

DOSSIER TECHNIQUE ET FINANCIER

**FACILITE D'APPUI AUX FILIERES AGRICOLES DANS LES
DEPARTEMENTS DE L'ATACORA ET DE LA DONGA
(FAFA A/D)**

BÉNIN

**CODE DGCD : NN 3008321
CODE NAVISION : BEN 09 020 11**



LA COOPÉRATION
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	2
ABRÉVIATIONS	4
RÉSUMÉ	6
FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION	8
1. ANALYSE DE LA SITUATION	9
1.1. LA ZONE D'INTERVENTION	9
1.2. DES FILIERES IMPORTANTES POUR LE BENIN	10
1.3. UN MONDE RURAL EN STRUCTURATION	14
1.4. LES STRUCTURES D'APPUI AU MONDE RURAL DANS L'A/D	20
1.5. LE CONTEXTE POLITIQUE DES FILIERES, DU GENRE ET DE L'ENVIRONNEMENT	23
1.6. DES NECESSITES DE SYNERGIES	27
1.7. S'APPUYER SUR DES LECONS	34
2. ORIENTATIONS STRATEGIQUES	36
2.1. TROIS AXES COMPLEMENTAIRES POUR LA PROMOTION DES FILIERES	36
2.2. LES PRINCIPES D'INTERVENTION	40
2.3. BENEFICIAIRES	47
2.4. LOCALISATION DE L'INTERVENTION	47
2.5. INSTRUMENTS D'INTERVENTION	48
3. PLANIFICATION OPERATIONNELLE	53
3.1. OBJECTIF GENERAL	53
3.2. OBJECTIF SPECIFIQUE	53
3.3. RESULTATS	53
3.4. ACTIVITES	54
3.5. CADRE LOGIQUE	67
3.6. GESTION DU CYCLE DES ACTIVITES	69
3.7. INDICATEURS ET SOURCES DE VERIFICATION	70
3.8. PRINCIPAUX RISQUES ET HYPOTHESES	73
4. RESSOURCES	78
4.1. RESSOURCES HUMAINES	78
4.2. RESSOURCES MATERIELLES	79
4.3. RESSOURCES FINANCIERES	79
5. MODALITES D'INTERVENTION	84
5.1. CADRE LEGAL ET RESPONSABILITES ADMINISTRATIVES	84
5.2. RESPONSABILITES TECHNIQUES ET FINANCIERES	84
5.3. STRUCTURES D'ORIENTATION ET DE SUIVI	86
5.4. GESTION DE LA CONTRIBUTION FINANCIERE BELGE	90
5.5. MECANISMES D'ADAPTATIONS DU DTF	96
5.6. SUIVI ET EVALUATION DE L'INTERVENTION	96
5.7. AUDITS FINANCIER ET INSTITUTIONNEL	98
5.8. CLOTURE DE LA PRESTATION	99
6. ANNEXES	100
6.1. ELEMENTS DE DIAGNOSTIC SUR L'ETAT DES FILIERES	100

6.2.	CADRE LOGIQUE	111
6.3.	CALENDRIER D'EXECUTION	114
6.4.	TERMES DE REFERENCE DU PERSONNEL STRATEGIQUE.....	118
6.5.	TERMES DE REFERENCE INDICATIFS – AUDITS GENERAUX	124
6.6.	PRESENTATION DETAILLEE DES RESEAUX DE MICROFINANCE.....	128
6.7.	PRESENTATION DE QUELQUES ACTEURS « PERIPHERIQUES ».	130
6.8.	MECANISMES DE DEFINITION DES ACTIVITES	133
6.9.	ACTIVITES A ENGAGER APRES LE DEMARRAGE	136
6.10.	BUDGET INDICATIF DE LA PARTIE BENINOIS	138
6.11.	EXTRAIT DE L'INVENTAIRE DU PAMRAD AU 30/04/2010	139

