CTB Bénin et se référant à la politique du Bénin à ce sujet (décret du gouvernement sur les indemnités et primes). Elle correspondra au travail de supervision des groupes de travail et des responsables de certaines activités (par exemple les responsables au niveau national et régional des personnes formées à la capitalisation d'expérience/centre de documentation ou les fonctionnaires détachés qui appuieront la « Task force » avec l'un des AT.

Tous ces instruments n'ont de sens que dans un contexte d'application qui est bien celui d'utilisation de plans de travail cohérents au sein des directions concernées et axées sur les résultats.

2.7 POINTS D'ATTENTION MÉTHODOLOGIQUE

Vu le caractère du projet, dont le principal objectif est d'être un moteur de changement, en plus de permettre une assistance technique sur différents sujets, et vu les problèmes auxquels sont confrontés le MAEP, il nous semble important de souligner quelques points méthodologiques à prendre en compte.

- L'intégration des assistants techniques au sein des équipes de travail doit être effective. Pratiquement, les AT doivent se situer dans les bureaux du ministère mais ne doivent pas rester isolés comme « projet belge ». L'idée est que les assistants techniques soient les bras droits des responsables nationaux et puissent les épauler dans toutes les activités mise en place.
- Les ateliers ou réunions diverses de consultation entre le niveaux central et le niveau régional, voire communal devraient se faire le plus possible sur le terrain. Autant pour les cadres nationaux basés à Cotonou que pour ceux basés en province, ces moments d'échange sur le terrain (rotation entre les régions) sont souvent riches d'enseignement.
- Dans le même ordre d'idée, les méthodes qui favorisent l'apprentissage comme de « peer review »- revue par les pairs- sont à appliquer le plus souvent possible.

3. PLANIFICATION OPERATIONNELLE

3.1 OBJECTIF GÉNÉRAL

Les moyens d'existence des ménages ruraux sont sécurisés et la contribution du secteur agricole à la croissance économique du pays est augmentée par la mise en œuvre concertée d'une politique nationale de promotion des filières agricoles.

3.2 OBJECTIF SPÉCIFIQUE

Les capacités organisationnelles, techniques et administratives du MAEP sont renforcées pour qu'il puisse mieux jouer son rôle de facilitation et de régulation dans la promotion des filières .

3.3 COMPOSANTES ET RÉSULTATS

Composante 1 : Le MAEP central

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

Résultat 1 : Le mode d'organisation et de fonctionnement du MAEP est efficace et efficient pour la promotion des filières agricoles

Résultat 2 : Les outils, techniques et méthodes de management, de planification et de SE permettent un meilleur fonctionnement du MAEP

Résultat 3 : Les capacités techniques du MAEP basées sur la valorisation des acquis sont renforcées pour mieux coordonner la promotion des filières agricoles.

Composante 2 : Les CeRPA

Résultat intermédiaire : Les CeRPA jouent un rôle clé dans la promotion des filières au niveau régional et local

Résultat 4 : Le mode d'organisation des CeRPA est efficace et efficient pour la promotion des filières agricoles

Résultat 5 : Les outils, techniques et méthodes de management, de planification et de SE permettent un meilleur fonctionnement des CeRPA

Résultat 6 : Les capacités techniques basées sur la valorisation des acquis sont renforcées pour mieux coordonner la promotion des filières agricoles.

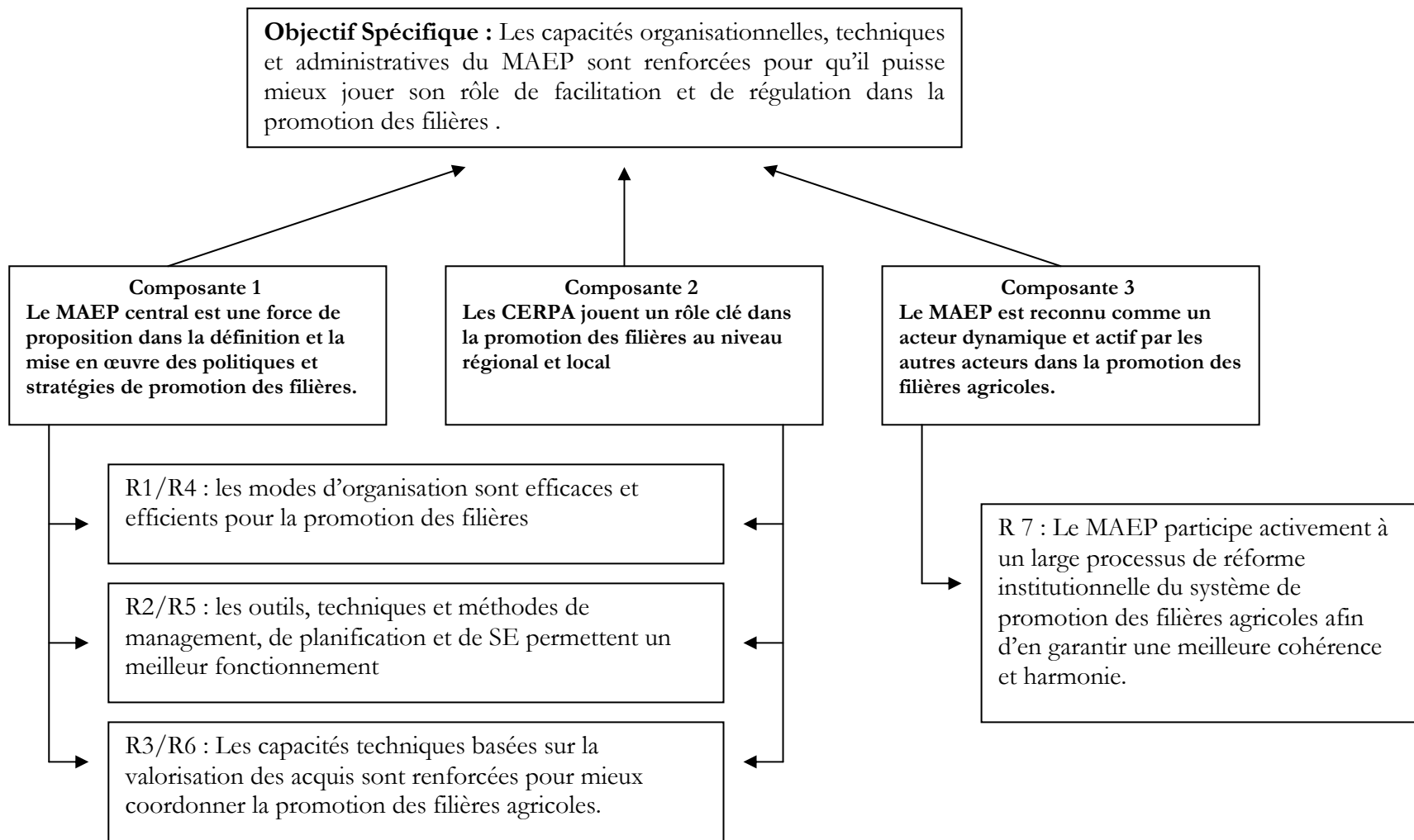
Composante 3 : Le cadre institutionnel de la Promotion des filières

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

Résultat 7 : Le MAEP participe activement à un large processus de réforme institutionnelle du système de promotion des filières agricoles afin d'en garantir une meilleure cohérence et harmonie.

L'intervention ne va pas systématiquement travailler à tous les niveaux ni dans toutes les directions ni dans les CeRPA ou CeCPA. Certaines activités sont donc mises en avant pendant que d'autres sont réalisées par le ministère même, en partenariat ou non avec d'autres bailleurs.

Il est important de souligner que les activités qui sont décrites ci-dessous et qui se retrouvent dans le budget sont indicatives. Vu l'ampleur du champ de travail d'une part (11 directions, 6 CeRPA), les possibilités de synergies de cofinancement avec d'autres programmes et les évolutions actuelles du ministère, certaines activités seront peut-être caduques au moment du démarrage, d'autres à reformuler entièrement. L'important ici est de bien comprendre les grandes activités et l'esprit dans lequel elles doivent être réalisées.



3.4 ACTIVITÉS

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

R.1: le mode d'organisation et de fonctionnement du MAEP est efficace et efficient pour la promotion des filières agricoles

A 1.1. Contribuer à l'Audit institutionnel du MAEP interne

Brève justification

Cette volonté politique clairement exprimée par le Gouvernement nécessite la réalisation d'un audit institutionnel externe ou interne de manière à tirer les enseignements de la situation actuelle pour pouvoir se projeter dans la situation de réforme profonde du MAEP qu'entraînera l'application stricte des décisions du Conseil des Ministres.

Situation initiale

L'analyse institutionnelle pour la promotion des filières agricoles a recommandé la réalisation d'un état des lieux du MAEP comme base de départ pour amorcer une restructuration du mode d'organisation et de fonctionnement de ce Ministère. Le rapport de l'étude sur l'évaluation des réformes dans les services agricoles réalisé par le MAEP en 2007 corrobore et complète les constats sur les dysfonctionnements internes du MAEP. Ces deux études confortent l'idée de réaliser une analyse profonde de l'existant comme base de départ à l'amorce d'une réforme institutionnelle structurante.

Public cible

L'audit institutionnel doit être réalisé par un bureau d'études spécialisé ce qui a l'avantage de garantir l'indépendance et l'objectivité des analyses mais l'inconvénient d'être mal perçu et accepté par certains cadres. L'équipe interne responsable d'encadrer les consultants devra être particulièrement vigilante à ce que suffisamment d'ateliers soient organisés afin que les conclusions de l'audit soient partagées par un nombre suffisant de personnes au sein des services de l'état. Les bénéficiaires directs cet audit sont le MAEP (Directions, projets et CeRPA) qui seront concernés par cet exercice.

Description de l'activité

L'activité consiste à procéder à un état de lieux complet du mode d'organisation du MAEP pour en tirer des enseignements utiles à la réforme de ce Ministère décidée par le gouvernement pour la promotion des filières agricoles. Le financement de cette activité sera partagé entre le budget national et DANIDA. Le projet garde cependant une enveloppe budgétaire pour pouvoir compléter éventuellement l'audit sur des aspects bien particuliers qui seraient nécessaires.

Inputs

Le document d'analyse institutionnelle et le rapport du MAEP relatif à l'étude sur l'évaluation des réformes dans le secteur agricole constituent une base de travail suffisante pour justifier la réalisation de cet audit dans le processus d'élaboration des termes de références.

Outputs

Le résultat de l'activité sera un rapport de l'étude réalisée selon une approche participative, discuté, validé et approprié par les décideurs et agents du Ministère et cela dans un délai assez court (3 à 6 mois)

Condition préalable

L'audit interne du MAEP devra être complété par des audits des autres démembrements afin de pouvoir en tirer les conclusions sur les réorganisations internes au MAEP. Les responsables devront donc être particulièrement attentifs à ce que le processus s'enclenche de façon simultanée avec les autres audits.

Il devra être fait dans une logique de pro-activité afin d'assurer qu'il puisse être suivi par la plus grande partie des personnes et directions concernées.

Conclusion

L'audit servira de leçons d'expériences dans la conduite de la réforme institutionnelle du MAEP et ses démembrements.

A.1.2 Accompagner le processus de réforme organisationnelle interne au MAEP

Brève justification

Le Gouvernement a décidé de mettre en place un cadre institutionnel pour le PSRSA (en cours de finalisation) fondé sur quatre principes : (i) définition d'un cadre institutionnel adéquat orienté vers la gestion des fonctions régaliennes dans le secteur ; (ii) la mise en place d'un système de pilotage adapté, orienté vers une coordination et une surveillance rapprochée de l'efficacité globale du secteur ; (iii) la prise de mesures d'accompagnement et de soutien aux réformes ainsi que (iv) la rationalisation de tous les projets et programmes et leur intégration dans le plan.

Le Conseil des Ministres a souligné la nécessité de réviser le rôle et les objectifs du Ministère en Charge de l'Agriculture, en liaison avec le recentrage de rôle de l'Etat : (i) assurer les fonctions critiques de régulation ; (ii) intervenir en synergie avec les autres acteurs sur les fonctions structurantes pour le secteur à savoir la structuration des filières, la prévention des risques, l'aménagement et l'équipement moderne, la formation, la recherche et la vulgarisation; créer un environnement favorable pour les fonctions desquelles l'Etat se désengage : production, transformation, commercialisation, vulgarisation, conseil à l'exploitation, crédit et fourniture d'intrants agricoles.

Situation initiale

Le MAEP se trouve dans une situation transitoire marquée par une organisation interne issue d'un processus de réforme engagé dans le cadre de politiques et stratégies définies entre 1999 et 2001 mais aussi dans un contexte où le processus de réforme institutionnel est déjà enclenché : recentrage de la mission de la SONAPRA sur la promotion des filières agricoles ; avis d'appel d'offres pour la réalisation d'études pour l'institutionnalisation d'agences spécialisées sur des questions spécifiques à la promotion des filières agricoles. Dans ce processus de réforme du secteur agricole l'on constate que le MAEP n'exerce pas son leadership de structure ministérielle en charge de la définition de la politique dans le secteur agricole. Ce relatif vide institutionnel est comblé par le MPDEAP qui a impulsé : (i) les propositions d'orientations pour l'élaboration du cadre institutionnel de mise en œuvre PSRSA, (ii) les orientations stratégiques pour une nouvelle approche de la réforme de la filière coton, (iii) la création de diverses agences du secteur agricole.

Public cible

Ce travail doit être impulsé par le Secrétariat Général du MAEP avec l'appui politique du Ministre et en relation avec l'assistance technique du projet. Les bénéficiaires directs en sont l'administration centrale, les CeRPA et notamment les DPFSAs qui seront parties prenantes au processus.

Description de l'activité

Concrètement il s'agira de : (i) réorganiser les structures internes du MAEP (Directions et CeRPA et projets) sur la base d'une définition de mandats clairs du MAEP tout en respectant le principe de subsidiarité afin d'éviter le phénomène de centralisation excessive soulignée par l'étude sur l'analyse institutionnelle. L'application de ce principe confortera les CeRPA comme niveau opérationnel pertinent pour la promotion des filières agricoles. (ii) Revoir le management général du MAEP afin de développer une culture de résultats, une clarification des chaînes de prises de décisions internes et un rôle clé pour les Directions Techniques avec un renforcement par des structures transversales ; (iii) Appropriation de l'approche programme, comme il a été défini dans les budgets programmes, qui désormais sont théoriques, dans le sens qu'ils ne sont pas devenus la base de mise en œuvre des plans annuels. Cette approche programme comme principe cardinal du mode opératoire du MAEP impliquerait une articulation de tous les projets et de toutes les prévisions des agences vers une approche programme cohérente et dont le portage politique est assurée par les décideurs du MAEP à tous les niveaux.

Les outils pour accompagner cette réforme sont des consultations ponctuelles et régulières (backstopping), et des ateliers de travail (information, formation) à mettre en œuvre progressivement au sein des directions. Cette activité se déroulera tout au long de l'intervention.

Inputs

Pour cette activité les inputs seront les décisions du Conseil des Ministres, les notes d'orientations élaborées par le MPDEAP, les rapports d'audit du MAEP et de ses démembrements (y inclus agences, offices, Chambre d'agriculture...), une instruction formelle du Ministre pour lancer le processus sous sa responsabilité directe et la responsabilité technique du Secrétaire Général.

Condition préalable

Le processus a été conduit au niveau des démembrements du MAEP et des principales organisations professionnelles parapubliques dans le cadre de la mise en place par le groupe de référence des recommandations de l'analyse institutionnelle.

Conclusion

Cette activité est inéluctable au regard de la décision du gouvernement. Il revient au Ministère de ne pas subir cette réforme profonde mais d'en être le moteur afin qu'il puisse retrouver son leadership institutionnel dans le secteur agricole.

A.1 3. Accompagner le système statistique agricole

Brève justification

Au cours des revues de performance du secteur agricole, la fiabilité des statistiques agricoles générées par le MAEP fait l'objet de vives critiques des usagers du secteur. Il importe de dynamiser le dispositif opérationnel de collecte et de traitement des données statistiques notamment en matière de suivi et évaluation des campagnes agricoles afin de disposer de séries statistiques acceptables aussi bien par les cadres du MAEP que par les acteurs des différentes filières agricoles.

Situation initiale

Le processus de recensement de l'agriculture engagé depuis ces dernières années, n'ayant pas abouti à son terme, il n'y a pas à l'heure actuelle une situation de référence complète pour l'ensemble des séries statistiques agricoles. Avec l'affaiblissement du dispositif opérationnel de collecte de données statistiques sur le terrain depuis la dernière réforme du système d'encadrement agricole, le MAEP rencontre d'énormes difficultés pour démarrer à temps la collecte de données et pour respecter les fréquences des enquêtes statistiques nécessaires pour une bonne évaluation des campagnes agricoles. Cette situation influe négativement sur la qualité et la fiabilité des informations statistiques collectées

qui sont constamment critiqués tant au niveau des structures internes du MAEP qu'au niveau des usagers.

Public cible

Cette dynamisation du système de statistiques agricole, doit être portée par la DPP à travers son service des statistiques qui dispose des méthodes et outils nécessaires pour impulser une amélioration qualitative de la situation actuelle. Mais ce système ne saurait être viable sans l'implication pleine et entière des CeRPA en général et des CeCPA en particulier. Les bénéficiaires directs de cette activité sont les agents de collecte de données statistiques à la base, les cadres des CeRPA / CeCPA assurant la supervision des enquêtes et les cadres du Service Statistiques du MAEP chargés de la coordination du dispositif et de la centralisation des données..

Description de l'activité

Un atelier de réflexion sur le dynamisation du système de collecte et de traitement des statistiques agricoles sera organisé par le MAEP avec la participation des CeRPA / CeCPA afin de redéfinir le dispositif organisationnel efficace et approprié pour une meilleure collecte de données statistiques lors des campagnes agricoles. Ce dispositif consensuel sera opérationnalisé au cours des campagnes agricoles grâce à un appui pour l'organisation des sessions de recyclage des enquêteurs et le financement des enquêtes d'évaluation des productions agricoles au niveau de tous les CeRPA.

Inputs

Le savoir faire du service des statistiques de la DPP permettra de rendre disponibles les outils de collecte, de traitement et d'analyse statistiques. Grâce à ce portage technique de la DPP et l'implication directe des directions générales des CeRPA, les conditions de réalisation de cette activité sont réunies. L'appui d'AIMAEP se traduira par la prise en charge d'ateliers de formation et des frais supplémentaires pour la réalisation d'enquêtes agricoles de qualité.

Condition préalable

Il n'y a pas de conditions préalables particulières. Il importe pour la DPP et les CeRPA de continuer à sensibiliser les agents d'encadrement à la base et les usagers du secteur agricole, que la collecte des données statistiques nécessite une large participation de tous et de chacun.

Conclusion

Cette activité permettra de dynamiser le dispositif organisationnel de collecte de données statistiques et d'améliorer la fiabilité des informations générées par le MAEP grâce à la réalisation d'enquêtes agricoles de qualité tout au long des campagnes agricoles.

R.2. Les outils, techniques et méthodes de management, de planification et de SE permettent un meilleur fonctionnement du MAEP

A.2.1. Contribuer à mettre en place un système de programmation et de suivi-évaluation utiles aux prises de décisions au sein du MAEP

Brève justification

Il s'agira de contribuer financièrement à la mise en place et au fonctionnement du système de suivi – évaluation du MAEP pour le secteur agricole et en lien avec la planification basée sur l'approche programme. A terme devra s'instaurer une véritable gestion axée sur les résultats.