ABRÉVIATIONS

A/D	Atacora - Donga
ACSSA	Autorité Compétente de Sécurité Sanitaire des Aliments
ADEX	Association de Développement des Exportations
ADIAB	Association des Distributeurs d'Intrants Agricoles du Bénin
ADRAO	Association pour le Développement de la Riziculture en Afrique de l'Ouest
AFD	Agence Française de Développement
AFDI	Agriculteurs Français et Développement International
AIC	Association Interprofessionnelle du Coton
AIMAEP	Projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
AT	Assistant technique
BAD	Banque Africaine de Développement
CAIM	Comité d'Approvisionnement en Intrants maraîchers
CARDER	Centre d'Action Régionale pour le Développement Rural
CCIB	Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin
CCRIB	Comité de concertation des riziculteurs du Bénin
CEBEDES	Centre Béninois pour l'Environnement et le Développement Economique et Social
CEBENOR	Centre Béninois de Normalisation
CeCPA	Centre Communal pour la Promotion Agricole (MAEP)
CeRPA	Centre Régional pour la Promotion Agricole (MAEP)
CIDR	Centre International de Développement et de Recherche
CFDAR	Cellule Femme dans le Développement Agricole et Rural
CIAB	Chambre Interdépartementale d'Agriculture du Bénin
CneX	Conseil National pour l'Exportation
CPGBD	Cellule Pilote de Gestion des Bases de Données
CPR	Centre de Promotion Rurale
CREP	Caisse Rurale d'Epargne et de Prêt
CTB	Coopération Technique Belge
CVPA	Comité Villageois des Producteurs d'Anacarde
DAER	Direction de l'Aménagement et de l'Equipeement Rural
DAGRND	Direction de l'Aménagement et de la Gestion des ressources Naturelles
DAPP	Direction Adjoint de la Programmation et de la Prospective
DDEPN	Direction Départementale de l'Environnement, et de la Protection de la Nature
DG	Directeur général
DGCD	Direction Générale de la Coopération au Développement
DGR	Direction du Génie Rural (MAEP)
DIFAOP	Direction de l'Information, de la Formation et de l'Appui aux OP
DPAF	Direction de la Programmation, de l'Administration et des Finances
DPFSA	Direction de la Promotion des Filières et de la Sécurité Alimentaire
DPP	Direction de la Prospective et de la Programmation
DPQC	Direction de la Promotion de la Qualité et du Contrôle
DPSE	Direction de la Programmation, du Suivi et de l'Evaluation
DRC	Direction de la Réglementation et du Contrôle
DRH	Direction des Ressources Humaines
DSRP	Document Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté
EMICoV	Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des Ménages
ESOP	Entreprise de Transformation et de Commercialisation de riz
FAD	Fonds Africain de Développement
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
FADEC	Fonds d'Appui au Développement des Communes
FBS	Fonds Belge de Survie
FECECAM	Fédération des Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuel
FED	Fonds Européen de Développement
FENACREP	Fédération Nationale des Caisses Rurales d'Epargne et de Prêt
FG	Fonds de Garantie (PAMRAD)
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FoReVA	Fonds Régional de Vulgarisation Agricole
FSA	Faculté des Sciences Agronomiques de l'Université d'Abomey Calavi
FUPRO	Fédération des Unions des Producteurs du Bénin

GADD	Groupe d'Action pour le Développement Durable
GF	Groupement Féminin
GV	Groupement Villageois
GVPR	Groupement Villageois de Producteurs de Riz
IDI	Importateurs et Distributeurs d'Intrants
IFDC	Centre International pour la Fertilité des Sols et le Développement Agricole
IITA	Institut International d'Agriculture Tropicale
IMF	Institution de Micro Finance
INRAB	Institut National des Recherches Agricoles du Bénin
LDPDR	Lettre de Déclaration de Politique de Développement Rural
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MCA	Millenium Challenge Account
MEPN	Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature
MOA	Maître d'Ouvrage
MOD	Maître d'Ouvrage délégué
MPDEPP-CAG	Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale
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
PAPDC	Programme d'Appui aux Plans de Développement Communaux
PADFA	Projet d'Appui au Développement des Filières Agricoles
PADFM	Projet d'Appui au Développement des Filières Maraîchères dans l'Atacora-Donga
PADME	Agence pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro - Entreprises
PADSA	Programme d'Appui au Développement du Secteur Agricole
PAHA	Programme d'Aménagements Hydro-Agricoles
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
PAPME	Agence pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises au Bénin
PDRT	Programme de Développement des Racines et Tubercules
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PPAB	Programme de Professionnalisation de l'Agriculture au Bénin
PPMA	Programme de Promotion de la Mécanisation Agricole
ProCGRN	Programme de Conservation et de Gestion des Ressources Naturelle
PROPAHA	Projet d'Appui au Renforcement des OP par l'Aménagement Hydro-agricole
PSRSA	Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
PTAA	Programme Technologies Agricoles et Alimentaires (INRAB)
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
PTOS	Plateforme Technique d'Orientatoin et de Suivi
PUASA	Programme d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire
RCPA	Responsable Communal pour la Promototoin Agricole
REMAD	Réseau des maraîchers de l'Atacora-Donga
RGPH3	Troisième Recensement Général de la Population et de l'habitat
SAER	Service de l'Aménagement et de l'Equipement Rural
SDDAR	Schéma Directeur du Développement Agricole et Rural
SDI	Société de Distribution intercontinentale d'Intrants
S&E	Suivi-Evaluation
SG	Secrétaire Général
SNV	Service Néerlandais de Coopération
SONAPRA	Société Nationale pour la Promotion Agricole
SRH	Service Régional de l'Hydraulique
TEC	Tarif extérieur Commun
UCP	Union Communale des Producteurs
UCPA	Union Communale des Producteurs d'Anacarde
UCPR	Union Communale des Producteurs de Riz
UDP	Union Départementale des Producteurs
URP	Union Régionale des Producteurs
URPA	Union Régionale des Producteurs d'Anacarde
URPR	Union Régionale des Producteurs de Riz

RÉSUMÉ

La promotion des filières agricoles constitue un axe principal de la stratégie de relance du secteur agricole au Bénin. Le développement agricole est un des secteurs de concentration des PIC de la Coopération bénino-belge. Ainsi, deux projets en faveur du secteur ont démarré dans le cadre du PIC 2004-2007 : la Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans les départements du Mono et du Couffo (FAFA Mono-Couffo) et l'Appui au Développement des Filières Halieutiques (ADEFiH). La présente intervention s'inscrit dans le cadre du PIC 2008-2011 au même titre que l'Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (AIMAEP) et un programme d'investissements agricoles qui doit être identifié en 2010. D'autre part, la CTB exécute pour l'Union Européenne un projet d'appui à la filière Riz (PAFIRIZ) qui couvre les départements du Mono, du Couffo, de l'atlantique et de l'Ouémé, avec des possibilités d'une éventuelle extension vers les autres régions.

La FAFA Atacora-Donga vise à appuyer l'émergence et la structuration des filières riz, anacarde et maraîchage dans cette région. Ces filières répondent à des stratégies de diversification des producteurs et présentent des potentiels et opportunités réelles, pour autant que les contraintes d'ordre agronomique, organisationnel, et surtout d'articulation des acteurs et des marchés, puissent être surmontées. Au-delà des problèmes internes des filières, une réorientation des instruments de politique et des mécanismes d'encadrement et d'appui-conseil est nécessaire.

La FAFA AD est partie intégrante du programme agriculture au Bénin et s'inscrit dans une démarche commune avec l'AIMAEP dans une recherche de cohérence et de complémentarité où l'AIMAEP se concentre sur les appuis au niveau central et au niveau institutionnel alors que la FAFA travaillera au niveau local et opérationnel. Cette cohérence sera concrétisée notamment par la fusion des Structures Mixtes de Concertation Locale des interventions en une seule pour l'ensemble du programme dans ce secteur.