Situation initiale

Un contrat de mise en place du système de suivi – évaluation est signé entre le MAEP et un opérateur privé sur la base d'un financement acquis avec la Banque Mondiale (sur don), Danida et une contribution de la GTZ de 20 millions FCFA (déjà consommée). Malheureusement le retrait du financement de la Banque Mondiale (pour cause d'expiration de délais de décaissement) laisse un gap financier de l'ordre de 67 millions de francs CFA qui reste à résorber. Le Ministère est dans l'incapacité de résorber ce GAP malgré la disponibilité constante de Danida à poursuivre le processus engagé dans la limite de son enveloppe budgétaire (87 millions FCFA). En attendant l'installation de ce système, la Cellule Suivi – Evaluation a élaboré (avec l'appui de Danida) quelques outils : outils de planification (plan de travail annuel et budget programme, plan de passation des marchés) ainsi que des outils de suivi de 33 projets programmes et le suivi des performances des Directions techniques du MAEP et CeRPA. Il n'y a pas un véritable arrimage de la trentaine de projets aux quatre programmes du Ministère, qui sont esquissés dans les récents Budget-Programmes du MAEP. En outre il s'avère important d'assurer la capitalisation, l'analyse et la diffusion de données relatives aux performances, aux méthodes et aux outils afin d'éviter ce sentiment d'éternel recommencement par les nouveaux cadres recrutés ou nommés à de nouveaux postes de responsabilité.

L'exercice de la planification et de la gestion axée sur les résultats est plus virtuel que réel car les prévisions sont parfois irréalistes (ex doubler ou tripler une production nationale sans mobiliser de moyen permettant d'agir sur les facteurs de production) et très peu intégrés dans le plan de travail des démembrés et surtout des agents de base. Ils doivent également être élaborés avec plus de spécificité (cfr. Analyse institutionnelle).

Public cible

Sous la responsabilité technique du Secrétaire Général, ce travail doit être impulsé par la Direction en charge des études et de la programmation en étroite collaboration avec le pool des assistants techniques au MAEP que constitue l'ensemble des assistants techniques mis à la disposition de ce Ministère par les PTF. Les bénéficiaires de ce système d'information sont les décideurs et responsables de toutes les structures internes du MAEP et de ses démembrés. En outre cette maîtrise d'information renforcera la position et le leadership du MAEP dans le dialogue interministériel et multi-acteurs.

Description de l'activité

Pour réaliser cette activité, il faudra résorber le gap financier pour la mise en place et le fonctionnement du système de suivi – évaluation, assurer des formations sur la gestion axée sur les résultats et donner un contenu opérationnel concret à l'approche programme en intégrant tous les projets du secteur au programme et toutes les prévisions des offices et agences sous tutelles dans la planification et selon les différents axes programmatiques du MAEP. L'accompagnement dans l'action du pool d'assistants techniques devrait faciliter le fonctionnement du système et sa vocation première consistant à générer des informations utiles au pilotage et à la coordination du MAEP. Des ateliers et des consultations sont prévus pour cette activité ainsi qu'un complément pour l'informatisation de la DPP. Ces activités se dérouleront sur une période d'un an à deux ans.

Inputs

Une partie du financement du système de suivi – évaluation est déjà utilisée (Banque mondiale, GTZ) et une autre acquise mais non mobilisée (Danida). Par ailleurs un contrat de prestation est déjà signé entre le MAEP et un bureau d'étude. L'appui financier du projet va renforcer le « panier » financier déjà constitué et accélérer la réalisation du contrat.

Depuis environ trois ans, la programmation du MAEP est basée sur un budget programme qui comporte quatre grands programmes : développement de l'agriculture, développement de la pêche, développement de l'élevage et administration / gestion du secteur. Malheureusement dans la mise en œuvre cette approche reste à l'état théorique.

Outputs

La mise en œuvre de cette activité produira trois extrants principaux: (i) un système de suivi – évaluation est fonctionnel ; (ii) l'approche programme aussi bien dans la programmation que dans la mise en œuvre des actions du MAEP au niveau central et au niveau décentralisé est une réalité ; (iii) en conséquence la gestion axée sur les résultats devient une réalité dans la gestion opérationnelle du MAEP. Il y a une forte inter relation entre ces deux extrants qui justifie le regroupement de ces deux sous activités en une seule et grande activité par souci d'efficacité du système et pour éviter que chacune de ces sous activités soit perçue comme une « simple corvée » nécessaire pour « contenter » le Ministère de l'Economie et des Finances ainsi que les bailleurs de fonds.

Le système de suivi – évaluation, l'approche programme et la gestion axée sur les résultats forment un ensemble cohérent qui permet de générer des informations (pouvant être systématisées dans des tableaux de bords) utiles aux prises de décisions à tous niveaux (central et décentralisé).

Conclusion

Cette activité permettra de valoriser les acquis du MAEP et de doter les décideurs et les agents du MAEP à tous les niveaux d'outils de prises de décision dans la gestion quotidienne, la programmation et le dialogue avec des partenaires à différents niveaux (régional, sectoriel, intersectoriel et dialogue multi-acteurs).

A.2.2 : Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement capacités de management et de gestion du changement pour les agents du MAEP au niveau central et intermédiaire

Brève justification

L'étude sur l'analyse institutionnelle a souligné beaucoup d'insuffisances liées au management du Ministère (problèmes de motivation du personnel, faible performances des contractuels nouvellement recrutés, problèmes de circulation de l'information, lourdeur administrative, problèmes de communication interne et externe ; problèmes au niveau du sens de responsabilité etc.). Il s'agira donc de concevoir et de mettre en œuvre un plan de formation en management basé sur l'analyse des besoins issus des résultats de l'analyse institutionnelle et du futur audit institutionnel du MAEP. A terme un plan de développement des ressources humaines doit être élaboré afin de garantir une meilleure gestion des carrières professionnelles des agents.

Situation initiale

Les problèmes de management se posent à tous les niveaux : depuis deux ans le MAEP n'arrive pas à organiser des réunions de direction avec l'ensemble des directions, secrétariat général et cabinet ; lourdeurs administratives ; communication interne et externe peu efficace ; absence de culture d'obligation de résultats ; problèmes au niveau de la gestion du temps etc.... Autant de problèmes de management connus de tous au MAEP.

Public cible

Ce travail sera impulsé par le Secrétariat général avec l'assistance technique du projet sous la responsabilité du Directeur de Cabinet du Ministre. Ce plan de renforcement des capacités en management s'adressera à tous les responsables du MAEP et des CeRPA ainsi qu'aux agents de base.

Description de l'activité, Inputs et outputs

L'activité consiste à élaborer et mettre en place un plan de formation aux méthodes et outils nécessaires aux compétences pour faire face au changement (compétence transformationnelle et organisation apprenante) qui comprend notamment des techniques de management et qui influent sur le leadership ; le changement de culture organisationnelle ; la gestion du temps ; (i) techniques d'élaboration du plan de travail ; (ii) techniques administratives de communication ; techniques de relations publiques etc.

L'idée est de travailler en trois étapes :

- Une première étape d'introduction avec les cadres au niveau central et intermédiaire (max. 25 personnes : des DGCERPA, les Directeurs et le SGM).
- Une deuxième étape de formation intensive et accompagnement de quatre à cinq directions (qui pourraient être la DPP, la DAGRI, la DE, la DP)
- Une troisième étape où l'on étend la formation et l'accompagnement aux autres directions. Le projet ne travaillera que sur les deux premières étapes et cherchera capitaliser les résultats majeurs sur les directions choisies des partenariats au sein des bailleurs pour que le MAEP puisse continuer à implémenter ce programme de changement.

Il s'agira avant tout d'outils pratiques en relation avec le savoir-faire et les attitudes. Parmi les méthodes et outils de travail à rendre disponible, les suivants pourraient être identifiés :

- les techniques de tenue de réunion (à partir de la préparation, la tenue des réunions, le rapport jusqu'au suivi des conclusions des réunions et la circulation de l'information);
- les méthodes de travail en équipe et de leadership;
- la démarche participative dans le développement des plans opérationnels et dans l'organisation de la concertation;
- des outils pédagogiques quant à l'organisation et la facilitation des groupes de travail thématiques, ateliers ainsi que leur suivi;
- l'attitude d'accompagnateur (par exemple durant les visites de terrain);
- les techniques de négociation, d'animation de réseau, de communication interne et externe;
- la gestion du changement (change management) : les différentes phases dans l'évolution d'une organisation (suivi, procédures); comment accompagner le changement d'un système.

Les formations se feront par modules avec appui d'expertise locale externe au MAEP, en deux phases : la formation proprement dit et le suivi trimestriel de la mise en pratique. Elle est prévue initialement pour 80 cadres (15/directions).

D'autre part, un budget pour remettre à jour l'intranet qui pose de sérieux problèmes de communication interne sera mis à disposition.

Ces activités se feront une fois la réforme entamée et les cadres identifiés. Elles s'étaleront sur deux à trois ans.

Condition préalable

Un accord partagé des deux directions choisies, obtenu après une information complète du cycle envisagé de formations et des résultats à obtenir. Cet accord sera officialisé.

Conclusion

La culture organisationnelle, le sens de responsabilité, l'imputabilité, la reddition des comptes et l'efficacité au travail et la performance du MAEP nécessitent un renforcement des capacités de management.

R.3 : Les capacités techniques du MAEP basées sur la valorisation des acquis sont renforcées pour mieux coordonner la promotion des filières agricoles.

A.3.1 Mise en place d'un système de capitalisation des expériences

Brève justification

L'analyse institutionnelle pour la promotion des filières agricoles a montré que les acquis du MAEP ne sont pas capitalisés et valorisés. Par ailleurs l'archivage et la documentation à tous les niveaux devraient permettre d'améliorer l'accessibilité « à la mine d'information » existante au sein du MAEP. En outre il s'avère important d'assurer la capitalisation, l'analyse et la diffusion des expériences acquises en terme de promotion des filières, y inclus les résultats obtenus, les partenariats public-privé réalisés, les outils et méthodes utilisés...

Situation initiale

Un certain travail de collecte de données, de rapports et d'expérience a été réalisé par la cellule transitoire depuis 1 an. Ces documents sont aujourd'hui au sein de la DPP qui n'a ni le temps ni les moyens de l'ordonner et encore moins de l'utiliser pour mettre en place un véritable mécanisme de capitalisation et diffusion.

Public cible

Ce travail sera impulsé par le SG au sein de l'entité qui en aura la charge. L'incertitude sur l'ancrage actuelle de cette fonction ne permet pas d'en fixer dès à présent la responsabilité. Tant la DPP que les directions techniques, chacune dans son domaine pourraient y jouer un rôle moteur.

Description de l'activité

Il s'agira de mettre en place un système de collecte d'informations de type acteur/expérience/activité/résultat par filière qui puisse être utilisé en interne au sein du MAEP mais également diffusée auprès de tous les acteurs privés et publics qui souhaitent accéder à ce type d'information. Ceci demandera entre autre i) d'identifier les sources d'information (en commençant par les CeRPA) ii) de proposer des méthodes de collecte d'information (groupes thématiques, rapportage) iii) de développer des outils d'archivage (documentation papier, informatique) iv) de disposer d'outils de diffusion (journal, site web, etc). Cette activité se fera sur toute la durée du projet.

Inputs

Toutes les expériences de promotion des filières connues au sein du MAEP via ses canaux de communication au niveau national et régional ainsi que la base de documentation déjà disponible.

Outputs

Un système de capitalisation et de diffusion d'information.

Conclusion

Cette activité qui fait partie des rôles régaliens de l'état permettra de valoriser les acquis du MAEP, tant sur le plan interne qu'externe.

A.3.2 Renforcer les capacités d'études et d'analyses prospectives du MAEP

Brève justification

Malgré l'importance des appuis institutionnels apportés par d'autres bailleurs de fonds à la DPP, il n'y a pas de résultat probant et tangible dans ce domaine : l'exemple du processus d'élaboration du PSRSA qui a mis plus de deux ans sur un délai d'un an et dont la finalisation est pris en charge par un autre ministère en est un exemple illustratif. Cette situation est due à (i) une insuffisance numérique du personnel de la DPP mais également à des problèmes de management : motivation des agents ; adéquation profil / emploi ; (ii) l'implication de la DPP sur des questions très opérationnelles touchant à la coordination et mise en œuvre d'activités notamment l'exécution des programmes et des projets régionaux. ; (iii) l'importance des « imprévus » qui inhibent toute initiative de planification, de programmation et d'études prospectives. Il s'agit d'inverser cette tendance à la léthargie pour amener le MAEP à anticiper des changements dans son champ de compétences.

Situation initiale

Les principaux documents de politique et de stratégies dans le secteur datent de plusieurs années et leur validité est même contestée au niveau du MPDEAP. La politique agricole n'est pas actualisée. Un PSRSA est en cours de finalisation. L'élaboration d'une stratégie de promotion des filières agricoles est posée comme une pré condition pour le PACER. Les initiatives récentes de réforme du secteur agricole sont portées par le MPDEAP qui associe le MAEP dans sa démarche. Ainsi le MAEP n'est pas pro actif dans son champ de compétences mais subi des réformes décidées à un niveau transversal et interministériel.

Public cible

Ce travail doit être impulsé par la structure en charge de la Planification et de la Prospective du MAEP avec l'appui d'une cellule d'expertises ou un groupe de travail financé par le projet. Cette cellule agira d'avec les autres PTF déjà engagés dans cette activité créneau.

Description de l'activité, Inputs et outputs

Tenant compte des autres intervenants, l'appui du projet portera sur la mise en place du pool d'expertise, dont certains membres assureront une assistance technique directe à la Direction en charge de la prospective. Ce pool interviendra sur le renforcement des capacités pour réaliser et analyser des études prospectives spécifiques, pour développer de nouveaux critères d'analyse à intégrer au choix des filières agricoles à promouvoir, pour mesurer les impacts du développement de telle filière sur l'environnement, etc... Cet appui insistera également sur les mesures de concertation multi-acteurs à prendre sur les politiques et stratégies de promotion des filières agricoles.

Condition préalable

Afin de renforcer les capacités techniques de la DPP en charge de la prospective, qui doit mener à une proactivité plus grande par rapport aux inputs à apporter pour l'ajustement/la refonte de documents de politiques filières, l'audit aura fait des recommandations concrètes sur la réorganisation de la DPP. Ce n'est qu'à cette condition que l'appui d'une cellule d'expertise pourra avoir des effets sur la performance de la DPP et plus particulièrement du service prospective.

Conclusion

Sans capacité d'analyse prospective le Ministère ne peut pas assurer et assumer un leadership dans ses domaines de compétences sectorielles et dans le système de promotion des filières agricoles.

A.3.3 Renforcer les notions techniques et méthodologiques concernant l'analyse des filières agricoles des agents du MAEP

Brève justification

Au plan technique le concept et les approches « filière agricole » ne sont pas maîtrisés par tous les agents. En outre les analyses des filières réalisées ne concernent que 4 à 5 filières sur les douze filières prioritaires décidées par le Gouvernement. Il y a donc là un défi technique à relever. Par ailleurs il s'avère important de former et d'outiller les cadres du MAEP sur les nouveaux défis de la réforme du système de promotion des filières agricoles.

Situation initiale

Le concept et l'approche filière ne sont pas internalisés par tous les agents du MAEP d'où un besoin pressant de renforcement des capacités des agents en analyse des filières agricoles. Par ailleurs de nouveaux défis se posent au Ministère : comment rendre performants les contractuels? Comment développer le dialogue et partenariat public privé dans le secteur agricole? Comment exercer la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'ouvrage déléguée des nouveaux opérateurs du secteur agricole issus de la réforme institutionnelle globale ?

Public cible

Ce travail sera impulsé par le Secrétariat général avec l'assistance technique du projet sous la responsabilité du Directeur de Cabinet du Ministre. Ce plan de renforcement des capacités s'adressera d'abord aux agents des directions techniques concernées par les outils d'analyse des filières, soit la DAGRI, la DE et la DP, la DPP dont les agents doivent maîtriser toutes ces notions ainsi que les DPFSA.

Description de l'activité, Inputs et outputs

Il s'agira avant tout de faire le point sur les connaissances pratiques et théoriques qu'ont les agents du MAEP, et notamment les cadres et agents de certaines directions (DAGRI, DE, DP, DPP en tout cas), les personnes contribuant aux groupes de travail dans le cadre de l'intervention ainsi que les DPFSA, les RCPA et les agents de base. Les cycles de formation adaptés aux différents niveaux seront mis au point et réalisés au niveau central. Un partenariat avec la GTZ, dont l'expertise est reconnue en la matière sera éventuellement envisageable. Cette activité, une fois identifiés les besoins et les cibles, se fera sur une période assez courte de 3 à 6 mois.

Condition préalable

aucune

Conclusion

Cette activité permettra d'outiller le MAEP pour le développement des filières agricoles porteuses.

COMPOSANTE 2 : Les CeRPA jouent un rôle clé dans la promotion des filières au niveau régional et local

Dans cette composante, il s'agira surtout d'assurer la mise en œuvre des réformes, plans de formation élaborés au niveau du centre. La réalisation des activités ne pourra pas être assurée et financée par l'intervention dans l'ensemble des CeRPA. Il reviendra à l'équipe en charge de cette composante de chercher des partenariats pour financer les activités en place et d'en assurer le suivi. Pour certaines activités, le projet prévoira un financement pour deux (02) CeRPA qui seront choisies en fonction de leur niveau de maturité et de projets structurants qui pourraient par ailleurs les appuyer. L'ensemble du suivi de ces activités sera la base d'une meilleure coordination entre CeRPA et directions centrales et servira de référence pour la réplication dans d'autres CeRPA.

R.4 Le mode d'organisation des CeRPA est efficace et efficient pour la promotion des filières agricoles

A.4.1. Accompagner le processus de réforme interne des CeRPA

Brève justification

L'analyse institutionnelle a souligné l'importance des CeRPA comme niveau opérationnel pertinent pour la promotion des filières agricoles tout en soulignant l'écart entre la perception de certains (CeRPA comme structures déconcentrées du MAEP) et les textes (structures décentralisées du MAEP). Ce débat est tranché par le Conseil des Ministres qui a décidé de dynamiser les CeCPA et CeRPA dans le cadre d'une plus *grande autonomie de gestion et d'intervention*. L'étude institutionnelle a également fait des recommandations dans ce sens et propose de revoir la composition des membres du conseil d'administration (afin de prendre en compte toutes les familles d'acteurs mais aussi de désigner un autre ministère pour présider ce conseil). Au regard de toutes ces préoccupations et des résultats du futur audit les avis des responsables et membres du CA sont importants pour le processus de revue des textes dont le pilotage sera assuré par le MAEP central.

Situation initiale

Les CeRPA sont reconnus comme des offices jouissant d'une personnalité morale et de l'autonomie financière. C'est un niveau opérationnel pour la promotion des filières agricoles et un outil au service des collectivités territoriales et des autres acteurs publics et privés.

Public cible

Directeurs Généraux des CeRPA, Responsables UARVI et administrateurs actuels de CeRPA qui vont donner des avis motivés au MAEP dans le cadre du processus de revue des textes.

Description de l'activité

En raison de la spécificité des CeRPA il sera procédé à l'élargissement de la composition du Conseil d'administration aux autres acteurs notamment les privés intervenant dans le domaine de promotion des filières agricoles. La désignation du président des CeRPA (autre qu'un représentant du MAEP afin d'éviter de conflits de rôles) sera une question portée par le Ministre en charge de l'agriculture lors du dialogue interministériel. Cette activité pourra se faire assez rapidement et sera limitée dans le temps (max 1 an).

Inputs

Les CeRPA disposent de textes statutaires et des mécanismes de révision de ces textes.

Outputs

Cette activité permettra de garantir que la revue des textes des CeRPA répondra à leurs besoins et à leur spécificité.

Condition préalable

Aucune

Conclusion

Cette activité démontrera la nécessité d'une approche participative dans le processus de revue des textes afin d'en garantir son appropriation et son application stricte par les concernés.

R.5 les outils, techniques et méthodes de management, de planification et de SE permettent un meilleur fonctionnement des CeRPA

A.5.1. Assurer la mise en place et le suivi des formations en management et gestion du changement au sein de deux CeRPA

Brève justification

L'élaboration d'un plan de formation au niveau central passera par la mise en œuvre de ses formations au niveau du terrain.