L'intervention proposée fixe trois axes pour la promotion des filières:

- **le renforcement organisationnel des OP comme opérateurs clefs des filières**, qui va se traduire par un appui aux organisations faïtières afin qu'elles puissent développer leurs groupements sur base d'une vision partagée et des services adaptés aux besoins des producteurs,
- **l'amélioration de la rentabilité et de la productivité des filières par la dynamisation et l'articulation des marchés** via l'appui à des initiatives locales de mise en marché, la transformation et l'amélioration de la production au sein de ces trois filières et par la mise en relation des acteurs,
- **le renforcement opérationnel des fonctions régaliennes du CeRPA**, en étroite collaboration avec l'intervention d'appui institutionnel au MAEP, via l'appui d'actions de contrôle de qualité des produits, de conseil aux communes par le CeRPA à travers les CeCPA, de suivi-évaluation dans la promotion des filières.

L'objectif global a été défini comme suit : *La sécurité alimentaire et les revenus de la population rurale de l'Atacora-Donga, associés aux filières agricoles riz, anacarde et maraîchage, sont améliorés de manière durable dans le cadre d'une politique nationale de promotion des filières agricoles.*

L'objectif spécifique est: *La productivité et la rentabilité des filières riz, maraîchage et anacarde sont améliorées dans les départements de l'Atacora-Donga.*

Il devra être atteint à travers les trois résultats suivants :

1. *Les OP améliorent de façon durable leur organisation ainsi que les services à leurs membres pour un réel développement des filières agricoles.*

2. *Les acteurs des filières, producteurs et opérateurs économiques ont amélioré leur articulation, élargi leurs opportunités de marché et augmenté leurs bénéfices de manière équitable.*

3. *Les structures déconcentrées CeRPA et CeCPA sont renforcées dans leurs compétences régaliennes et leur rôle d'appui conseil aux communes dans le cadre de la décentralisation.*

Dans cette vision d'amélioration de la structuration des filières, il apparaît nécessaire, dans le même esprit que la FAFA M/C, de s'inscrire dans **une approche participative qui permette l'articulation de tous les acteurs de la filière**: les producteurs et leurs organisations, les opérateurs privés en amont et en aval, les pouvoirs publics, ... L'approche proposée repose sur une **facilitation de la mise en relations des acteurs** au travers de partenariat, dans lequel chacun joue le rôle qui lui est imparti en vue d'une amélioration globale du fonctionnement de la filière. La mise en place d'une telle approche nécessite un processus de planification particulier dans lequel les différents acteurs d'une filière pourront ensemble définir et arbitrer des activités prioritaires à conduire pour l'amélioration de leur filière. Ce processus s'inscrira dans la mise en place d'espaces d'échanges, les tables filières, spécifiques à chacune des filières riz, maraîchage et anacarde. En parallèle, des processus de renforcement organisationnel et opérationnel, répondant à des besoins exprimés des partenaires, viseront à appuyer respectivement les OP filières aux différents niveaux et le CeRPA.

L'intervention fonctionnera selon le principe de la facilitation, avec l'essentiel des activités assumées par les partenaires dans le cadre d'une délégation de maîtrise d'ouvrage. L'Unité de Gestion de projet est remplacée dans ce cadre, par une structure légère de facilitation, appelée "Equipe de Facilitation", étroitement coordonnée avec les partenaires mais n'ayant pas vocation à se pérenniser. Cette structure d'appui fonctionnera en régie sous la responsabilité belge.

L'approche Genre doit être un fil rouge de l'intervention qui va travailler la question sur différents angles : le renforcement de la dimension de genre au niveau des OP et du CeRPA –via l'appui aux réseaux Genre existant dans les départements-, l'appui direct à des groupes de femmes qui interviennent dans les filières au niveau de la transformation et de la commercialisation et une présence systématique des organisations de femmes dans les différentes instances du projet.

FICHE ANALYTIQUE DE L'INTERVENTION

Numéro national DGCD	3008321
Code Navision CTB	BEN 09 020 11
Institution partenaire	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)
Durée de la Convention Spécifique	72 mois
Durée de la mise en œuvre	60 mois
Contribution de l'Etat béninois	182.552 EUR + salaires et frais fonctionnement cadres MAEP, CeRPA/CeCPA + Contrepartie OP + Contrepartie bénéficiaires
Contribution de la Belgique	5.500.000 EUR
Date estimée de la signature de la Convention Spécifique	Mai 2010
Secteurs d'intervention	Agriculture et élevage – Développement agricole (DAC 31120 – 31161 - 31150)
Objectif général	<i>La sécurité alimentaire et les revenus de la population rurale de l'Atacora-Donga, associés aux filières agricoles riz, anacarde et maraîchage, sont améliorés de manière durable dans le cadre d'une politique nationale de promotion des filières agricoles</i>
Objectif spécifique	<i>La productivité et la rentabilité des filières riz, maraîchage et anacarde sont améliorées dans les départements de l'Atacora-Donga.</i>
Résultats intermédiaires	<ol style="list-style-type: none"> <i>1. Les OP améliorent de façon durable leur organisation ainsi que les services à leurs membres pour un réel développement des filières agricoles.</i> <i>2. Les acteurs des filières, producteurs et opérateurs économiques ont amélioré leur articulation, élargi leurs opportunités de marché et augmenté leurs bénéfices de manière équitable.</i> <i>3. Les structures déconcentrées CeRPA et CeCPA sont renforcées dans leurs compétences régaliennes et leur rôle d'appui conseil aux communes dans le cadre de la décentralisation.</i>

1. ANALYSE DE LA SITUATION¹

1.1. LA ZONE D'INTERVENTION

Les départements de l'Atacora et de la Donga sont situés au Nord – Ouest du Bénin au carrefour du Burkina Faso et du Togo. La superficie totale des ces deux départements est de 31.625km², soit 25,8% du territoire national, dont 15.665 km² sont cultivables (RGPH 3, 2002). Leurs régimes agro-climatiques, au nombre de quatre sur les huit qui sont recensés au Bénin (Bachabi A, 2009), diffèrent selon leur position par rapport aux chaînes de l'Atacora. La pluviométrie s'y élève entre 900 et 1.300 mm d'eau et est concentrée durant la saison pluvieuse (avril-octobre).

L'Atacora, très étendu, compte neuf communes² composée de 384 villages ou quartiers de ville. La Donga, plus petit, est composé de 4 Communes³ qui regroupent 177 villages ou quartiers de villes. Selon les données du troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH3) réalisé en 2002 par l'INSAE, la population des départements de l'Atacora et de la Donga est estimée à 899.479 habitants dont 453.626 femmes, soit 50,43% (CeRPA, 2007).

ATACORA	DONGA	TOTAL
9 communes	4 communes	13 communes
384 villages	177 villages	561 villages

Tableau 1 : villages et communes de l'ATACORA DONGA

Selon l'EMICoV (2006), 32,4% de la population de l'Atacora et 36,0% de celle de la Donga vivent en dessous du seuil de pauvreté national avec 82.224 francs CFA par tête par an soit l'équivalent de 225,27 francs CFA par jour. Les Communes les plus touchées dans l'Atacora et la Donga sont respectivement celles de Boukoumbé et de Ouaké. La matrice de transition réalisée par le CEBEDES dans l'étude socio-économique du PAMRAD fait apparaître que les femmes sont davantage touchées par la pauvreté (Floquet A., 2008).⁴

De manière générale les contraintes liées à la promotion de la femme dans le secteur agricole et rural se résument par un plus faible accès à l'éducation et à la formation, un niveau faible des revenus, un accès et un contrôle limité aux facteurs de production et des contraintes relatives à l'accès aux intrants et crédits. Ces contraintes sont accentuées par une méconnaissance des droits des femmes et une faible représentation au niveau politique.⁵ Le tableau ci-dessous rassemble quelques caractéristiques :