Activité

Il s'agira seulement d'assurer la participation des CeRPA dans l'élaboration du plan de formation en d'en assurer le suivi par les formateurs du MAEP, dans le cadre de leur travail régulier. D'autre part, une enveloppe pour améliorer le niveau d'informatisation dans chacun des CeRPA sera prévu (remise à jour de software, achat d'équipement si nécessaire).

Input

Le plan de formation réalisé au niveau central.

Output

Les agents des CeRPA et les RCPA ont les notions de base en matière conceptuelle et méthodologique de l'approche filière.

Condition préalable

L'analyse des besoins a été réalisée de façon participative avec les CeRPA. Le ministère dégage des moyens pour mettre en œuvre ces formations, d'un coût assez faible par ailleurs dans la mesure où elles peuvent être réalisées en interne.

A.5.2. Accompagner 2 CeRPA dans le cadre d'une plus grande autonomie de gestion financière liée à la rationalisation des investissements publics sur le terrain

Brève justification

Les CeRPA rencontrent des difficultés de mobilisation des ressources financières leur permettant d'assurer leur autonomie financière. Une réflexion de fond doit être engagée par le MAEP et les CeRPA afin de définir des stratégies de mobilisation des ressources financières. Par ailleurs, dans le cadre du travail réalisé sur la rationalisation des investissements, les CeRPA seront amenés à moyen terme à gérer directement un montant croissant de ressources du budget de l'état (budget national et « projets ». Cette situation amènera à un besoin de suivi et de formation probable quant à la gestion de ces financements et notamment dans la réalisation et le suivi des budgets annuels.

Situation initiale

Actuellement les CeRPA rencontrent d'énormes difficultés pour garantir un fonctionnement efficace et efficient dans l'exercice de leurs mandats. Par ailleurs, Les CeRPA se plaignent d'être « court-circuités » par ces projets qui les considèrent le plus souvent comme de simples prestataires de services. La gestion centralisée des fonds destinés aux CeRPA, ne permet pas à ces structures de se sentir responsabilisées et d'impulser en leur sein une dynamique d'acquisition progressive de capacités de gestion et de financement.

Public cible

Cette activité sera réalisée sous le portage technique de la Direction des Ressources Financières et Matérielles (DRFM) et sous la responsabilité du SGA. Elle sera suivie par le responsable de la composante 2 et l'assistant technique de cette composante ainsi que le Responsable Administratif et Financier du MAEP.. Le public cible est en premier lieu les CeRPA et précisément la DG CeRPA et les DPAF.

Description de l'activité

Il s'agira de réaliser une étude légère par la DRFM avec l'appui d'AIMAEP sur la problématique du financement des CeRPA suivie d'un atelier avec les acteurs afin de dégager des stratégies opérationnelles permettant d'améliorer cette situation. Les réflexions seront orientées aussi bien vers la mobilisation des ressources allouées par l'Etat aux CeRPA que vers des ressources additionnelles à prospecter.

A la faveur de l'exercice d'articulation des projets avec les quatre grands programmes du MAEP, appliquer le principe de subsidiarité en confiant aux CeRPA une partie importante des relations institutionnelles avec ces derniers qui agiront sous la responsabilité d'une structure centrale.

Au quotidien les CeRPA doivent et devront de plus en plus développer des mécanismes de relations institutionnelles dans le cadre du partenariat public privé, avec les projets, programmes, agences ainsi que les collectivités territoriales. L'activité consistera à encadrer deux CeRPA via une assistance du projet. Des ateliers et des formations seront prévus dans le cadre de cet accompagnement qui durera tout au long de l'intervention.

Inputs

La DRFM / MAEP sera mobilisée pour réaliser une étude légère de concert avec les responsables concernés des CeRPA afin de dégager des axes opérationnelles de mobilisation des ressources financières au profit des CeRPA.

Outputs

Des mécanismes idoines de mobilisation des subventions et budgets de l'Etat au profit des CeRPA sont connus et appliqués pour le nouvel exercice budgétaire suivant ces travaux.

Condition préalable

La réalisation de l'étude sera portée par la DRFM afin que les stratégies opérationnelles et les mécanismes de financement soient acceptés par le MAEP Central et soient conformes aux textes en vigueur.

Conclusion

Le financement des CeRPA est une question centrale qui conditionne l'efficacité de cette structure dans son rôle de promotion des filières agricole au niveau régional. Cette activité permettra de proposer des stratégies et mécanismes opérationnelles pouvant accroître les capacités de financement et d'autofinancement de ces structures. Par ailleurs, elle permettra de clarifier les relations des CeRPA avec les projets et programmes relativement à la rationalisation des investissements agricoles sur le terrain.

R.6 Les capacités techniques basées sur la valorisation des acquis sont renforcées pour mieux coordonner la promotion des filières agricoles.

A.6.1. Réaliser un répertoire des acteurs de promotion des filières agricoles et le diffuser

Brève justification

L'atelier régional de Parakou organisé dans le cadre du processus d'analyse institutionnelle a recommandé la réalisation d'un répertoire des acteurs de promotion des filières agricoles. Ceci permettra aux CeRPA de mieux exercer leurs fonctions de régulation sectorielle. Cette faible maîtrise de données, l'absence d'une synergie d'intervention et la faible harmonisation des stratégies d'intervention des acteurs constituent des facteurs limitants dans la performance en matière de promotion des filières agricoles sur le terrain.

Situation initiale

Il y a une faible maîtrise de données sur les différents intervenants dans la promotion des filières agricoles. Une expérience similaire réalisée par le PAMRAD dans la région d'Atacora / Donga pour ce qui concerne les ONG et prestataires de services peut servir de source d'inspiration potentielle pour la mise en place d'une telle base de données. D'autre part, l'arrêté qui a été pris pour assurer la pérennité des techniciens affectés à la cellule base de données de Natitingou est un acquis à utiliser pour faire valoir une réplique de l'expérience.

Public cible

Le public cible est en premier lieu le CeRPA et toutes les familles d'acteurs opérant en régions.

Description de l'activité

L'activité consistera à réaliser un premier diagnostic sur base de l'expérience de l'Atacora Donga pour en tirer des recommandations quant à l'implantation de cellule base de données dans les CeRPA. Ce diagnostic servira de base à la mise au point de la méthodologie à utiliser pour promouvoir cette expérience dans d'autres CeRPA. Le financement d'une seconde base de données (investissement informatique, software) permettra dans le cadre du projet de développer une deuxième expérience en la matière. Il sera accompagné de formations pour mettre à niveau le personnel sur l'utilisation d'une telle base de données. Les mécanismes de remontée des informations obtenues devront se faire en collaboration avec la direction qui s'occupe de la capitalisation des expériences au sein du MAEP. Cette activité sera concentrée en début d'intervention même si la diffusion des informations et leur utilisation au niveau central doit bien entendu être continue.

Inputs

L'expérience de Natitingou et les conclusions du diagnostic seront l'input principal de cette activité.

Outputs

Un répertoire complet et actualisé des acteurs de promotion des filières agricoles est disponible dans les régions. Ce répertoire devra être intégré à une base de données régionale et nationale avec comme objectif de faciliter les relations fonctionnelles entre différents acteurs. Autrement dit cet outil aidera à rompre le « cloisonnement » des acteurs soulignés par l'analyse institutionnelle.

Condition préalable

Le ministère prend la décision d'inscrire au budget les dépenses de personnel liées à la mise en place d'autres cellule base de données.

Conclusion

Le répertoire des acteurs de promotion des filières agricole et son actualisation systématique constitue un précieux outil de travail pour les relations institutionnelles du MAEP et pour le dialogue multi-acteurs et multisectoriel à un niveau décentralisé.

A.6.2. Développer un système de formation permanente pour les agents du MAEP comme méthode de renforcement des capacités des agents du MAEP

Brève justification

Le MAEP est l'un des ministères les plus anciens et disposant des acquis indéniables dans son secteur de compétences. Avec l'amenuisement de ses ressources humaines expérimentées (départs volontaires, retraites, départs vers le privé ou les organismes financés par les PTF), il s'est créé une surcharge de travail pour les anciens fonctionnaires (qui limitent leur disponibilité pour des tâches de conception ou de coordination) et une situation de « désœuvrement » des contractuels nouvellement engagés (inexpérimentés) faute de méthode et outils pour affronter les réalités du terrain. Cette situation de paradoxe saisissant ne pourra perdurer sans en affecter le fonctionnement global du MAEP par conséquent il faudra inverser cette tendance au risque d'hypothéquer l'avenir de ce département ministériel par des jeunes désœuvrés et démotivés mais qui sont appelés à gravir les échelons hiérarchiques.

Situation initiale

De milliers de jeunes diplômés ont été récemment engagés et affectés sur le terrain. Ces agents ne maîtrisent pas les méthodes et les techniques indispensables à l'exercice de leur fonction et bénéficient très peu d'encadrement de leur hiérarchie dont les cadres expérimentés sont le plus souvent débordés par d'autres tâches. L'étude institutionnelle a souligné la démotivation de ces agents faute d'encadrement et de régularité dans le paiement de salaires.

Public cible

Ce travail sera impulsé par le SGA en concertation avec la DIFAOP et la DRH concernera dans un premier temps une partie des agents contractuels affectés au niveau des CeRPA et CeCPA.

Description de l'activité

L'activité consiste à d'abord analyser les besoins de formation de ces agents selon les fonctions qu'ils occupent (contrôle et encadrement). Il s'agira ensuite de mettre au point un système de formation permanente qui pourra s'appuyer sur des méthodes alternatives de coaching par les anciens et/ou sur des méthodes plus classiques de formation régulière. Pour le budget il a été considéré des formations sur champs classiques par des techniciens expérimentés et des stages pour environ 250 agents (soit plus de 50 % des effectifs sur 2 régions). Cette activité s'intégrera dans le processus global de réorganisation des services du MAEP.

Inputs

Le travail réalisé dans certains CeRPA, et notamment au sein de la filière coton, ainsi que certaines expériences en matière d'appui conseil donneront des bases pour réfléchir aux besoins de formations et élaborer une méthodologie.

Outputs

Cette activité permettra aux agents de bénéficier des acquis du PRSA et de la stratégie nationale de conseil en gestion pour la promotion des filières agricoles.

Condition préalable

Les résultats de l'audit organisationnel ont permis de dégager les orientations à prendre en matière d'encadrement des producteurs et du profil souhaité pour les différents types d'agents au niveau des communes.

La plupart de ces agents étant contractuels, il s'agira soit de trouver un accord avec le ministère pour qu'il puisse faire évoluer leur statut, soit trouver un mécanisme d'engagement pour une période minimale au sein du ministère si l'on souhaite bénéficier des formations.

Conclusion

La « remise au travail » de 1.800 agents contractuels nouvellement recrutés et affectés sur le terrain passe nécessairement par la réalisation d'un plan de formation permanente. Cette activité est à la fois innovante et structurante pour l'amélioration des performances des agents de base du MAEP. Elle devra être capitalisée pour une éventuelle réplique au niveau central et régional.

A.6.3 Assurer la mise en place et le suivi des formations technique « filières » dans les CeRPA

Brève justification

L'élaboration d'un plan de formation au niveau central passera par la mise en œuvre de ces formations au niveau du terrain.

Activité

Il s'agira seulement d'assurer la participation des CeRPA dans l'élaboration du plan de formation et d'en assurer le suivi par les formateurs du MAEP, dans le cadre de leur travail régulier.

Cette activité n'aura pas de coût et sera réalisée rapidement et sur une période courte (3 à 6 mois).

Input

Le plan de formation réalisé au niveau central.

Output

Les agents des CeRPA et les RCPA ont les notions de base en matière conceptuelle et méthodologique de l'approche filière.

Condition préalable

L'analyse des besoins a été réalisée de façon participative avec les CeRPA. Le ministère dégage des moyens pour mettre en œuvre ces formations, d'un coût assez faible dans la mesure où elles peuvent être réalisées en interne.

A.6.4. Renforcer les capacités des CeRPA dans le dialogue et la concertation multi acteurs

Brève justification

Les ressources financières des CeRPA sont relativement limitées pour leur permettre de tester des initiatives novatrices et structurantes en matière de promotion des filières agricoles. A travers la mise en place d'un fonds d'appui aux initiatives de promotion des filières agricoles, dans le cadre du projet, les CeRPA disposeront des ressources pour diffuser de bonnes pratiques et des méthodes novatrices de promotion des filières agricole repérées sur le terrain. A travers un fonds modeste, les CeRPA disposeront de moyens pour développer la concertation (sur la base d'une définition préalable du contenu et mécanismes) et la diffusion d'informations sur les bonnes pratiques de promotion des filières agricoles sur le terrain.

Situation initiale

En dehors des ressources issues des prestations de services dans le cadre de la mise en œuvre des projets, les CeRPA disposent de très peu de ressources leur permettant de développer des initiatives structurantes dans le cadre du partenariat public privé à l'échelle locale. Par ailleurs la démarche de communication rurale jadis développée par le MAEP n'est plus assurée.

La mission d'analyse institutionnelle a noté l'existence d'initiatives isolées de promotion des filières agricoles très intéressantes pour le développement du partenariat public privé sur le terrain alors que d'une manière générale les acteurs cherchent à donner un contenu opérationnel à cette question (ex de la commune de Malanville, partenariat entre le Comité Régional de Vente d'Oignon le CeCPA, la Commune et les groupements villageois de producteurs d'oignon).

Cette illustration montre qu'il existe des initiatives isolées mais intéressantes à faire connaître (à valoriser) pour provoquer à la fois un esprit d'émulation au niveau des acteurs de terrain mais aussi pour alimenter les réflexions sur le partenariat public privé au niveau central.

Public cible

Les OPA, opérateurs privés des secteurs marchands ainsi que les communes y compris les CeCPA.

Description de l'activité

Mettre en place un fonds d'initiatives de partenariat public-privé assorti d'un code de financement accessible au CeRPA afin d'asseoir un partenariat public privé autour des échanges sur les bonnes pratiques de promotion de filières agricoles issues de réalités concrètes du terrain. Ces leçons d'expériences issues du terrain pourront faire l'objet de reportages radiophoniques ou même de documentaires qui seront largement diffusés localement et au niveau national. Cette activité sera initiée une fois les formations techniques terminées et parallèlement au développement des cellules bases de données/répertoire./ Elle durera toute la durée de l'intervention.

Inputs

Le fonds sera géré par le conseil d'administration de CeRPA sur la base d'un manuel d'utilisation de fonds discuté et accordé au départ.

Outputs

De bonnes pratiques de promotion des filières agricoles sont promues dans un cadre partenarial entre le CeRPA et les acteurs de terrain (OPA, privé, communes)

Condition préalable

Aucune

Conclusion

Cette activité constitue un prétexte pédagogique pour donner un contenu concret au nécessaire dialogue utile à instaurer entre différentes familles d'acteurs impliqués dans la promotion des filières agricoles

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

R7 : Le MAEP participe activement à un large processus de réforme institutionnelle du système de promotion des filières agricoles afin d'en garantir une meilleure cohérence et harmonie

A.7.1 Appuyer le MAEP dans sa participation à la mise en place des instances de pilotage et de régulation définie par le cadre institutionnel du PNIA/PSRSA

Brève justification

L'analyse institutionnelle pour la promotion des filières agricole a montré que cette question comporte une dimension multi-acteurs et interministérielle et recommande d'agir sur le système en s'appuyant sur quatre pôles stratégiques interdépendants : (i) le MAEP et ses démembrements ; (ii) la coordination intersectorielle ; (iii) les partenaires au développement et (iv) le dialogue multi acteur. Dans le cadre de la mise en œuvre du PSRSA, les acteurs du secteur ont convenu d'un cadre institutionnel comportant des instances de pilotage et de régulation de la promotion des filières agricoles notamment un Conseil National d'orientation et de suivi avec un Secrétariat Permanent ancré au MAEP et ses démembrements au niveau régional et communal.

Situation initiale

Il y a une quasi – absence de régulation du système de promotion des filières agricoles dans un contexte de « cloisonnement » entre acteurs d'une même famille et entre famille d'acteurs. Ce manque de coordination et de synergie ainsi que cette faible régulation sont autant de facteurs limitant à la promotion des filières agricoles. Le cadre institutionnel de mise en œuvre du PSRSA / PNIA est en cours d'examen et d'adoption par le Gouvernement.

Public cible

Les bénéficiaires sont l'ensemble des familles d'acteurs qui agiront selon les cas dans un cadre interministériel multi-acteurs pour le dialogue ou dans un cadre étatique pour l'élaboration et l'application des mesures de régulation.

Description de l'activité, Inputs et outputs

A travers le projet d'appui institutionnel, le MAEP jouera son rôle de facilitation du dialogue multi-acteurs à travers le Secrétariat Permanent et la présidence des instances de régulation et de promotion des filières agricoles. Le Projet AIMAEF accompagnera (i) l'internalisation du cadre institutionnel de promotion des filières agricoles par les acteurs du secteur ; (ii) la mise en place et l'amélioration du mode d'organisation et de fonctionnement de ces instances notamment pour tout ce qui a trait au dialogue sectoriel.

Conclusion

La volonté politique de réformes institutionnelles globales et profondes du système clairement exprimée par le Gouvernement devra nécessairement s'accompagner d'un dialogue sectoriel inclusif de tous les acteurs du secteur agricole porté par des instances clairement définie dans le cadre institutionnel de mise en œuvre du PNIA / PSRSA.

A.7.2. Assurer une revue des textes législatifs et réglementaires du secteur agricole afin de répondre aux besoins actuels de promotion des filières agricoles.

Brève justification

Différentes études réalisées au MAEP soulignent la nécessité d'actualiser et de simplifier certains textes juridiques en vigueur (dont certains remontent à 1901) pour répondre aux besoins actuels. L'analyse institutionnelle pour la promotion des filières agricoles a souligné des insuffisances du

MAEP dans l'exercice de sa tutelle administrative et recommandé que soit établi un contrat d'objectifs avec obligation de résultats entre le MAEP (Maître d'ouvrage qui peut en déléguer sa maîtrise d'ouvrage sur le terrain aux CeRPA) et les offices et agences (Maître d'œuvre) publiques et para publiques (Maîtres d'œuvres). Ce nouveau défi justifie également la prise en compte des évolutions : il y a nécessité d'assurer une contractualisation des relations entre le MAEP et ces nouvelles structures publiques relevant du secteur agricole d'une part et la définition du mécanisme d'exercice du contrôle régalien afin de préserver l'autonomie de gestion consacrée par les statuts de ces dernières d'autre part. Par ailleurs la réorganisation des structures internes du MAEP se traduira par une proposition de Décret portant organisation et fonctionnement du MAEP qui sera transmis dans le circuit officiel d'approbation.

Situation initiale

L'actualisation des textes et l'application des textes par le MAEP dans l'exercice de ses fonctions régaliennes sont jugées insuffisantes face aux besoins et à la situation de « désordre » dans le secteur. Un besoin de régulation se fait sentir au niveau des responsables du MAEP. A la faveur de cette dynamique globale de réforme du système le MAEP pourra profiter de la situation pour assurer un « toilettage » des textes et une meilleure régulation sectorielle. Enfin la réforme du Ministère entraînera un processus d'élaboration de nouveaux textes portant organisation et fonctionnement du MAEP et de certains démembrements (notamment la composition du conseil d'administration des CeRPA). A l'heure actuelle, la question de réglementation est gérée de façon parcellaire par chaque Direction Technique ce qui ne permet pas d'avoir une vision d'ensemble de la législation et de la réglementation rurale.

Public cible

Ce travail doit être impulsé par la Direction en charge de la réglementation, sous la responsabilité du Secrétaire Général avec un portage politique assuré par le Ministre dans les instances de coordination inter – ministérielle ainsi que le circuit officiel d'examen et d'approbation des textes. Le MAEP pourra faire appel à un consultant juriste externe (financé sur budget du projet) pour aider la Direction en charge de la réglementation à proposer des projets de textes cohérents et pertinents.

Description de l'activité

Il s'agit de faire l'inventaire des textes existants, de relever toutes les insuffisances soulignées par différentes études réalisées au MAEP et de passer en revue les orientations relatives aux nouvelles structures publiques et parapubliques opérant dans le secteur agricole ; Le MAEP formulera des propositions de cahiers de charges, de textes statutaires, de contrats d'objectifs avec obligation de résultats assortis de mécanismes de suivi et de contrôle au nom de l'Etat. Ces propositions serviront de base de travail lors des discussions inter – ministérielles. Une fois approuvés à ce niveau le MAEP assure le portage politique de ces projets de textes dans le circuit officiel d'examen et d'approbation. Tout ce processus doit se faire dans un délai d'un trimestre au maximum avec une programmation axée sur les résultats et un suivi rigoureux de l'état d'avancement de ces travaux. Cette activité fait suite à la précédente et ne devrait pas excéder un an.

Inputs

Il s'agira de réaliser un inventaire des textes existants et de procéder à une analyse de documents existants au MAEP dont les plus récents sont l'analyse institutionnelle pour la promotion des filières agricoles et l'étude sur la représentativité au sein des organisations paysannes qui donnent des indications sur des insuffisances du cadre réglementaire.

Outputs

Le résultat de cette activité se traduira par l'approbation de contrats avec les agences sur la base de cahiers de charges bien définis et avec des mécanismes de suivi et de contrôle clairs et cohérents. Il s'avère impératif d'éviter que la coordination des Agences opérant dans le secteur agricole échappe à

la coordination sectorielle du MAEP. Une décision formelle du gouvernement dans ce sens donnera plus de poids et de clarté à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage sectorielle sur ces agences agissant dans la sphère de compétences du MAEP.

Par ailleurs les textes jugés obsolètes feront l'objet d'une suppression et les textes nécessitant des amendements seront actualisés sur la base d'une étude qui propose un argumentaire de la revue des textes, des projets de textes et un modèle type de contrat avec les agences.

Conclusion

La régulation dans le secteur et l'exercice de la tutelle administrative doivent se baser sur des textes adaptés et applicables dans le champ de compétence du MAEP et des acteurs relevant de son champ de compétences.

A.7.3 Appuyer le MAEP dans l'amélioration du cadre programmatique du secteur agricole

Brève justification

Le caractère multi-acteurs et multidisciplinaire de la promotion des filières agricoles implique une vision holistique du secteur agricole. Il ne s'agit plus de raisonner uniquement par rapport au programme du MAEP mais plutôt dans un cadre programmatique cohérent et articulé aux politiques de développement, à la politique agricole, aux stratégies sectorielles et sous sectorielle, aux plans de développement communaux ainsi qu'aux projets et programmées déclinées par filière agricole.

Situation initiale

A la faveur du dialogue sectoriel, post table ronde des acteurs du secteur agricole, un cadre programmatique sectoriel est élaboré. Ce cadre programmatique n'est pas encore mis en œuvre conformément à la volonté manifeste des acteurs de promotion des filières agricoles.

Public cible

Les bénéficiaires sont l'ensemble des acteurs de filières agricoles qui se reconnaîtront dans l'exercice de planification sectoriel qui se veut participatif et inclusif. Il s'agira précisément des représentants des différentes catégories d'acteurs de promotion des filières agricoles impliquées dans le dialogue sectoriel.

Description de l'activité, Inputs et outputs

L'activité consiste à accompagner le MAEP dans l'opérationnalisation du cadre programmatique sectoriel. Il s'agira précisément d'accompagner le MAEP dans l'élaboration du budget – programme du secteur décliné en trois programmes sous – sectoriel et un programme « administration et gestion du secteur » à travers l'organisation d'ateliers de planification. En outre, le projet AIMAEP soutiendra les initiatives du MAEP pour l'élaboration de projets nationaux par filières – chaînes de valeur afin de favoriser l'alignement et l'harmonisation des projets et programmes du secteur agricole.

A.7.4 Appuyer le MAEP dans le dialogue sectoriel et le partenariat public privé

Brève justification

La promotion des filières agricoles, revêt un caractère multi-acteurs et pluridisciplinaire. D'où la nécessité d'accompagner les espaces de concertations et de dialogue nécessaires au développement des filières agricoles. Dans cette optique, la table ronde du secteur agricole, tenue à Cotonou les 15 et 16 octobre 2010 a abouti à la conclusion d'un pacte entre les acteurs du secteur agricole pour la mise en œuvre du PNIA / PSRSA. Ce pacte met en exergue les engagements des différents acteurs

du secteur à se concerter pour tout ce qui a trait à la conception et à la mise en œuvre du PSRSA / PNIA.

Situation initiale

Un Comité de pilotage institué par le MAEP est chargé de mettre en œuvre la feuille de route issue de la table ronde sur le secteur agricole. Ce dernier a mis en place un sous comité technique chargé pour élaborer différents documents notamment (i) une note d'orientation de la promotion des filières, (ii) une note sur le concept et les modalités d'opérationnalisation du partenariat public privé dans le secteur agricole. Cette activité permettra d'accompagner ce dialogue multi-acteur et de soutenir des initiatives du MAEP en matière de partenariat public privé.

Public cible

Les bénéficiaires sont l'ensemble des catégories d'acteurs de filières agricoles impliquées dans le dialogue sectoriel.

Description de l'activité, Inputs et outputs

L'activité consiste à soutenir les initiatives du MAEP dans la facilitation du dialogue politique sectoriel au sein du comité de pilotage pour la mise en œuvre de la feuille de route post table ronde et au sein des futures instances prévues dans le cadre institutionnel de mise en œuvre du PNIA/PSRSA. En outre, cette activité permettra de soutenir les initiatives du MAEP en faveur d'un partenariat public – privé dans la promotion des filières agricoles. Cet appui sera orienté principalement vers (i) le sponsoring du salon international de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche organisé au Bénin ; (ii) des études relatives à la contractualisation des relations entre le MAEP et des opérateurs privés en vue de soutenir des investissements publics au niveau des filières ; (iii) l'appui à la structuration et au renforcement des capacités des OPA, structures faîtières nationales et Chambre d'Agriculture par rapport au dialogue sectoriel et au renforcement du partenariat public privé avec le MAEP.

3.5 GESTION DU CYCLE DES ACTIVITÉS

La phase opérationnelle durera 4 ans. Le déroulement de l'intervention est divisé en trois phases :

3.5.1 Phase de mise en place (6 mois)

Ce sera essentiellement une phase d'installation pour les équipes (recrutement, équipement, installation, désignation des groupes de travail, articulation des groupes avec les structures du MAEP) puis de programmation.

En effet, pour chacune des composantes puis des résultats, une programmation détaillée devra être réalisée avec chacune des entités partenaires responsables au niveau des activités.

Cette phase sera préparée par l'équipe opérationnelle du Projet dès recrutement du coresponsable et nomination du responsable national. Cette équipe devra notamment :

- faire le point sur l'état de la mise en œuvre des recommandations de l'analyse institutionnelle (les réformes et les calendriers) pour ce qui touche de la cellule supra-ministérielle et pour ce

qui est des réformes du MAEP, d'une part avec le groupe de référence, d'autre part avec le secrétariat général du MAEP.

- Veiller à la nomination rapide du Comité d'orientation technique et des groupes de travail par composante par le ministère (voir chapitre 5).
- Revoir et s'accorder sur leur rôle et responsabilités ainsi que sur le rythme de leur rencontre
- Proposer avec les groupes de travail des indicateurs et des moyens de vérification pour le suivi- évaluation des résultats.

Réviser les manuels de procédure existants ou à mettre en place (pour l'utilisation des enveloppes budgétaires au niveau régional par exemple).

3.5.2 Phase de croisière (3 ans)

Il s'agira de travailler de façon souple et itérative sur les différentes activités prévues. Certaines activités sont ponctuelles, d'autres s'étalent dans le temps et ne se matérialisent pas forcément par des activités concrètes, hormis le fait de suivre tout en conseillant, un processus de réforme par exemple.

Le processus d'appui institutionnel et la planification opérationnelle qui en découle devront être révisés chaque année en vue des ajustements, avec la participation de tous les partenaires durant la phase de croisière. Des ateliers d'évaluation seront tenus à tous les niveaux.

3.5.3 Phase de clôture (6 mois)

A la fin de la 4ème année, une évaluation du programme (projet d'appui institutionnel et ses liens avec les projets régionaux) sera réalisée.

3.6 INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION

Le cadre ci dessous propose une série d'indicateurs pour l'objectif spécifique par résultat attendu et de sources de vérification. Compte-tenu du fait qu'il s'agit d'un projet d'appui institutionnel, une majorité des indicateurs ne sont pas relatifs à des quantités, mais à des méthodes, des outils et des actions de renforcement des capacités. Il s'agit donc surtout d'indicateurs qualitatifs et de processus, permettant d'appréhender le degré et la qualité d'avancement du projet.

La collecte des indicateurs sera effectuées sur base de documents que le projet devra générer en routine (rapports d'avancement, compte-rendu de réunion, autres), de documents de politique opérationnelle (plans stratégiques, normes, autres) ou d'enquêtes spécifiques qui étayeront le projet (enquêtes de satisfaction, autres).

Vu le caractère de l'intervention et la flexibilité qu'elle va demander, les indicateurs précis au niveau des résultats et des activités devront être proposés par les groupes de travail, en début de première année du projet, et soumis à l'approbation de la Structure Mixte de Concertation Locale (SCML), ayant le rôle de comité de pilotage.

3.6.1 Indicateurs relatifs à l'objectif spécifique

Ces indicateurs rejoignent quelques défis que le MAEP s'est posés, notamment les défis par rapport à l'opérationnalisation de la réforme, et le changement de culture au sein du ministère.

Objectif spécifique	Indicateurs de l'objectif spécifique	Sources de vérification
<p><i>Les capacités organisationnelles, techniques et administratives du MAEP sont renforcées pour qu'il puisse mieux jouer son rôle de facilitation et de régulation dans la promotion des filières .</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle moteur du MAEP dans le système national de promotion des filières • Une réforme organisationnelle est en cours d'opérationnalisation au sein du ministère • La gestion des ressources financières du point de vue des CerPA est plus fluide et décentralisée • Nombre de projets ne rentrant pas dans la planification programme • Inventaire des stratégies du MAEP validées se basant sur un travail participatif et répondant à un besoin de terrain • Inventaire des problèmes de fonctionnement au sein du MAEP et d'interactions avec le terrain par rapport aux filières porteuses du PSRSA pour lesquels une solution satisfaisante a été trouvée • Niveau d'interaction du MAEP avec les autres acteurs (privé et publics) sur la question de la promotion des filières au niveau déconcentré • Degré de satisfaction du personnel au niveau central et départemental par rapport à la communication au sein du MAEP et l'encadrement global des RH 	<ul style="list-style-type: none"> • Appréciation du Ministère du développement sur le rôle du MAEP dans la PFA. • Rapport de la task force puis de l'autorité de régulation des filières • Décret, arrêté et textes officiels sur la restructuration du MAEP • Liste des projets du MAEP • Document stratégique existant sur la mise en œuvre du PSRSA au niveau du ministère • Enquêtes de satisfaction au début et fin de projet des utilisateurs des services du MAEP • Plan stratégique et rapports d'activité des CerPA • Enquêtes de satisfaction au début et fin de projet des utilisateurs des services des agents du MAEP • Rapport du Comité d'orientation et/ou d'autres organes de coordination entre bailleurs et ministère • Arrêtés ministériels, rapports des revues annuelles, des réunions, des supervisions, des ateliers, des groupes thématiques et des évaluations (analyse SWOT) ;

3.6.2 Indicateurs relatifs aux résultats

Les principaux indicateurs de performance et leurs sources de vérification sont décrits de manière indicative. L'audit organisationnel du MAEP, réalisé en début d'intervention servira de ligne de base.

Les indicateurs proposés au niveau du DTF et du cadre logique devront être ajustés et amendés dans le premier Plan d'Activités Annuel ; ils pourront être ajustés par la suite selon l'évolution de la planification à l'issue de chaque phase d'évaluation participative annuelle.

3.6.3 Le système de suivi et évaluation

Vu le caractère des activités -accompagnement à la réforme, renforcement des capacités des organisations-, le suivi évaluation devra se faire à plusieurs niveaux :

- au niveau du comité de suivi des réformes qui sera mis en place au sein du ministère. Celui-ci comprendra vraisemblablement les membres du comité technique d'orientation (voir plus loin)
- au niveau des UARVI au niveau régional qui ont aujourd'hui la fonction de suivre et d'accompagner les réformes au niveau des CeRPA (créés au moment de la réforme des CARDER)
- au niveau de la DRH pour ce qui concerne le renforcement des RH (formations techniques et management)
- au niveau de la DPP pour ce qui est des activités qui la concernent.

Il sera important en début de projet de revoir à quel niveau exactement le suivi peut être fait dans les systèmes existants au niveau des directions concernées et de mettre au point les responsabilités définitives en terme de SE. Dans tous les cas, la coordination du SE sera de la responsabilité des groupes de travail pour leur composante et de l'équipe de gestion pour l'ensemble du projet.

3.7 PRINCIPAUX RISQUES ET HYPOTHESES

Les principaux risques liés à l'intervention concernent pour une part, les risques institutionnels et politiques, les risques liés à l'exécution ou à la mise en œuvre et les risques fiduciaires.

3.7.1 Hypothèses et risques liés au caractère politique de l'intervention.

L'intervention envisagée se situe dans le cadre institutionnel de la promotion des filières agricoles au Bénin. Elle part d'un processus de réforme déjà enclenchée par le gouvernement depuis plusieurs mois qui devra s'appuyer sur des décisions politiques fortes à prendre de façon concertée par les autorités à différents niveaux. Son objectif est d'accompagner ces réformes.

De par cette situation, plusieurs risques concrets peuvent être identifiés :

- Au niveau supra-MAEP (niveau macro)
 - Le groupe de référence est aujourd'hui nommé par arrêté pour une durée limitée déjà dépassée. Ce groupe doit se prononcer sur les recommandations de l'analyse institutionnelle et proposer un plan d'action concret. Il est évident que la qualité de ce travail dans un délai raisonnable va fortement influencer les réformes qui pourraient suivre. Dans le meilleur des cas, ce groupe sera amené à devenir la task force recommandée et mener à bien la création d'une autorité de régulation des filières agricoles et à prendre les mesures. Ce processus requiert de nouveau un accord du gouvernement qui pourrait prendre plus ou moins de temps.
- Au niveau du MAEP (niveau méso)
 - Il existe aujourd'hui une volonté affichée du ministre et de son secrétariat général d'avancer dans la réforme institutionnelle, tant au niveau du MAEP dans son ensemble que sur le plan interne (nécessité de refondre les directions et de réviser les rôles et

mandats de chacune d'elles). La création d'agences pour certaines fonctions est également à l'agenda politique tout comme la réorientation du mandat de la SONAPRA. Toutes ces entités ne sont pas dans les mêmes logiques ou les mêmes courants de pensée et les tensions qui existent déjà, ne manqueront pas de s'attiser au moment des prises de décisions. Un manque de fermeté et de prise de position rapide du ministre pourrait conduire à des mutations qui forcément retarderaient d'autant le plan de réforme, au moins dans un premier temps.

- La question du respect du principe de subsidiarité et l'application de l'autonomie conférée aux CeRPA, notamment en matière de gestion des activités et des ressources qui y sont associées est également un point sensible. Même si tous les responsables du terrain revendiquent des changements dans ce sens, parallèlement poussés par la politique de déconcentration et décentralisation du pays, l'agenda n'est pas précis et ce point risque d'être relayé dans le temps comme un point subsidiaire.

Ces risques sont difficiles à maîtriser et font partie intégrante du fondement de l'intervention du projet. Cependant, certaines mesures peuvent être prises notamment :

- Renforcer la concertation et la coordination des bailleurs qui souhaitent accompagner ces réformes pour pouvoir motiver davantage le gouvernement et limiter les risques de dispersion des ressources
- Une « vente » efficace du projet à un groupe ciblé de décideurs au niveau gouvernemental. Cet effort de marketing devra se déployer en particulier dès la signature de la convention spécifique du projet et au cours des semaines qui précéderont son démarrage effectif
- Ancrer le projet au niveau du Secrétariat Général du ministère afin qu'il bénéficie de toute l'autorité politique requise

3.7.2 Hypothèses et risques liés à la mise en œuvre

Ces risques concernent essentiellement une exécution trop lente ou peu efficace du projet, due à une série de facteurs propres à chacune des catégories d'acteurs ou à une combinaison de ces facteurs. Ces catégories de risques peuvent être identifiées comme suit :

- Au niveau de l'enchaînement des activités
 - En fait, les réformes à mettre en place au sein du ministère restreint dépendent de ce qui va se passer au niveau de la promotion des filières au niveau national et de la rapidité de la mise en place de la task force chargée de mener à bien les audits organisationnels et de faire avancer la création de l'autorité de régulation des filières. De la même façon, certaines activités de renforcement de capacité devraient être ciblées dans le nouvel organigramme du ministère et non pas dans l'actuel qui sera revu une fois que le cadre de la réforme institutionnelle sera fixé.

Ce risque est également difficile à gérer et l'on risque de se retrouver soit dans une situation de blocage, soit dans l'impossibilité de mettre en œuvre certaines activités du fait de la lenteur dans l'avancement des réformes. L'ancrage du projet au niveau du SG d'une part, la participation du cabinet au niveau du comité d'orientation et la présidence de la SMCL assumée par le ministère chargé du développement devraient constituer des facteurs d'atténuation des risques du fait que ces conditions pourraient favoriser l'avancement de la réforme sous l'impulsion des ministres concernés.

- Au niveau des agents du MAEP et leur disposition à assumer la réalisation des objectifs de renforcement de capacités
 - Un manque de motivation et d'intérêt suffisant de la part des cadres. Accepter un diagnostic qui porte sur les nombreuses insuffisances en termes d'outils (planification, SE, capitalisation), de méthodes et de techniques (réunion, temps, communication) de prise de responsabilité et de redevabilité ainsi que de motivation n'est pas chose simple pour les hommes qui travaillent au ministère
 - Une compréhension des enjeux du projet différente entre les parties. La tendance existe de vite considérer le renforcement des capacités comme des opportunités de formations et d'ateliers ou au contraire des contraintes qui réduisent le temps pour vaquer aux « autres tâches quotidiennes ». Ceci pourrait engendrer une mauvaise compréhension des enjeux de la part des agents concernés, en particulier des agents de terrain, entraînant de leur part une participation peu active aux progrès du système
 - Une appropriation insuffisante des outils et méthodes mis à leur disposition par le projet, entraînant un manque d'enthousiasme dans leur application
 - Une résistance persistante à l'adoption de nouvelles procédures ou de nouveaux mécanismes, par crainte de perte de situations d'autonomie ou de confort acquis avec le temps
 - Une dispersion des tâches et responsabilités, une surcharge de travail rendant difficile la mise en œuvre des nouveaux mécanismes
 - Une instabilité des agents dans leur poste de responsabilité à cause des mutations fréquentes ou du renouvellement des agents retraités parmi les contractuels nouvellement recrutés
 - Le manque de moyens conséquents pour appliquer les nouveaux principes et les actions qui en découlent

- Au niveau des structures de travail mises en place pour le projet
 - Une certaine lourdeur des mécanismes de travail proposés. Le projet propose différents organes de décision, d'orientation et de mise en œuvre, qui pour certains doivent s'intégrer rapidement dans les instances du MAEP mais qui initialement vont forcément être vus comme des structures qui viennent s'ajouter à d'autres comités internes. Il sera important de bien évaluer au démarrage et de proposer des aménagements au schéma proposé si nécessaire
 - Un déficit de communication sur les objectifs et les activités concrètes de l'appui, entraînant une visibilité insuffisante du projet
 - Insuffisance de créativité, de pro-activité et d'ouverture d'esprit en général

- Au niveau des bailleurs
 - Des contradictions sont toujours possibles entre les bailleurs. Bien que tous les bailleurs s'alignent en principe sur les politiques nationales et donc soutiennent l'approche filières adoptée par le Bénin, les particularités des approches de chacun des partenaires techniques et financiers peuvent dans la pratique déboucher sur des contradictions de niveau stratégique (par exemple approche de la participation, des politiques de subsides, etc.) ou opérationnel (harmonisation des per diem et autres thèmes "ponctuels" mais souvent conflictuels). La participation des PTF à l'effort collectif de développement de la politique de promotion de filières devrait encourager l'alignement et l'harmonisation.