Indicateurs socio-démographiques (2003)	Bénin	Atacora	Donga
Taux d'alphabétisation des adultes (>15 ans)	32.6	14.1	18
Taux net de scolarisation des filles (%)	45.3	28.4	47.8
Age moyen au premier mariage des femmes	19.9	17.8	18.6
Age moyen au premier mariage des hommes	26.4	25.9	26.2
Nombre d'épouses par homme (polygamie)	2.3	2.18	2.28
Proportion de femmes chef de ménage	22.72	15.33	8.99
Participation relative des femmes à l'Assemblée Nationale	6.02	-	-

Tableau 2 : indicateurs socio-démographiques

Source : Principaux Indicateurs Socio-Démographiques, INSAE, 2003

¹ Dans le texte qui suit, il est fait mention des producteurs, acheteurs et transformateurs en termes neutres. Il convient de préciser que ces termes, dans un souci de prise en compte de l'approche genre, concernent aussi bien les hommes que les femmes pouvant exercer ces activités.

² Natitingou (Chef-lieu du Département), Kérou, Kouandé, Péhunco, Coby, Boucoumbé, Matéri, Toucountouna et Tanguiéta.

³ Djougou (Chef lieu), Bassila, Copargo et Ouaké

⁴ Voir rapport de mission, octobre 2009 ; S ; raveloot

⁵ DANIDA, Programme d'Appui au Développement du Secteur Agricole PADSA, Phase II 2005-2009, Bénin, juillet 2004, p 18

	Atacora-Donga
Population (hab)	900 000
Actifs agricoles	323 000
Ha emblavés 2007	323 000

Tableau n° 3 : Population, actifs et superficie emblavée de la région Atacora-Donga

Ces deux départements recensent environ **69.000 exploitations agricoles familiales**. Ils sont considérés comme des greniers nationaux pour le sorgho et le riz (Atacora) ainsi que le sorgho, le maïs, l'arachide (Donga). En termes d'actifs agricoles, selon les données du CeRPA, le nombre estimé s'élèverait respectivement à 134.859 femmes et 188.354 hommes.

L'économie est caractérisée par une dominance de l'agriculture et de l'élevage. Toutes spéculations confondues, la campagne 2007-2008 a relevé des emblavements de 243.977 ha et de 79.350 ha respectivement pour l'Atacora et la Donga. Hormis en 2008, marquée par une crise alimentaire, la production de maïs a connu une hausse progressive d'année en année. Les cultures de rente sont dominées par le coton. La production y est d'environ 40.000t avec un rendement moyen de 1,1t. Par ailleurs, de nombreux producteurs se sont lancés dans la riziculture, le maraîchage et dans la plantation d'anacarde qui, tendanciellement, profitent aux zones les plus défavorisées des deux départements (Floquet A., 2008).

Le commerce, au vu du positionnement géographique des deux départements, est également important. Les marchés urbains offrent des opportunités d'approvisionnement et d'écoulement des produits agricoles et sont alimentés par de nombreux marchés primaires voire des centres de collecte secondaire. Il convient également de mentionner les nombreux échanges économiques avec le reste du pays, en particulier le Sud ainsi que le Burkina-Faso et le Togo.

Plus spécifiquement par rapport au genre, les activités productives des femmes concernent la production végétale (en particulier sur les opérations de semis, de sarclage, d'épandage d'engrais, de récolte et de transport, soit environ 50 à 60 % de la main d'œuvre agricole), la production animale et halieutique et les activités de transformation et de commercialisation, domaines presque exclusivement réservés aux femmes (Danida, 2004). Ces activités de commerce et de transformation contribuent davantage au revenu des femmes que des hommes à hauteur respectivement de 21,5% et 18,7% (Floquet A, 2008).