Au total, les risques d'exécution sont donc multiples, et leur combinaison ou leur accumulation pourraient causer des retards importants et diminuer considérablement l'efficacité et l'impact du projet. Cependant, certaines mesures d'atténuation pourraient être prises :

- Mettre en œuvre une communication efficace, qui apparaît par ailleurs comme l'un des facteur-clé de succès du projet ; cette communication devra être déployée :
 - A l'interne, transversalement aux directions techniques, offices et directions centrales
 - Vis-à-vis de l'extérieur, grâce à la collaboration des agents à tous les niveaux hiérarchiques
 - En considérant des centres d'information régionaux installés au niveau de chaque CeRPA comme la vitrine du projet qui permettront d'accéder à bon nombre de ses ressources en termes d'outils
- Utiliser les outils et méthodes relatives à la mise en place de changement dans les organisations (motivation, cycle du changement, information régulière à tous les niveaux...)
- Mettre en œuvre un suivi efficace des activités et de l'évolution de l'environnement par rapport à un chronogramme établi au démarrage du projet, et dont l'équipe-projet devrait rendre compte selon une périodicité retenue
- Mettre à disposition des moyens suffisants pour pouvoir accompagner le processus sans qu'il ne soit freiné pour des raisons budgétaires
- Accorder la priorité au choix de personnes qui seront responsables des activités, tant des assistants techniques que du côté du ministère en instaurant des procédures de désignation et de sélection qui incluent une approbation des deux parties sur base des CV et des expériences de chacune de ces personnes clés
- Bénéficier d'une certaine autonomie de gestion pour quelques actions clés qui doivent avoir lieu rapidement pour permettre à la réforme de démarrer au plus vite (budget en régie pour certaines études clés)
- Revoir les mécanismes des groupes de travail au démarrage et les faire glisser vers des structures existantes si pertinent (groupe de référence, cellule de coordination filière...)
- Poser le problème de l'instabilité du personnel des CeRPA (contractuels) de façon claire avant de démarrer toute action de renforcement de capacités visant ces personnes. Ceci permettra peut être de déboucher sur des solutions (ex : engagement à rester sur une période minimum de x années en échange de formations...)

3.7.3 Risques fiduciaires

Les risques fiduciaires sont très faibles sur ce type de projet car l'appui institutionnel fait appel à des interventions fondées sur les ressources humaines et une part importante du budget concerne les salaires et honoraires.

3.7.4 Hypothèse et Risque de durabilité

La cellule d'expertise ayant pour objectifs de dynamiser et réhabiliter au sein du MAEP les fonctions de planification, de coordination et de gestion des ressources humaines, n'a pas obligatoirement vocation à se pérenniser. Les décisions sur les suites à donner à cette cellule d'expertise pourront dépendre des résultats obtenus: soit (i) il est considéré que la cellule a accompli correctement son mandat de transfert de compétences (au Cabinet, aux Directions centrales) et que les différentes fonctions qu'elle avait en charge sont bien assurées par les services centraux du MAEP, et elle est

alors dissoute, les compétences de la cellule pouvant être récupérées par les services concernés, soit (ii) il est considéré qu'elle accomplit des mandats spécifiques complémentaires aux différents services centraux, et alors elle pourrait être institutionnalisée, le MAEP devant alors identifier les moyens financiers nécessaires, soit (iii) les résultats obtenus ne sont pas significatifs, et la cellule est dissoute.

Par contre, les outils, méthodes, démarches et renforcement de compétences qui auront été initiées et soutenues dans le cadre du projet ont vocation à se pérenniser. L'enjeu du projet est précisément de renforcer les capacités du niveau central du MAEP à exercer ses fonctions de planification et de coordination avec une plus grande efficacité et efficience. Les indicateurs proposés permettront de suivre le degré d'avancement du transfert de compétence et la solidité des compétences acquises.

4. RESSOURCES

4.1 RESSOURCES HUMAINES

Les ressources humaines mises à disposition par le projet dans le pool d'expertise sont les suivantes (les profils se trouvent en annexe 7) :

- **Un AT international, coresponsable du projet**, chargé de la gestion administrative financière et technique de l'ensemble du projet. Il sera plus spécifiquement **chargé de la composante 1**, basé à Cotonou. Il aura un profil de haut niveau, de préférence en management ou gestion et aura une expérience pratique dans l'appui institutionnel et le renforcement des capacités humaines et techniques, de préférence dans le secteur public.
- **Un AT national chargé de la composante 2.** Basé à Cotonou il sera chargé d'appuyer la partie béninoise afin d'assurer la communication et la coordination entre les projets du secteur agricole agriculture. Il aura un profil de facilitation, aura des compétences dans la capitalisation, la gestion des réseaux et des espaces de concertation.
- **Un AT issu de la région, chargé de la composante 3** pour une période de deux ans maximum. Il aura un profil de haut niveau dans le secteur de l'administration publique et des réformes institutionnelles.
- Un expert national, Responsable de la Composante 1 en charge de l'appui institutionnel aux structures centrales du MAEP notamment la DPP
- Un expert national, Responsable de l'appui institutionnel aux CeRPA
- Un expert national, Responsable de la Composante 3 et plus spécifiquement chargé de l'appui institutionnel au MAEP dans ses relations avec les autres acteurs de promotion des filières agricoles.

Cette équipe, formé initialement de 6 personnes sera complétée par l'expert en appui institutionnel (SSE et programmation entre autres) mis à disposition par DANIDA à la DPP et d'autres experts financés par d'autres bailleurs (GTZ, Pays bas notamment). Hormis l'AT pour la composante 3, tous seront mis à disposition sur une période de 4 ans.

Les ressources humaines d'appui administratif sont les suivantes : un responsable administratif et financier, un comptable et deux chauffeur.

Ce pool sera ancré directement au niveau du secrétariat général. Ce sera le bras exécutif des différents groupes de travail par composante. Cette cellule d'expertise sera amenée à disparaître en fin de l'intervention dans la mesure où elle réalise son objectif, qui est avant tout d'accompagner le processus de réforme, de former et de donner les outils suffisants à certaines directions pour pouvoir cheminer seules.

4.2 RESSOURCES MATÉRIELLES

L'équipement suivant est prévu dans le cadre de l'intervention pour le fonctionnement des équipes de travail :

- Des bureaux à Cotonou dans les locaux du MAEP pour les 6 experts et le RAF
- Du matériel de bureau, ordinateurs et mobiliers pour 7 personnes ;
- Deux véhicules 4*4 pour la cellule à Cotonou (une troisième est déjà pris en charge sur le FAFA)
- Des équipements ordinateurs, bureau, software pour les cellules info-base de données des CeRPA.

4.3 RESSOURCES FINANCIÈRES

4.3.1 Contribution du Bénin

La contribution du gouvernement du Bénin est constituée :

- Par la mise à disposition de bureaux pour le personnel (coresponsable, AT, experts nationaux)
- Par les salaires et frais de fonctionnement des fonctionnaires et agents affectés à temps partiel et complet à l'exécution des activités spécifiques de l'intervention et notamment :
 1. Les responsables désignés par le SG des groupes de travail par composante (3). Ceux-ci devront être libéré de certaines taches afin de pouvoir consacrer au moins 50 % de leur temps à ce qui doit être considéré comme une nouvelle fonction. Sans eux il est difficile d'envisager la réalisation effective des activités.
 2. Les responsables des cellules base de données/capitalisation au niveau régional (2) et national (1). Au niveau régional, le responsable de l'Atacora Donga est déjà en place. Celui du Mono devra être installé au démarrage de la cellule base de données ainsi que la personne qui au niveau national sera chargée de collecter et de capitaliser les données issues des régions, de les analyser et de les diffuser. Celles ci devront être nécessairement à temps plein sur ces fonctions.
 3. Les deux experts du ministère mis à disposition pour la « Task force ». (2) Ceux-ci doivent travailler en étroite collaboration avec le groupe de travail 3 et être libérés au moins de 50 % de leur temps de travail. Ils devront alimenter les réflexions de la task force avec des contributions sous forme de note ou de propositions.
 4. D'autre part, un certain nombre de directeurs de direction ou de CeRPA seront fortement mis à contribution dans la réalisation de certaines activités, qui pour certaines ne sont que des activités faisant partie des fonctions normales du personnel (ex : organiser des formations internes). On peut estimer à une quinzaine le nombre de personnes qui devront contribuer activement et régulièrement à l'une ou l'autre des activités.
 5. Le SG, comme responsable devra également s'engager à réserver une partie de son temps pour la gestion de l'intervention dans la mesure où son rôle est clé pour l'atteinte des objectifs.

Cet apport est estimé à 201.600 euros en nature. Letableau suivant justifie cette estimation.

Rubriques	Estimation de la contribution béninoise
Mise à disposition bureau	1.000/mois*48 mois = 48.000

Equivalent salaires	8 personnes * 400 euros/mois (moyenne)* 48 mois= 153.600
TOTAL	201.600 Euros

4.3.2 Contribution belge et planning financier

La contribution belge à l'appui institutionnel au MAEP sera de maximum 3.500.000 Euros. A ce budget un transfert de fonds du FAFA Mono Couffo (Composante 3) pour un montant total de 178.451,93 Euros. A l'issue de ce transfert, le budget global du Projet s'élèvera à n montant total de **3.678.451,93** soit une hausse de 5,1 %.

Les frais en régie s'élèvent à 1.412.000 Euros et comprennent trois assistants techniques et un responsable administratif et financier, les deux véhicules, et certaines prestations (audit, évaluation, et certaines consultances comme les audits organisationnels et les expertises ponctuelles nécessaires au niveau du SG et de la « task force ») afin qu'elles puissent s'effectuer rapidement puisqu'elles conditionnent bon nombre d'activités qui en dépendent.

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

Le budget de la contribution belge est repris au tableau suivant, il a été préparé en étroite collaboration avec le LAF du bureau de la représentation à Cotonou. Pour rappel, le budget initial de l'intervention est de 3.500.000 Euros. A ce budget vient s'ajouter, sous réserve d'un échange de lettre, la contribution d'une partie de la composante du FAFA, destiné à l'appui institutionnel. Ceci explique pourquoi le budget se monte à 3.678.451, 93 Euros.

Budget intervention	3.500.000
Budget FAFA composante 3	178.451,93
Total budget disponible	3.678.451,93

BEN0801611 BUDGET AIMAEP Version DTF modifié

BUDGET TOTAL			TOTAL EURO	dont contrib. FAFA	Total Euro sans FAFA	TOTAL CFA	mode d'exéc.	%	ANNEE1	ANNEE2	ANNEE3	ANNEE4
A Renforcer les capacités organisationnelles, techniques et administratives du			1 762 631,93	178 451,93	1 584 180,00	1 156 210 753		48%	467 406,99	636 957,98	418 057,98	240 208,97
Résultat 1: Le mode d'organisation et de fonctionnement du MAEP est efficace			180 000,00	80 000,00	100 000,00	118 072 260		5%	50 000,00	80 000,00	50 000,00	0,00
A	01	01	Compléter l'audit organisationnel du MAEP	20 000,00		20 000,00	13 119 140	Régie	20 000,00	0,00	0,00	0,00
A	01	02	Accompagner le processus de réforme (organisationnelle) interne au MAEP	80 000,00		80 000,00	52 476 560		30 000,00	50 000,00		0,00
A	01	03	Accompagner le système statistique agricole	80 000,00	80 000,00	0,00	52 476 560			30 000,00	50 000,00	
Résultat 2: Les outils, techniques et méthodes de management, de planification			262 000,00	0,00	262 000,00	171 860 734		7%	139 500,00	93 900,00	19 100,00	9 500,00
A	02	01	Mettre en place un système d'information utile aux prises de décisions	178 000,00		178 000,00	116 760 346	Cogestio	119 500,00	49 500,00	4 500,00	4 500,00
A	02	02	Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités techniques des cadres en management et de gestion du changement au profit des agents du MAEP au niveau central et intermédiaire	84 000,00		84 000,00	55 100 388	Cogestio	20 000,00	44 400,00	14 600,00	5 000,00
Résultat 3: les capacités techniques basées sur la valorisation des acquis sont			419 000,00	0,00	419 000,00	274 845 983		11%	74 749,01	171 900,00	110 800,00	61 550,99
A	03	01	Mettre en place un mécanisme de capitalisation et de diffusion d'expériences	199 000,00		199 000,00	130 535 443		32 000,00	93 400,00	36 800,00	36 800,00
A	03	02	Renforcer les capacités d'études et d'analyses prospectives du MAEP (DPP)	7 249,01		7 249,01	4 755 039		7 249,01	0,00	0,00	0,00
A	03	03	Renforcer les connaissances techniques des agents du MAEP sur les concepts et outils liés à l'analyse des filières agricoles	52 000,00		52 000,00	34 109 764	Cogestio	35 500,00	8 500,00	4 000,00	4 000,00
A	03	04	Renforcer les capacités d'études et d'analyses prospectives du MAEP (DPP)	160 750,99		160 750,99	105 445 737	Régie	0,00	70 000,00	70 000,00	20 750,99
Résultat 4: le mode d'organisation et de fonctionnement du CeRPA est efficace			60 000,00	30 000,00	30 000,00	39 357 420		2%	27 000,00	27 000,00	3 000,00	3 000,00
A	04	01	Accompagner le processus de réforme interne des CeRPA	60 000,00	30 000,00	30 000,00	39 357 420		27 000,00	27 000,00	3 000,00	3 000,00
Résultat 5: Les outils techniques et méthodes, de management, de planification			177 000,00	0,00	177 000,00	116 104 389		5%	68 000,00	37 000,00	42 000,00	30 000,00
A	05	01	Mettre en place des formations sur le suivi-évaluation et la planification axée sur les résultats	137 000,00		137 000,00	89 866 109	Cogestio	68 000,00	27 000,00	27 000,00	15 000,00
A	05	02	Accompagner deux CeRPA dans le cadre d'une plus grande autonomie de gestion financière liée à la rationalisation des investissements publics sur le	40 000,00		40 000,00	26 238 280	Cogestio		10 000,00	15 000,00	15 000,00
Résultat 6: les capacités techniques des CeRPA basées sur la valorisation des			424 000,00	0,00	424 000,00	278 125 768		12%	51 000,00	155 000,00	115 000,00	103 000,00
A	06	01	Réaliser un répertoire des acteurs de promotion des filières agricoles et le	150 000,00		150 000,00	98 393 550	Cogestio	30 000,00	70 000,00	30 000,00	20 000,00
A	06	02	Développer un système de formation permanente pour les agents des CeRPA	198 000,00		198 000,00	129 879 486	Cogestio	12 000,00	62 000,00	62 000,00	62 000,00
A	06	03	Assurer la mise en place et le suivi des formations filières au sein de deux Ce	0,00		0,00	0	Cogestio				
A	06	04	Renforcer les CeRPA dans la promotion de la concertation et du dialogue	76 000,00		76 000,00	49 852 732	Cogestio	9 000,00	23 000,00	23 000,00	21 000,00
Résultat 7 : Le MAEP participe activement à un large processus de réforme			240 631,93	68 451,93	172 180,00	157 844 199		7%	57 157,98	72 157,98	78 157,98	33 157,98
A	07	01	Appuyer le MAEP dans sa participation à la mise en place des instances de pilotage et de régulation définies par le cadre institutionnel du PNA/PSRSA	92 631,93	8 451,93	84 180,00	60 762 563	Cogestio	23 157,98	23 157,98	23 157,98	23 157,98
A	07	02	Assurer la revue des textes législatifs et réglementaires du secteur agricole	28 000,00	10 000,00	18 000,00	18 366 796	Cogestio	28 000,00			
A	07	03	Appuyer le MAEP dans l'amélioration du cadre programmatique du secteur agricole	50 000,00	50 000,00	0,00	32 797 850	Cogestio		25 000,00	25 000,00	
A	07	04	Renforcer le dialogue et le partenariat public-privé entre le MAEP et les opérateurs privés impliqués dans la promotion des filières agricoles	70 000,00		70 000,00	45 916 990	Cogestio	6 000,00	24 000,00	30 000,00	10 000,00

Y		Réserve budgétaire	18 140,00	0,00	18 140,00	11 899 060		0%	4 535,00	4 535,00	4 535,00	4 535,00
Y	01	Réserve budgétaire	18 140,00		18 140,00	11 899 060			4 535,00	4 535,00	4 535,00	4 535,00
Y	01	01 Réserve budgétaire COGESTION	18 140,00		18 140,00	11 899 060	Cogestio		4 535,00	4 535,00	4 535,00	4 535,00
Y	01	02 Réserve budgétaire REGIE	0,00		0,00	0	Régie		0,00	0,00	0,00	0,00
Z		Moyens généraux	1 897 680,00	0,00	1 897 680,00	1 244 796 480		52%	591 920,00	521 920,00	381 920,00	401 920,00
Z	01	Frais de Personnel	1 561 480,00	0,00	1 561 480,00	1 024 263 736		42%	450 370,00	450 370,00	330 370,00	330 370,00
Z	01	01 Assistance technique internationale	845 000,00		845 000,00	554 283 665	Régie		211 250,00	211 250,00	211 250,00	211 250,00
Z	01	02 Staff national	339 480,00		339 480,00	222 684 282	Cogestio		84 870,00	84 870,00	84 870,00	84 870,00
Z	01	03 Assistance technique régionale	377 000,00		377 000,00	247 295 789	Régie		154 250,00	154 250,00	34 250,00	34 250,00
Z	02	Investissement	90 000,00	0,00	90 000,00	59 036 130		2%	90 000,00	0,00	0,00	0,00
Z	02	01 Véhicules	60 000,00		60 000,00	39 357 420	Régie		60 000,00	0,00	0,00	0,00
Z	02	02 Equipement bureau	14 000,00		14 000,00	9 183 398	Cogestio		14 000,00	0,00	0,00	0,00
Z	02	03 Equipement IT	16 000,00		16 000,00	10 495 312	Cogestio		16 000,00	0,00	0,00	0,00
Z	03	Frais de fonctionnement	162 200,00	0,00	162 200,00	106 396 225		4%	40 550,00	40 550,00	40 550,00	40 550,00
Z	03	01 Frais de fonctionnement photocopie,	8 000,00		8 000,00	5 247 656	Cogestio		2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
Z	03	02 Frais de fonctionnement des véhicules (2)	38 400,00		38 400,00	25 188 749	Cogestio		9 600,00	9 600,00	9 600,00	9 600,00
Z	03	03 Télécommunications	10 000,00		10 000,00	6 559 570	Cogestio		2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00
Z	03	04 Logistique (Service level Agreement)	16 800,00		16 800,00	11 020 078	Cogestio		4 200,00	4 200,00	4 200,00	4 200,00
Z	03	05 Primes salariales (7 personnes: équipe du	50 400,00		50 400,00	33 060 233	Cogestio		12 600,00	12 600,00	12 600,00	12 600,00
Z	03	06 Autres frais de fonctionnement	8 100,00		8 100,00	5 313 252	Cogestio		2 025,00	2 025,00	2 025,00	2 025,00
Z	03	07 Structure d'exécution et de pilotage	4 500,00		4 500,00	2 951 807	Cogestio		1 125,00	1 125,00	1 125,00	1 125,00
Z	03	08 Fonctionnement des AT	26 000,00		26 000,00	17 054 882	Régie		6 500,00	6 500,00	6 500,00	6 500,00
Z	04	Audit, Suivi et Evaluation	84 000,00	0,00	84 000,00	55 100 388		2%	11 000,00	31 000,00	11 000,00	31 000,00
Z	04	01 Evaluation	50 000,00		50 000,00	32 797 850	Régie		0,00	25 000,00	0,00	25 000,00
Z	04	01 Suivi (Est)	10 000,00		10 000,00	6 559 570	Régie		5 000,00	0,00	5 000,00	0,00
Z	04	02 Audit	24 000,00		24 000,00	15 742 968	Régie		6 000,00	6 000,00	6 000,00	6 000,00
		REGIE	1 572 750,99	0,00	1 572 750,99	1 031 657 021		43%	463 000,00	473 000,00	333 000,00	303 750,99
		COGESTION	2 105 700,94	178 451,93	1 927 249,01	1 381 249 271		57%	600 861,99	690 412,98	471 512,98	342 912,98
		TOTAL	3 678 451,93	178 451,93	3 500 000,00	2 412 906 293		100%	1 063 861,99	1 163 412,98	804 512,98	646 663,97
		Budget intervention			3 500 000,00							
		filière			178 451,93							
		Total budget disponible			3 678 451,93							

5. MODALITES D'EXECUTION

5.1 CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS ADMINISTRATIVES

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

Pour la partie béninoise, **l'entité responsable de l'exécution est le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, représenté par le Ministre ou son Délégué**, qui assume à ce titre le rôle de Maître d'Ouvrage du projet.

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

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

5.2 RESPONSABILITÉS TECHNIQUES ET FINANCIÈRES

5.2.1 Responsabilités techniques

La tutelle de l'Equipe du projet est assumée au niveau central par le **secrétariat général** du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). Le coresponsable pour la partie belge est l'AT 1 qui sera en meme temps chargé de la composante 1.

Le SG désignera des responsables nationaux pour chacune des composantes.

Les AT recrutés par la CTB, après agrément de la partie béninoise, appuient le Responsable de l'intervention au MAEP et le Coresponsable du projet pour la production des résultats intermédiaires du projet en vue de l'atteinte de son objectif spécifique.

Chacun des AT, détachés auprès du SG, apporte son appui technique au délégué du SG, Responsable pour chacune des composantes.

	Responsabilité technique	Responsabilité financière
Intervention	SG- AT 1	SG-AT 1
Composante 1 MAEP	Délégué SG 1-AT 1	SG-AT 1
Composante 2 CeRPA	Délégué SG 2-AT 2	SG-AT 1
Composante 3: cadre institutionnel PFA	Délégué SG 3-AT 3	SG-AT 1

Le SG en tant que « responsable » et l'Assistant technique 1 en tant que « coresponsable » assurent la gestion technique, administrative, budgétaire et comptable du projet. Ils viseront chaque document officiel se rapportant à l'exécution de celui-ci, notamment ceux ayant trait aux procédures de

marchés publics. Ils auront accès à tout document administratif, financier ou technique concernant les apports, tant béninois que belge. Ils seront conviés à participer à toute réunion relative à l'exécution du projet et organisée par les structures de tutelle afin d'émettre un avis technique quant aux sujets traités.

Ils devront préparer les plans opérationnels annuels des activités et tous autres documents tels que les rapports d'exécution et de suivi qui seront présentés à l'approbation de la Structure Mixte de Concertation Locale (Cf chapitre 6.6.ci-dessous).

Le Responsable du projet et l'AT- coresponsable sont responsables de la production des résultats du projet en vue de l'atteinte de son objectif spécifique. Ils partageront la responsabilité de la gestion technique du projet. Ils seront assistés par Responsables des composantes et autres AT/

En particulier ils sont chargés, dans la gestion quotidienne du projet de :

- organiser, coordonner et superviser l'exécution des activités du programme ;
- rédiger les rapports d'avancement semestriels et annuels ainsi que le rapport final d'exécution
- coordonner la planification des activités du projet et les programmations financières ;
- soumettre les plans de travail, l'état d'avancement et de l'obtention des résultats intermédiaires à la SMCL ;
- proposer, le cas échéant à la SMCL, les ajustements ou modifications des activités et résultats intermédiaires et du budget ;
- assurer le secrétariat et les PV des séances de SMCL ;
- assurer la gestion financière du projet selon les procédures en vigueur ;
- veiller à la bonne utilisation des biens acquis ou à disposition du projet.
- veiller à ce que chacune des composantes travaille en étroite collaboration et synergie
- convoquer le Comité d'Orientation Technique toutes les fois qu'ils le jugeront nécessaire et au minimum 4 fois par an.

Les délégués du SG pour chacune des composantes sont, avec l'appui des AT, chargés pour leur composante de :

- Organiser, coordonner et superviser l'exécution des activités de l'équipe;
- Rédiger les rapports d'avancement semestriels et le rapport final d'exécution, ainsi que les rapports de suivi - évaluation selon le canevas de la CTB ; et les soumettre à validation du SG
- Proposer, le cas échéant, au SG les ajustements ou modifications des activités et résultats intermédiaires à valiser en SMCL;
- Elaborer et soumettre les plans de travail et programmations financières du projet et adapter cette planification en fonction de l'évolution de la prestation ;
- Rédiger les comptes rendus des réunions de la SMCL, qui seront approuvés et signés par le SG et toutes les parties au plus tard un mois après la tenue de la réunion de la SMCL et repris dans le rapport de suivi-évaluation.

5.2.2 Responsabilités administratives et financières

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

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

L'AT 1, en tant que coresponsable du projet pour la partie belge, doit veiller à la conformité de l'exécution et de la gestion des fonds de l'intervention avec les dispositions de la Convention Spécifique et du dossier technique et financier.

Un manuel de procédure, précisera les modalités de gestion, administrative comptable et budgétaire au démarrage du projet. Les mécanismes de gestion et de rapportage des dépenses à effectuer au niveau intermédiaire seront précisés à cette occasion.

Un Responsable Administratif et Financier de profil régional est recruté sur le projet pour assurer le respect des procédures administratives et de marchés publics, la consolidation des informations financières (planification, suivi budgétaire) et la maîtrise des risques financiers. Ces tâches et attributions sont décrites en détail en annexe.

Les compétences de ce responsable administratif et financier pourront également être mises à profit en intervenant en appui à la DPAF ou aux CeRPA sur les aspects planification budgétaire/programme.

5.3 LES STRUCTURES D'EXECUTION ET DE PILOTAGE

5.3.1 Equipe de gestion du projet

L'Equipe de gestion est la structure à laquelle le MAEP délègue la mise en œuvre des activités de l'intervention.

Elle est composée :

- Du SG, Responsable
- De l'AT 1, Coresponsable
- Du Responsable administratif et financier
- Du comptable

L'équipe de Gestion de Projet a les responsabilités principales suivantes :

- Assurer la planification et exécution des activités de facilitation de l'intervention depuis jusqu'à la clôture du projet ;
- Assurer le rapportage technique et administratif de l'intervention ;
- Planifier et organiser le processus annuel d'évaluation participative et de planification opérationnelle ;

5.3.2 Le Comité d'Orientation Technique

L'équipe de gestion sera appuyée par un Comité d'Orientation Technique (COT), qui comprendra en plus du directeur et du codirecteur :

- Un membre du cabinet, président du COT
- Le DPP
- Un représentant des DT
- Un représentant des directions centrales (RH, DRF...)
- Un représentant des PTF
- Un représentant du pool d'expertise

Les autres AT et experts nationaux y seront invités comme conseillers sur demande.

Le comité technique se réunira tous les deux mois et aura à sa charge de :

- Consolider le suivi des activités des groupes de travail /composantes
- Valider les plans d'actions sur le plan technique
- Proposer des modifications dans les activités en fonction des opportunités et des contraintes rencontrées
- Consolider et analyser les rapports de suivi des groupes de travail

L'idéal serait que ce Comité d'orientation technique évolue vers une fonction plus large qui soit celle de superviser la réforme dans son ensemble, et non pas seulement les activités proposées dans le projet. Dans cette optique, d'autres PTF pourraient s'y joindre.

5.3.3 Les groupes de travail

Par ailleurs, pour chacune des composantes, un groupe de travail ad hoc sera mis en place. Ces groupes comprendront au maximum 5 personnes qui seront désignés en fonction de leur implication dans les résultats espérés. Les responsables du coté MAEP des groupes de travail seront les délégués du SG. A titre indicatif, ces groupes pourraient comprendre les membres suivants :

Composante 1	Composante 2	Composante 3
Le délégué du SG 1	Le délégué du SG 2	Le délégué du SG 3
L'AT1	L'AT2	L'AT 3
Un membre du cabinet	Un membre d'une DT	Un représentant des DC
un membre d'une DPP	Un représentant CeRPA	Un membre du groupe de référence
Un membre de la DRH/DRF		Un représentant d'un office

Ces groupes seront les véritables moteurs des activités à organiser, planifier, suivre, évaluer, dans lesquels les AT ont un rôle de conseiller et d'appui. Ils devront élaborer leur plan d'action et après soumission au COT le mettre en œuvre. Ils feront également un suivi trimestriel de leurs activités et des résultats obtenus.

Ils devront nécessairement travailler ensemble, surtout entre le 1 et le 2 car beaucoup des actions à réaliser au niveau des CeRPA doivent être initiées au niveau central. Ces groupes de travail devront donc avoir des relations étroites, formelles lors des réunions du COT où les responsables sont invités à présenter leurs résultats, et informelles au quotidien.

Avant la mise en place du groupe 3, il sera bon de revoir la place et le rôle du groupe de référence car il ne faudrait pas que ce groupe s'ajoute inutilement à une entité existante. Dans la mesure où ce groupe peut être remplacé soit efficacement par soit le groupe de référence, soit la task force, et ce en accord avec le MAEP, il pourrait bien prendre en charge les activités de la composante 3.

5.3.4 La Structure mixte locale de concertation (SMCL)

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

Dans un souhait d'assurer au mieux la coordination avec les projets terrain, et notamment le FAFA Mono Couffo, la SMCL sera composée quasiment des mêmes membres et pourra se réunir en une fois pour piloter les deux interventions. L'intervention dans l'Atacora prévue pour 2009 pourrait également s'y joindre dans le futur.

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

- Du représentant de la direction de la prospection des financements du Ministère du Développement, de l'Economie, de la Prospective et de l'Evaluation de l'Action Publique ; président;
- Du représentant de la Direction Europe, représentant le Ministère des Affaires Etrangères de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur ;
- Du représentant du Directeur Général du Budget, du Ministère de l'Economie et des Finances, ordonnateur du projet ;
- Du représentant du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Pêches (MAEP) ;
- Du représentant du CeRPA Mono Couffo comme représentant des CeRPA
- Du représentant résident de la CTB, co-ordonnateur
- D'un représentant de la Chambre d'agriculture

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

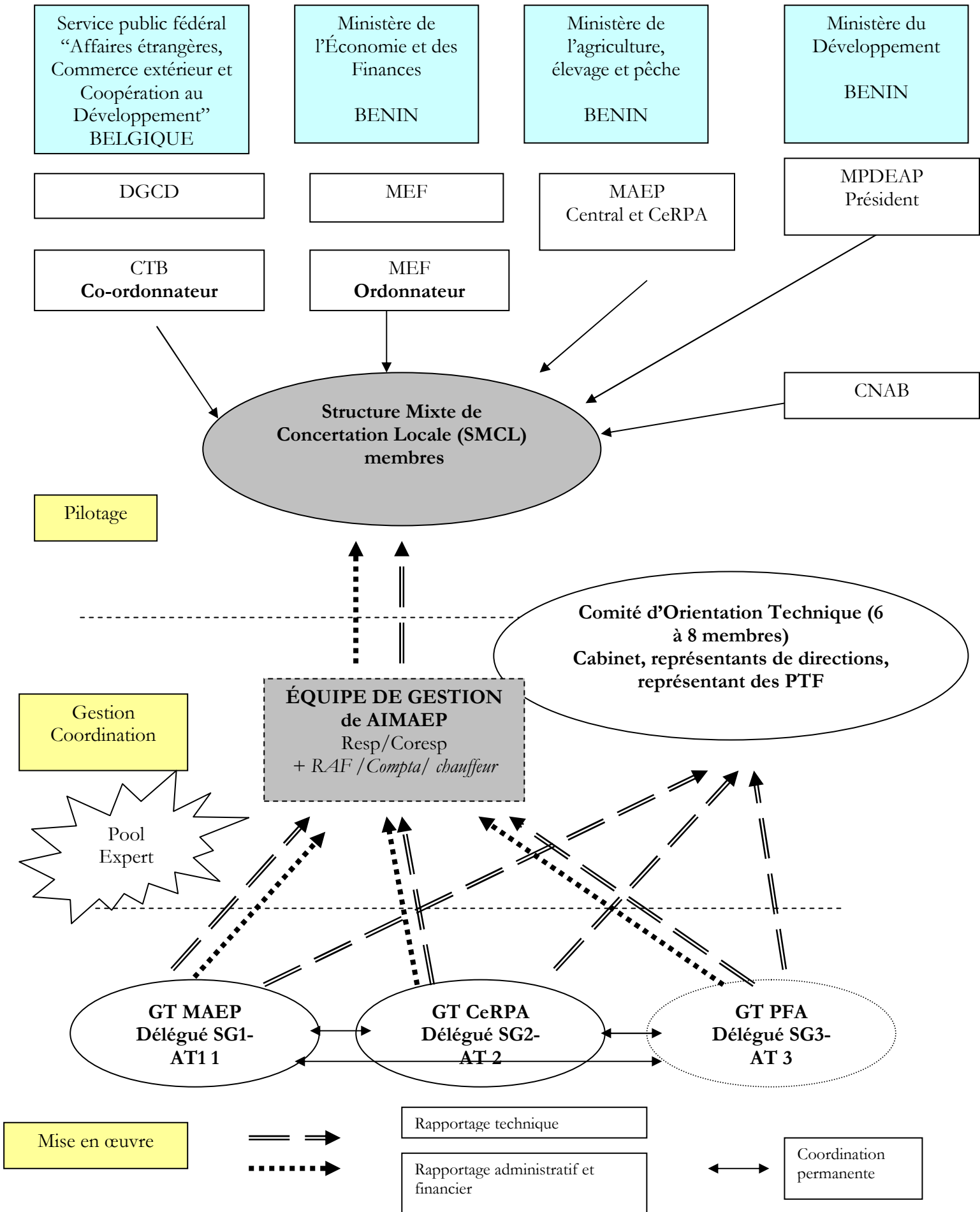
La SMCL aura les compétences et attributions suivantes :

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

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

- La SMCL établit son règlement d'ordre intérieur ;
- La SMCL se réunit sur invitation de son président ordinairement chaque semestre ou de façon extraordinaire à la demande d'un membre ;
- La SMCL se réunit pour la première fois (au plus tard) dans les trois mois qui suivent la signature de la convention spécifique ;
- La SMCL prend ses décisions selon la règle du consensus ;
- Chaque réunion fait l'objet d'un procès-verbal signé par tous les membres ;
- La SMCL tient également une réunion au plus tard 3 mois avant la fin des activités du projet afin d'examiner la proposition de rapport final et de préparer les formalités de clôture du projet ;
- La SMCL tient également une réunion avant la fin de validité de la convention spécifique afin d'approuver le rapport final et d'assurer les formalités de clôture.

Toutes les décisions sont prises en concertation et par consensus.



5.4 GESTION DE LA CONTRIBUTION FINANCIERE BELGE

5.4.1 modalités de gestion financière en cogestion

5.4.1.1 Principes

La contribution belge sera gérée selon le principe de la cogestion, à l'exception des quelques lignes budgétaires gérées directement en régie belge, relative à l'assistance technique, au, aux acquisitions liées au démarrage (véhicules, mobilier...) et au suivi-évaluation et audits.

Certaines rubriques sont gérées en régie pour ce qui est des modalités financières mais sous le principe de la cogestion (décision commune et accord sur les dépenses). Ce sont les études ou audits importantes initiales à réaliser rapidement pour l'appui à la réforme du cadre institutionnel.

Les modalités de gestion financière sont reprises ci-dessous.

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

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

5.4.1.2 Compte Principal

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

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

Signature 1	Signature 2	Limite
Responsable/délégué	Coresponsable /délégué	12.500 EUR
Ordonnateur /délégué	Coordonnateur /délégué	La limite dépend des procédures internes auprès des institutions respectives.

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

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

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

Le transfert des fonds se fait uniquement à condition que :

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

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

5.4.1.3 Compte opérationnel

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

Le transfert des fonds se fait uniquement à condition que :

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

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

Le compte opérationnel de l'Equipe de gestion concerne les frais de fonctionnement de l'Equipe. Ce compte sera actionné sous une double signature conjointe du Responsable du projet (le SG ou son délégué) et du Coresponsable Administratif et Financier du projet et sera géré suivant les procédures de la CTB.

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

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

Le plafond d'alimentation ne devra pas dépasser 100.000.000 FCFA mais pourra être revu à la hausse après accord des ordonnateurs du projet.

5.4.2 Modalités de gestion financière en régie

Les postes budgétaires relatifs à certaines acquisitions liés au démarrage du programme (véhicules, mobiliers, matériel, etc.), aux deux Assistants Techniques (2x48 h/m), au Responsable Administratif et Financier, à certaines missions d'expertise et aux missions de suivi-évaluation et audits indépendants seront gérés en régie belge. Pour les dépenses locales en régie un compte sera ouvert avec double signature par la CTB.

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

La CTB peut, dès avant la signature de la Convention de mise en oeuvre, contracter des engagements ou effectuer des dépenses à ses propres risques en vue de l'exécution de la prestation de coopération. Ces engagements et dépenses effectués à titre purement préparatoire sont à charge de la contribution belge et ne peuvent concerner que la logistique (matériel TIC et/ou véhicules) et/ou le personnel. Un montant de maximum 50 000 euros pour l'achat d'ordinateurs et la commande de véhicule pourra rentrer dans ce cadre.

5.4.3 Attribution des marchés publics

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

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

Les marchés supérieurs à 12500 € (8.187.500 FCFA) nécessiteront l'approbation préalable de l'Ordonnateur et du Coordonnateur pour :

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

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

5.5 GESTION DU BUDGET

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

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

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

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

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

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

5.6 RAPPORTAGE ADMINISTRATIF, COMPTABLE ET FINANCIER

5.6.1 Comptabilité

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

5.6.2 Programmation financière

Trimestriellement, le Responsable et le Coresponsable doivent élaborer sur base des plans opérationnels et financiers préparés par les responsables des composantes. Une programmation financière pour les trimestres suivants et pour le trimestre en cours et les années suivantes. La programmation financière doit être réalisée selon les procédures de la CTB et doit être envoyée à la représentation locale de la CTB.

5.6.3 Rapportage financier à la SMCL

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

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

5.6.4 Missions d'appui/suivi financier

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

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

5.7 MECANISMES D'ADAPTATIONS DU DTF

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

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

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

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

5.8 SUIVI ET ÉVALUATION DE L'INTERVENTION

5.8.1 Rapportage

5.8.1.1 Rapports d'exécution et de suivi-évaluation

En début de chaque année civile, un rapport de suivi sur l'année civile qui précède, selon les canevas de la CTB, à destination de la SMCL et du bailleur de fonds.

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

Ces rapports seront préparés par les délégués du SG pour les composantes respectives et avec l'appui des AT et du Coresponsable. Ils seront consolidés et validés par le SG et par le Coresponsable (pour la partie financière) avant d'être présentés en SMCL.

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

Les rapports d'exécution et de suivi comprendront un bilan des activités réalisées en comparaison avec le plan établi, une analyse des résultats et des indicateurs, un rapport financier, un chronogramme des activités pour la période suivante, mais également un point sur les problèmes et les contraintes et les propositions d'actions et/ou de décisions pour y remédier. Pour les questions plus techniques, la SMCL veillera à s'entourer des conseils techniques nécessaires à sa prise de décision.

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

5.8.1.2 Rapport final

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

5.8.2 Evaluations internes

Deux missions d'appui/suivi technique sont prévues par la CTB (CTB Cotonou et CTB Bruxelles) afin d'appuyer les responsables du projet dans l'exécution des activités.

5.8.3 Evaluations externes

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

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

5.9 AUDIT FINANCIER

5.9.1 Audit projet

Il est prévu un audit financier périodique des fonds. Ces audits seront réalisés sur une base annuelle par un cabinet d'expert comptable indépendant recruté par la CTB. Ces audits seront organisés selon des modalités acceptées internationalement. Initialement, les procédures existantes au MAEP pour les audits seront analysées et il en sera fait usage dans la mesure où elles répondent également aux exigences de la Belgique.

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

L'audit portera sur :

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

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

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

En dehors de ces audits réguliers la Représentation de la CTB peut, si cela s'avère nécessaire, recruter un bureau d'Appui Conseil et de contrôle financier et administratif pour permettre un

contrôle des matières financières, administratives, comptabilités, trésorerie et de marchés publics sur place.

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

5.9.2 Audit CTB

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

5.10 CLÔTURE DE LA PRESTATION

5.10.1 Rapports

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

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

5.10.2 Soldes

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

5.10.3 Dépenses après Convention

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

6. THEMES TRANSVERSAUX

6.1 ENVIRONNEMENT

L'impact écologique de l'intensification des filières agricoles en général ne peut pas être sous-estimé et certains aspects environnementaux devront être pris en compte dans le déploiement des activités du projet. Ainsi, dans le choix des filières à développer, où la façon dont elles doivent être développées, il est crucial de pouvoir estimer les impacts que telle ou option implique par rapport à l'érosion, aux ressources en eau, à la déforestation. Des outils seront concrètement développés dans le cadre de l'intervention pour mieux outiller la DPP, en lien avec la direction des ressources naturelles par rapport à l'estimation des risques environnementaux.

Des ressources spécifiques ont été prévues afin de réaliser ces études environnementales (cf budget).

6.2 GENRE

La position des femmes au plan économique et décisionnel est variable en fonction de la filière considérée, bien que l'on trouve des éléments communs. Ces situations ont notamment pu être décrites dans les études de Chaînes de Valeur Ajoutée (CVA) menées par la GTZ au cours de l'année 2007 ou par l'équipe du projet FAFA au Mono Couffo notamment. Selon les filières, les femmes y jouent un rôle plus ou moins prépondérant. Mais la question ne se pose pas directement dans l'intervention. Le genre est une dimension déjà connue et travaillée au sein du Ministère. Plusieurs bailleurs appuient déjà l'introduction d'éléments de genre dans l'analyse des situations, les producteurs sont répertoriés par genre au niveau des CeRPA et des points focaux existent à ce niveau là. Néanmoins, des passerelles seront établies avec la cellule genre du ministère qui sera impliqué dans une série d'activités. Un budget spécifique de 15 000 euros devra y être consacré (activité de formation MAEP et CeRPA). D'autre part, l'intervention cherchera systématiquement à favoriser par une discrimination positive la sélection d'éléments féminins au sein du personnel.

6.3 ECONOMIE SOCIALE

La dimension économie sociale de l'intervention est sous-tendue par la focalisation sur les agents économiques, qu'ils soient des producteurs organisés en OPA de type « économique » ou associatif, ou bien des groupes de commerçant(e)s qui sont les bénéficiaires indirects de l'intervention et qui sont appelés à prendre une place importante dans le secteur de l'agriculture. Leur degré d'organisation et de compétitivité pour être des acteurs économiques reconnus sera seul garant de la prise en compte des intérêts des petits agriculteurs familiaux, qui représentent plus de 80 % des producteurs béninois.

Le renforcement des capacités internes au MAEP, plus particulièrement au niveau de ses agents de terrain, la rationalisation de ses mécanismes de communication internes et la promotion de l'autonomie de décision des CeRPA, ainsi que l'approfondissement des connaissances sur l'impact socio-économique des différentes filières par des interventions d'experts peuvent ou non promouvoir une économie sociale, en fonction de l'importance donnée aux OPA d'une part et de la priorité aux petits agriculteurs familiaux d'autre part. Même s'il existe des débats internes et si toutes ces questions ne sont pas toujours tranchées clairement, il existe bel et bien aujourd'hui une volonté au sein du MAEP de s'orienter dans la promotion des filières agricoles sans pour autant vouloir faire disparaître les petits producteurs au bénéfice de grandes exploitations. L'équipe de gestion du projet devra veiller à ce que ce souci de la promotion des intérêts et points de vue des couches sociales les plus fragiles, soient pris en compte et défendus à travers toutes les actions entreprises, y compris

dans les actions de renforcement interne du MAEP, qui dans son ensemble doit rester plus particulièrement au service de la collectivité paysanne.

Cette stratégie d'ampleur nationale viendra compléter ou préparer les interventions de proximité, en cours ou à venir dans diverses régions du pays, et financées par divers PTF (projet FAFA au Mono-Couffo et PAMRAD II dans l'Atakora-Donga par la Belgique notamment), et orientées vers le développement d'une économie sociale par l'émergence ou la consolidation des filières agricoles.

7. ANNEXES

7.1 CADRE LOGIQUE REVISE

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens / Sources de vérifications	Hypothèses
Objectif global			
Les moyens d'existences des ménages ruraux sont sécurisés et la contribution du secteur agricole à la croissance économique du pays est augmentée par la mise en œuvre concertée d'une politique	La contribution du secteur agricole au PIB passe de 36% en 2006 à 45% en 2015 La proportion de la population béninoise souffrant de la faim et de la malnutrition passe de 33,3% en 2009 à 15% en 2015	Rapport CSE MAEP	
Objectif spécifique			
Les capacités organisationnelles, techniques et administratives du MAEP sont renforcées pour qu'il puisse jouer son rôle de facilitation, de contrôle et de régulation dans la promotion des	Au moins 70% des participants des revues annuelles du secteur agricole estiment que le MAEP est performant dans l'exercice de ses fonctions régaliennes (pilotage, régulation et contrôle) appliquent des démarches, méthodes et outils dans l'exercice de leurs fonctions d'appui - conseil aux acteurs du secteur agricole impliqués dans la promotion des filières agricoles	Rapport d'enquête spécifique du projet AIMAEP	Le plan stratégique de relance du secteur agricole et son programme d'investissement sont élaborés et mise en œuvre
Résultats attendus			
Résultat intermédiaire 1: Le MAEP est une force de proposition dans la définition et la mise en œuvre des politiques et stratégies de promotion des filières agricoles			
R.1 Le mode d'organisation et de fonctionnement du MAEP est efficace et efficient pour la promotion des filières agricoles	Au moins 75% des cadres et agents du MAEP apprécie positivement la fonctionnalité du nouvel organigramme institué dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme organisationnelle	Rapport d'enquête spécifique du projet AIMAEP	Un nouveau cadre organisationnel du MAEP compatible avec les orientations du plan stratégique de relance du secteur agricole est appliqué
R2. Les outils, techniques et méthodes de management, de planification et de suivi-	Le taux d'exécution de contrats de performances et lettres de mission des directions techniques et directions centrales du MAEP atteint 75%		Adoption par les structures centrales d'une culture de gestion axée sur les résultats dans la gestion administrative
R.3 Les capacités techniques du MAEP basées sur la valorisation des acquis sont mieux renforcées pour coordonner la promotion des filières agricoles	42 cadres et agents du MAEP maîtrisent les concepts, approches et techniques sur les filières agricoles et s'y investissent résolument		Stabilité des cadres des CeRPA / CeCPA aux postes d'emploi (réduction du turn over des agents)
	Chaque année, au moins une bonne pratique de promotion des filières agricoles issues d'expériences du terrain est capitalisée et diffusée au profit de tous les Les résultats d'études prospectives et de capitalisation alimentent la concertation multi-acteurs pour l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies opérationnelles de promotion des filières agricoles		Maintien de la dynamique de la concertation multi-acteurs impulsée dans le cadre de la mise en œuvre du

Résultat intermédiaire 2: Le CeRPA joue un rôle clé dans la promotion des filières agricoles			
R4 Le mode d'organisation des CeRPA est efficace et efficient pour la promotion des filières agricoles	75% des cadres et agents des CeRPA apprécient positivement la fonctionnalité du nouvel organigramme institué dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme organisationnelle	Rapports de suivi-évaluation d'AIMAEP	Le nouveau cadre organisationnel des CeRPA est institué
	Le taux d'exécution du plan de travail annuel budgétisé de chaque CeRPA dépasse		
	Au moins 75% des cadres et agents des CeRPA apprécient la fonctionnalité du nouvel organigramme		
R.5 Les outils, techniques et méthodes de management, de planification et de suivi-évaluation permettent un meilleur fonctionnement des	Le taux d'exécution de contrats de performances et lettres de mission des directions techniques et directions centrales du MAEP atteint 75%	Rapport Cellule S/E MAEP	Adoption par les structures centrales d'une culture de gestion axée sur les résultats dans la gestion administrative courante.
R6. Les capacités techniques basées sur la valorisation des acquis sont renforcées pour mieux coordonner la promotion des filières agricoles	165 agents des CeRPA/CeCPA maîtrisent les concepts, les approches et les techniques sur les filières agricoles et s'y investissent résolument	Rapports de suivi-évaluation AIMAEP	Stabilité des cadres des CeRPA / CeCPA aux postes d'emploi (réduction du turnover des agents)
	Un dispositif efficace et performant de conseil agricole mobilisant 350 agents et techniciens répond aux besoins d'appui - conseil des acteurs de promotion des filières agricoles à la base.		
Résultat intermédiaire 3: Le MAEP est reconnu comme un acteur dynamique et actif par les autres acteurs dans la promotion des filières agricoles			
R7. Le MAEP participe activement à un large processus de réforme institutionnelle du système de promotion des filières agricoles afin d'en garantir une meilleure cohérence et harmonie	Les rôles, responsabilités et fonctions des différentes catégories d'acteurs de promotion des filières agricoles sont définis de façon concertée et appliqués dans le cadre du PNIA/PSRSA	Enquêtes spécifiques	Respect par tous les acteurs du cadre de partenariat défini par le pacte PNIA/PSRSA
	Un mécanisme de régulation et de contrôle des filières agricole, piloté par le MAEP est institué		
	Des initiatives de partenariat public-privé pour le développement des filières agricoles sont appuyées et capitalisées		
	Au moins un programme harmonisé d'appui aux filières agricoles (riz, maraîchage et anacarde) soutenu par la coopération bénino-belge est élaboré par le MAEP de concert avec l'ensemble des acteurs du secteur.		

Activités
R.1 Le mode d'organisation du MAEP est efficace et efficient pour la promotion des filières agricoles
A0101 Compléter l'audit organisationnel du MAEP
A0102 Accompagner le processus de réforme (organisationnelle) interne au MAEP /CeRPA
R2. Les outils, techniques et méthodes de management, de planification et de suivi-évaluation permettent un meilleur fonctionnement du MAEP
A0201 Mettre en place un système d'information utile aux prises de décisions
A0202 Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités techniques des cadres en management et de gestion du changement au profit des agents du MAEP au niveau d
A0203 Renforcer le système des statistiques agricoles du MAEP / CeRPA
R.3 Les capacités techniques du MAEP basées sur la valorisation des acquis sont mieux renforcées pour coordonner la promotion des filières agricoles
A0301 Mettre en place un mécanisme de capitalisation et de diffusion d'expériences
A0302 Renforcer les capacités d'étude et d'analyse prospective du MAEP (DPP)
A0303 Renforcer les connaissances techniques des agents du MAEP sur les concepts et outils liés à l'analyse des filières agricoles
R4 Le mode d'organisation des CeRPA est efficace et efficient pour la promotion des filières agricoles
A0401 Accompagner le processus de réforme interne des CeRPA
R.5 Les outils, techniques et méthodes de management, de planification et de suivi-évaluation permettent un meilleur fonctionnement des CeRPA
A0501 Mettre en place des formations sur le suivi-évaluation et la planification axée sur les résultats
A0502 Accompagner deux CeRPA dans le cadre d'une plus grande autonomie de gestion financière liée à la rationalisation des investissements publics sur le terrain
R6. Les capacités techniques basées sur la valorisation des acquis sont renforcées pour mieux coordonner la promotion des filières agricoles
A0601 Réaliser un répertoire d'acteurs de promotion des filières agricoles et le diffuser
A0601 Développer un système de formation permanente pour les agents des CeRPA
A0603 Assurer la mise en place et le suivi des formations filières au sein de deux CeRPA
A0604 Renforcer les CeRPA dans la promotion de la concertation et du dialogue multi-acteurs
R7. Le MAEP participe activement à un large processus de réforme institutionnelle du système de promotion des filières agricoles afin d'en garantir une meilleure cohérence et harmonie
A0701 Appuyer le MAEP dans sa participation à la mise en place des instances de pilotage et de régulation définies par le cadre institutionnel du PNIA/PSRSA
A0702 Assurer la revue des textes législatifs et réglementaires du secteur agricole
A0703 Appuyer le MAEP dans l'amélioration du cadre programmatique du secteur agricole
A0704 Renforcer le dialogue et le partenariat public privé entre le MAEP et les opérateurs privés impliqués dans la promotion des filières agricoles

7.2 Calendrier d'exécution et chronogramme

CHRONOGRAMME				ANNEE 1				ANNEE 2				ANNEE 3				ANNEE 4			
				T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
A	Renforcer les capacités organisationnelles, techniques et administratives du MAEP central et déconcentré pour une plus grande performance dans la promotion des filières agricoles au Bénin.																		
Composante MAEP																			
<i>Resultat 1: Le mode d'organisation et de fonctionnement du MAEP est efficace et efficient pour la promotion des filieres</i>																			
A	01	01	Compléter l'audit organisationnel du MAEP																
A	01	2	Accompagner le processus de réforme organisationnelle du MAEP																
A	01	03	Accompagner le système statistique agricole																
<i>Resultat 2: Les techniques de management et la culture organisationnelle sont améliorées</i>																			
A	02	01	Contribution à la mise en place un systeme d'information utile																
A	02	02	Renforcement des capacités en techniques de management dans cinq directions																
<i>Resultat 3: les capacités techniques des cadres (DPP et DT) pour mieux coordonner la promotion des filieres sont améliorées</i>																			
A	03	01	Mise en place d'un mécanisme de capitalisation des experiences filieres au niveau national																
A	03	02	Renforcement des capacités d"etude et prospective du MAEP (DPP)																
A	03	03	Renforcement des connaissances techniques filières des agents Maep dans 4 directions																
Composante CERPA																			
<i>Résultat 4: le mode d'organisation des Cerpa est fonctionnel pour la promotion des filieres</i>																			
A	04	01	Accompagner le processus de réforme interne des CeRPA																
<i>Résultat 5: Les techniques de management et la culture organisationnelle sont améliorées dans deux CERPA</i>																			
A	05	01	Mise en place des formations sur le suivi évaluation et la planification axée sur les résultats																
A	05	02	Accompagnement de 2 cerpa dans la cadre de la rationalisation des investissement																

7.2 ESQUISSE DE CADRE LOGIQUE POUR LE SYSTÈME DE PROMOTION DES FILIÈRES AGRICOLES ET POUR LE MAEP DANS SA GLOBALITÉ

Résultats attendus	Activités
R.1: La capacité de coordination et de pilotage sectoriels des différents départements ministériels concernés par la promotion des filières agricoles est renforcée.	1.1. Améliorer le cadre réglementaire existant pour répondre aux besoins actuels 1.2. Actualiser ou définir des politiques et stratégies sous sectorielles de promotion des filières agricoles ; 1.3. Développer des outils et méthodes de PFA 1.4 Mettre en place ou développer des systèmes d'informations utiles aux prises de décision ; 1.5 Assurer le contrôle sectoriel régalién
R.2: La coordination intersectorielle est assurée	2.1. Développer la concertation intersectorielle pour le pilotage des réformes engagées 2.2. Fixer le cadre général d'intervention des acteurs afin de créer les conditions d'une meilleure PFA. 2.3. Rationaliser les dépenses publiques par un recentrage des projets vers les programmes sectoriels 2.4 Examiner le mandat spécifique, cahiers de charges, contrats d'objectifs et mécanismes de suivi – contrôle des agences spécialisées.
R.3: Développer le partenariat public privé	3.1. Instaurer une concertation permanente et un dialogue entre acteurs publics et acteurs privés (conseil agricole) pour prendre en compte les préoccupations de ces derniers dans la conception et la mise en œuvre des politiques et stratégies de PFA 3.2. Assurer une meilleure circulation de l'information entre les différentes familles d'acteurs concernés. 3.3. Identifier et mettre en œuvre des mesures incitatives pour une intervention accrue des opérateurs privés dans la PFA
R.4: Mettre en place une Autorité de régulation multisectorielle	4.1. Créer un Task Force en charge de la conduite technique du processus ; 4.2. Mettre en place un Secrétariat Permanent 4.3 Déterminer le statut, mandat et mode d'organisation et de fonctionnement de l'autorité 4.4. Elaborer un projet de texte juridique à soumettre à l'appréciation du Comité Interministériel 4.5. Assurer la conduite du processus par la nomination des membres du Task Force qui se réuniront mensuellement 4.6 Assurer le pilotage du processus d'installation de l'autorité de régulation pour la PFA par un comité interministériel restreint.
R5 Assurer l'efficacité des investissements publics dans le système de PFA	5.1 Développer l'approche programme par une concertation Etat / PTF pour la mise en œuvre effective des principes de la Déclaration de Paris 5.2 Apporter un soutien solennel des PTF aux réformes engagées 5.3 Assurer l'articulation des agences avec l'environnement institutionnel existant

Objectif spécifique: Créer les conditions d'une promotion harmonieuse et cohérente de la PFA dans un cadre partenarial tout en garantissant une meilleure régulation du système institutionnel par l'Etat

Objectif spécifique : Renforcer les capacités du MAEP pour une meilleure coordination et pilotage sectoriel du système de promotion des filières agricoles au Bénin

Résultats attendus	Activités	Intervenants actuels
R.1: Le mode d'organisation et de fonctionnement du MAEP est performant.	1.1. Réaliser un audit institutionnel du MAEP 1.2. Définir les mandats de l'administration centrale et les démembrements du MAEP 1.3. Mettre en place un système de management efficace (outils, méthodes, formation) 1.4 Intégrer tous les projets aux programmes prioritaires du MAEP ; 1.5 Définir et clarifier les chaînes de prise de décision par un renforcement des pouvoirs des directions techniques accompagnées par les Directions transversales.	Audit : Danida ; Autre Ministère? Approche programme : Danida
R.2: Le cadre réglementaire est adapté au contexte de PFA	2.1. Assurer la revue des textes juridiques 2.2. Assurer la révision des textes statutaires des CeRPA. 2.3. Définir les mécanismes d'exercice de la tutelle administrative du MAEP sur ses démembrements 2.4 Assurer le contrôle régalién 2.5 Appliquer les textes notamment en cas de violation flagrante de textes statutaires 2.6. Définir les mandats et les cahiers de charges des agents 2.7 Contractualiser les relations entre le MAEP et les agences relevant de son secteur (contrat d'objectif avec obligation de résultats).	Revue des textes : Danida pour le contrôle de qualité, l'analyse et la certification GTZ et MCA pour le foncier Danida : contrôle régalién de semences, intrants, commercialisation conditionnent
R.3: Le MAEP développe une politique agricole et se dote d'une stratégie sous sectorielle de promotion des filières agricoles.	3.1. Actualiser la politique agricole ou définir une loi cadre d'orientation dans le secteur 3.2. Elaborer la politique sous sectorielle de PFA. 3.3. Renforcer les capacités d'études, de planification et d'analyse prospective du MAEP 3.4 Impliquer les OPA, les privés, chambres consulaires et PTF dans le processus d'élaboration des politiques de PFA	Politiques : Danida, PACER Stratégies : GTZ PAIMAF (fini) : dialogue

<p>R.4: Un système d'information utile aux prises de décisions (pilotage) est opérationnel au sein du MAEP et ses démembrements</p>	<p>4.1. Mettre en place un système de suivi – évaluation performant; 4.2. Adapter le système de planification et de programmation aux impératifs de la gestion axée sur les résultats 4.3 Développer des méthodes et outils en matière de capitalisation et de diffusion d'expériences. 4.4. Mettre en place un système performant de documentation et d'archivage 4.5. Parachever l'informatisation du MAEP et ses démembrements 4.6 Améliorer la qualité des statistiques agricoles 4.7 Définir et appliquer une approche genre sensible dans la PFA.</p>	<p>S/E : Danida, PACER Planification : Danida Capitalisation: GTZ Informatiosation et statistiques: Danida GAP financier pour mise en place système</p>
<p>R5 Les capacités techniques et de management du MAEP sont renforcés</p>	<p>5.1 Réaliser des formations sur le concept et approches de PFA 5.2 Réaliser les analyses genre au niveau des filières porteuses 5.3 Assurer le perfectionnement des agents en management 5.4 Renforcer les capacités des opérateurs ruraux 5.5 Développer le coaching au profit de contractuels 5.6 Renforcer les capacités du MAEP dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage des agences 5.7 Apporter un appui à la recherche agricole 5.8 Elaborer des outils et méthodes pour un dialogue avec les autres acteurs dans le cadre du partenariat PP</p>	<p>Concept, approche, analyse filières : GTZ Conseil producteurs : GTZ, PCER, AFD Recherche : GTZ/ Danida Genre/filières : Danida Dialogue/partenariat : PADYP, Procoton, PASP</p>
<p>R6. Le MAEP est un acteur clé du processus de réforme institutionnelle du système de PFA</p>	<p>6.1 participer au processus de création de l'autorité de régulation 6.2 Alimenter le dialogue interministériel par des propositions d'orientations 6.2 Assurer un leadership dans l'organisation méthodologique du dialogue multi acteurs et multisectoriel</p>	

7.3 TERMES DE RÉFÉRENCE DU PERSONNEL STRATÉGIQUE

7.3.1 Le/la Coresponsable du projet, conseiller technique composante 1

Lieu d'affectation : Cotonou

Durée : 4 ans (durée du projet)

Description de la fonction :

Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB à Cotonou, et dans le respect des directives de la SMCL, le Coresponsable, d'un profil international, sera recruté pour la durée du projet afin de conseiller et d'assister le responsable du projet dans la gestion de l'intervention. Il sera par ailleurs chargé de la composante 1.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

Avec le coordinateur national du projet, l'AT est responsable de la gestion technique, administrative et financière du projet.

A ce titre, il est principalement chargé, avec celui-ci, de :

- Définir les orientations et stratégies de l'intervention ;
- Superviser l'ensemble des activités de l'intervention, assurer la cohérence des activités avec la stratégie et la politique du Gouvernement
- Suivre et contrôler l'exécution progressive des activités en conformité avec la programmation établie ainsi que l'affectation et l'utilisation des budgets qui y ont été alloués. En particulier, assurer la conduite des activités prévues au démarrage du programme et superviser les activités de suivi et d'évaluation ;
- Coordonner et superviser toutes les relations de l'intervention avec les institutions gouvernementales concernées ainsi que les relations avec les services de l'administration territoriale des Départements concernés;
- Assurer et maintenir la cohérence du programme par rapport aux principes et aux enjeux de la réforme institutionnelle, par rapport au cadre institutionnel béninois et enfin par rapport aux autres PTF
- Superviser tous les processus de préparation de signature et de suivi des conventions avec les partenaires et bénéficiaires du projet ;
- Assurer la préparation de tous les rapports financiers et techniques de l'intervention à l'intention de la Structure Mixte de Concertation Locale et participer à toutes les réunions de cette dernière.
- Exercer la coresponsabilité administrative et financière du projet et, entre autres, planifier les dépenses et suivre l'évolution des budgets, approuver les engagements de dépenses (co-signature du fonds de roulement), superviser les marchés publics, contrôler et signer la comptabilité
- Assurer la responsabilité de la clôture opérationnelle et financière de l'intervention à la fin de la période d'exécution

- Assurer une assistance technique directe dans les domaines du programme;

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

En tant que responsable de la composante 1, il appuiera directement le cadre du Secrétariat général désigné Responsable ainsi que le reste du groupe de travail. Il travaillera donc en étroite collaboration avec différentes directions au sein du ministère ainsi qu'avec les responsables des composantes 3 pour la partie réforme organisationnelle, 2 pour la partie qui concerne les CeRPA.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Assister le cadre du Secrétariat général à la composante 1 pour la planification et mise en œuvre des activités de la composante
- Apporter un appui technique dans la préparation des termes de références des différents marchés de services techniques conventions de partenariat et autres prévus dans les plans d'activités
- Animer le processus de réforme interne au ministère en proposant des méthodologies participatives pour s'assurer de leur appropriation par le personnel
- Former les cadres du ministère aux aspects de gestion de l'information et communication interne.
- Coordonner les formations prévues, tant sur le plan technique que de gestion avec les différentes directions qui doivent y prendre part.
- Travailler en étroite collaboration avec le GT2 pour ce qui est du planning des activités au niveau CeRPA qui dépendent pour une part de ce qui est fait au niveau central.
- Préparer les rapports de suivi à présenter au comité d'orientation technique
- Faire des propositions quant aux ajustements à faire en terme de méthode de travail ou d'activité pour atteindre les résultats souhaités.

Procédure de recrutement / profil :

Il sera diplômé en Management ou gestion avec minimum 15 ans d'expérience professionnelle. Il/Elle aura une expérience pratique dans l'appui institutionnel et le renforcement des capacités humaines et techniques, de préférence dans le secteur public. Il aura une expérience internationale et aura de bonnes aptitudes à la communication et au relationnel.

Il sera outillé en ce qui concerne la planification et la gestion axée sur les résultats.

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

Le Conseiller Technique en en administration publique sera recruté par **la CTB Bruxelles** sur appel à candidature pour une période de quatre ans, sur base d'un profil et de termes de références définitifs approuvés par le MAEP et la CTB. La sélection finale se fera en accord entre la CTB Cotonou et le MAEP sur base de minimum deux CV de candidats pré-sélectionnés par la CTB Bruxelles qui aura émis son avis par rapport aux candidats pré sélectionnés.

7.3.1.1 Conseiller Technique National pour la mise en œuvre de la Composante 2 du Projet AIMAEP

Titre du Poste de travail : Assistant(e) Technique National (e) pour la mise en œuvre de la Composante « appui aux CeRPA) du Projet AIMAEP

Lieu d'affectation : Cotonou, avec un rayon d'action couvrant tout le territoire béninois.

Fonction:

Sous l'autorité administrative du Représentant Résident de la CTB à Cotonou, et sous l'autorité fonctionnelle du Secrétaire Général du MAEP, dans le respect des directives de la SMCL, l'assistante technique nationale assumera la fonction de Conseiller Technique du Responsable de la Composante 2. Elle appuiera directement ce dernier et travaillera de concert avec les autres membres de l'équipe opérationnelle d'AIMAEP, les groupes de travail et les CeRPA.

L'Assistante Technique Nationale devra assumer les principales tâches suivantes:

- Préparer les documents de planification et de mise en œuvre des activités de la composante ;
- Préparer les termes de références des différents marchés de services techniques, les accords d'exécutions et conventions de partenariat prévus dans les plans d'activités ;
- Préparer les termes de références des études complémentaires et autres missions complémentaires à la poursuite des réformes des CeRPA ;
- Préparer les concertations sur les questions liées à la déclinaison décentralisation / déconcentration au niveau régional ;
- Contribuer à l'élaboration des outils sur les concertations à différents niveaux, notamment au sein des CeRPA ;
- Contribuer à la préparation des outils et méthodes relatifs à la capitalisation et à la mise en place du dispositif de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein des CeRPA ;
- Apporter un appui méthodologique et technique à la mise en place et l'opérationnalisation d'un répertoire des acteurs de promotion des filières agricoles ;
- Apporter un appui méthodologique et technique à la mise en œuvre de la stratégie nationale en conseil agricole;
- Participer à l'élaboration de modules de formation et d'appui – conseil sur l'approche filière, le conseil agricole, la capitalisation et la gestion administrative ;
- Proposer des notes de réflexion pour alimenter les réflexions des groupes de travail multi-acteurs
- Accompagner le processus d'élaboration et d'opérationnalisation du cadre institutionnel de promotion des filières agricoles au niveau des CeRPA ;
- Participer au processus de restructuration interne des CeRPA et l'amélioration de la fonctionnalité des structures issues de la réforme organisationnelle en cours.
- Prendre en compte les axes transversaux du projet (genre, décentralisation, économie sociale) dans la mise en œuvre des activités et l'atteinte des résultats de la Composante n°2. ;
- Assurer de fréquentes missions d'appui – conseil sur le terrain.;
- Assurer le suivi et l'évaluation des activités programmées dans les plans de travail

Profil

- Formation de niveau universitaire BAC + 5 ans en agronomie, agroéconomie ou socio-économie, économie rurale ou sciences sociales.
- Avoir un minimum de 10 ans d'expérience professionnelle dans le secteur agricole;
- Avoir participé activement dans un processus de réforme institutionnelle d'une structure publique ou privée ;
- Avoir une expérience pratique en matière de renforcement des capacités des acteurs de développement;
- Avoir une bonne expérience en matière de conseil agricole et de capitalisation d'expériences ;
- Avoir une bonne expérience dans la promotion des filières agricole et dans la facilitation de concertations multi-acteurs.
- Avoir une bonne connaissance de la gestion axée sur les résultats ;
- Avoir une bonne connaissance en matière de suivi-évaluation ;
- Avoir une bonne expérience de partenariat public – privé serait un atout.
- Avoir le sens des relations publiques et la capacité de travail en équipe.

7.3.2 Le/la Conseiller Technique régional en réforme institutionnelle Composante 3

Lieu d'affectation :Cotonou

Durée : 2 ans

Description de la fonction :

Sous l'autorité du Représentant Résident de la CTB à Cotonou, et dans le respect des directives de la SMCL, le conseiller technique, de profil régional, sera le(a) conseiller technique du responsable de la composante 3. Il appuiera directement le délégué du SG, désigné Responsable ainsi que le reste du groupe de travail. Il travaillera donc en étroite collaboration avec différentes structures au sein et en dehors du ministère(cabinet, groupe de référence, ministère du développement entre autres). Il travaillera également en étroite collaboration avec les responsables des composante 1 et 2 pour la partie réforme organisationnelle qui touche le MAEP interne et les CeRPA.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Assister le délégué du SG à la composante 3 pour la planification et mise en œuvre des activités de la composante
- Apporter un appui technique dans la préparation des termes de références des différents marchés de services techniques conventions de partenariat et autres prévus dans les plans d'activités
- Animer le processus de réforme institutionnelle au sein des groupes ad hoc qui seront constitués (groupe de référence notamment)
- Préparer les rapports de suivi à présenter au comité d'orientation technique
- Faire des propositions quant aux ajustements à faire en terme de méthode de travail ou d'activité pour atteindre les résultats souhaités.

Procédure de recrutement / profil :

Il sera diplômé en Administration publique avec minimum 15 ans d'expérience professionnelle. Il/Elle aura une expérience pratique dans l'appui institutionnel et le renforcement des capacités humaines et techniques, de préférence dans le secteur public. Il aura une expérience internationale et aura travaillé dans des environnements politiques. Il aura de bonnes aptitudes à la communication et au relationnel dans la mesure où son rôle sera éminemment stratégique.

Il /Elle sera équipé de tous les moyens nécessaires pour la mise en oeuvre de son travail (transport, équipement informatique). Il sera recruté par la CTB Cotonou, sur base d'un profil et de termes de références définitifs accordés entre le MAEP et la CTB. La sélection finale se fera en accord entre la CTB et le MAEP sur base de deux ou trois candidats pré-sélectionnés par la CTB. La CTB Bruxelles émettra également son avis sur les candidatures.

7.3.3 Les experts nationaux

Lieu d'affectation :Cotonou

Durée : 4 ans

Description de la fonction :

Sous l'autorité du Responsable du projet, les experts nationaux seront principalement affectés à la réalisation de certains résultats de la composante 1, notamment dans l'appui à la DPP pour travailler sur les aspects de planification/gestion axé sur les résultats, de programmation budgétaire en accord avec les programmes et sur les aspects de prospective agricole. Ils auront des solides connaissances dans les systèmes d'information. Ils auront des bonnes capacités de travail en équipe et d'intégration.

Leurs fonctions plus précises ainsi que les profils précis correspondants seront détaillés en début de projet par les groupes de travail.

Procédure de recrutement :

Ils /Elle seront équipés de tous les moyens nécessaires pour la mise en oeuvre de son travail (transport, équipement informatique).

Ils/elles seront recrutés par le MAEP, sur base d'un appel à candidature après la mise au point des profils et termes de références définitifs accordés entre le MAEP et la CTB. La sélection finale se fera en accord entre la CTB et le MAEP sur base de deux ou trois candidats pré-sélectionnés par le MAEP.

7.3.4 Le/la Responsable administratif et financier

Lieu d'affectation : Cotonou

Durée : 4 ans (durée du projet)

Description de la fonction :

Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB à Cotonou, et dans le respect des directives de la SMCL, le Responsable Administratif et financier, d'un profil international, sera

recruté pour la durée du projet afin de conseiller et d'assister le responsable du projet dans la gestion de l'intervention.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

Il sera principalement chargé de :

- Préparer et coordonner la planification et la mise en œuvre des activités du projet au niveau financier ;
- Superviser l'ensemble des procédures d'appel d'offre, de passation des marchés avec les prestataires de services ;
- Préparer les documents de fond, dresser les états de décaissement et analyse des coûts par catégorie de dépenses et tenir à jour la comptabilité du projet ;
- Sous la supervision des responsables du programme, assurer tous les aspects de la gestion financière du programme ;
- Préparer les rapports financiers détaillés et complets ;
- Assurer toutes les tâches relatives à l'achat et à l'utilisation de l'équipement et superviser tous les aspects logistiques ;
- Réaliser les analyses périodiques devant porter sur les procédures administratives, financières et comptables et sur les mécanismes de gestion et proposer les améliorations jugées utiles ;
- Préparer les rapports financiers périodiques selon les procédures en vigueur ;
- Assurer toute autre activité requise pour la bonne marche du projet ;
- Assurer la clôture financière de l'intervention.

Procédure de recrutement/ Profil :

Qualifications requises :

- niveau d'études jusqu'au Master, de préférence dans le domaine de l'économie ou de la gestion publique ;
- 5 ans d'expérience professionnelle dans le domaine du développement et dans le contexte d'un pays en développement ;
- très bonne expérience dans le pilotage des audits (termes de référence, accompagner, etc.), le suivi des recommandations,
- très bonne expérience de la mise en place des audits et l'accompagnement des institutions dans la gestion de qualité ;
- très bonne connaissance (parlée et écrite) du français;
- bonnes aptitudes à la communication, la présentation, la rédaction et la formation ;
- aptitude à faire participer, impliquer et consulter les fonctionnaires et les autres AT.
- toute expérience professionnelle au sein de Ministères des Finances, du Budget, et/ou de la Planification, et/ou au sein de départements de la Planification et/ou des

Finances de ministères sectoriels, et/ou au sein de départements de la Planification et/ou des Finances à des échelons inférieurs du gouvernement, constitue un atout ;

- toute expérience et connaissance du processus PRSP, des systèmes M&E au niveau national, de la décentralisation fiscale, de l'appui budgétaire et/ou des approches SWAp est un atout ;
- toute expérience professionnelle préalable à la CTB et au Bénin sera considérée comme un plus

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

Il sera recruté par **la CTB Cotonou**, sur base d'un profil et de termes de références définitifs accordés entre le MAEP et la CTB. La sélection finale se fera en accord entre la CTB et le MAEP sur base de deux ou trois candidats pré-selectionnés par la CTB. La CTB Bruxelles émettra également son avis sur les candidatures.

7.3.5 Les responsables des composantes 1, 2 et 3 pour la partie béninoise

Lieu d'affectation : Cotonou avec rayon d'action

Durée: 4 ans, durée du projet

Les responsables pour la partie béninoise des composantes 1, 2 et 3 auront les mêmes compétences que leurs homologues assistants techniques, à la différence qu'ils seront les responsables directes des composantes pour le ministère et seront appuyés par les assistants techniques.

7.3.5.1 Le Responsable de la Composante 1

Description de fonction :

Sous l'autorité du Secrétaire Général, le responsable de la Composante 1 devra assumer les tâches suivantes :

- Préparer les documents de planification et mise en œuvre des activités de la composante
- Préparer les termes de références des différents marchés de services techniques conventions de partenariat et autres prévus dans les plans d'activités
- Participer à la préparation du processus de réforme interne au ministère et contribuer à l'appropriation des outils par le personnel du ministère
- Participer à la préparation de la formation des cadres du ministère aux aspects de gestion de l'information et communication interne
- Contribuer à la coordination des formations prévues, tant sur le plan technique que de gestion avec les différentes directions qui doivent y prendre part
- Participer au planning des activités concernant les CeRPA au niveau central en étroite collaboration avec le GT2.

Procédures et profil

Le cadre responsable de la composante sera recruté : nommé sur la base du profil recherché en concertation avec la CTB dont l'avis devra être requis avant la désignation définitive. Le responsable de la composante devra être spécialiste des questions institutionnelles, avoir au moins quinze ans d'expériences. La connaissance du secteur agricole béninois constitue un atout.

7.3.5.2 Le Responsable de la Composante 2

Sous la responsabilité du Secrétaire Général et en relation avec le Secrétaire Général adjoint, Coordonnateur des CeRPA, le responsable de la composante 2 aura à assumer les tâches ci-après :

- Préparer le planning des activités de la composante
- Préparer les termes de référence des études complémentaires et autres missions complémentaires à la poursuite des réformes des CeRPA
- Préparer les concertations sur les questions liées à la déclinaison décentralisation/déconcentration au niveau régional
- Contribuer à l'élaboration des outils sur les concertations à différents niveaux notamment au sein des CeRPA
- Contribuer à la préparation des outils relatifs à la capitalisation et à la mise en place du dispositif de suivi au sein des CeRPA
- Participer à la mise en place du dispositif de suivi impliquant les CeRPA

Procédures et profil

Le responsable de la composante 2 devra être spécialiste des questions de suivi, capitalisation et avoir au moins quinze ans d'expérience dans la gestion des institutions du secteur agricole. Les procédures de recrutement à mettre en œuvre devront être les mêmes que celles retenues pour les responsables des autres composantes.

7.3.5.3 Le Responsable de la Composante 3

Description de fonction :

Sous l'autorité du Secrétaire Général, le responsable de la Composante 3 devra assumer les tâches suivantes :

- Préparer les documents de planification et mise en œuvre des activités de la composante
- Préparer les termes de références des différents marchés de services techniques conventions de partenariat et autres prévus dans les plans d'activités
- Participer activement à la préparation du processus de réforme institutionnelle en échangeant régulièrement avec les parties concernées, notamment le groupe de référence ou son équivalent.
- Proposer des notes de réflexion pour alimenter les réflexions des groupes de travail multi-acteurs
- Participer à la préparation de la formation et information des directeurs d'agences et offices, programmes pour favoriser la communication régulière sur les étapes de la réforme et de sa mise en place
- Accompagner sur le long terme les réformes qui seront décidées.

Procédures et profil

Le cadre responsable de la composante sera recruté / nommé sur la base du profil recherché en concertation avec la CTB dont l'avis devra être requis avant la désignation définitive. Le

responsable de la composante devra être spécialiste des questions institutionnelles, avoir au moins quinze ans d'expériences et avoir travaillé activement dans un processus de réforme. La connaissance du secteur agricole béninois constitue un atout.