1.2. DES FILIÈRES IMPORTANTES POUR LE BÉNIN

1.2.1 Des alternatives au coton

Après une forte expansion des superficies de coton dans la région dans les années 90, la production a chuté de moitié entre 2000 et 2005 et stagné sur les trois campagnes suivantes. La régression de la culture du coton, en partie due à une baisse des cours sur le marché international et à des problèmes d'organisation interne au sein de la filière (entraînant des retards de paiement et d'approvisionnement en intrants), a poussé les producteurs à s'orienter vers d'autres spéculations.

Un nombre important de producteurs se sont orientés vers les spéculations riz, majoritairement pluvial, maraîchage (à proximité des centres urbains ou péri-urbains) et anacarde. Ils bénéficient également d'appuis (Etat – CeRPA/SAER, PUASA, PDRT, ProCGRN, PROTOS, PADER, etc.) qui accompagnent l'intensification des filières riz et maraîchage (tomates de contre-saison, pommes de terre, oignon, chou), à travers une extension de l'aménagement de bas-fonds et d'une maîtrise (au moins partielle) de l'eau. Cette intensification progressive se traduit également par l'introduction de variétés améliorées et de nouveaux itinéraires techniques pour le riz et par l'utilisation de motopompes et/ou de puits tubés pour le maraîchage. Le gouvernement, à travers

le PPMA, vient de doter quelques producteurs de tracteurs et des motoculteurs. La filière anacarde a été renforcée dans sa production par l'introduction du matériel végétal (graines et plantules) amélioré, des itinéraires techniques modernes, et l'utilisation des débroussailleuses pour l'entretien des champs. Ces filières ont également reçu des appuis dans le domaine de la commercialisation.

Ces filières jouent des rôles importants à la fois pour la sécurité alimentaire et l'accroissement des revenus des populations rurales. En effet, l'anacarde et le maraîchage (à proximité des centres urbains) offrent des revenus non négligeables et constituent, en particulier l'anacarde, une alternative au coton. De même le riz et le maraîchage jouent un rôle important en termes de sécurité alimentaire et nutritionnelle (diversification de l'alimentation). Les bilans vivriers calculés par l'ONASA montrent que la région est en moyenne excédentaire (disponibilité de plus de 4.500 cal/jour et personne en 2007).

1.2.2 La filière riz

1.2.2.1 Les enjeux et les opportunités de la filière au niveau national

La consommation du riz entre de plus en plus dans les habitudes alimentaires au Bénin. Sa promotion vise à satisfaire prioritairement les besoins nationaux dont 40% en 2007 (soit 50.000t de riz blanc) seraient couverts par des importations ou des aides internationales (notamment le Japon). En ce sens la filière riz est identifiée comme prioritaire dans le PSRSA.

En dépit du risque qui pèse sur la filière rizicole en termes de concurrence avec le riz importé, les tendances de long terme pour favoriser la production nationale seront probablement favorables au vu de la volonté actuelle de l'Etat et de la réduction des quantités exportées par plusieurs exportateurs asiatiques.

De la même manière, les négociations commerciales sous-régionales (Tarif Extérieur Commun UEMOA) et internationales (APE), peuvent gêner la compétitivité du riz local. Toutefois, il convient de noter la dynamique existante, portée par le Comité de Concertation des Riziculteurs du Bénin (CCRB) qui a demandé la création d'une cinquième bande tarifaire pour le TEC, afin d'encourager la production locale et de diminuer les importations.

De manière plus spécifique, le Bénin jouit d'atouts naturels favorables à la culture du riz, avec plus de 205.000 ha de bas-fonds, dont 45.000 ha dans l'Atacora et la Donga (soit 22% du potentiel national de bas-fonds)⁶. Cette culture a un impact positif sur le revenu des producteurs et des transformatrices et contribue à la sécurité alimentaire du pays.

Par ailleurs, la position stratégique de la région, à un carrefour commercial, et le dynamisme des marchés de Djougou, Natitingou et Tanguéta, pourraient permettre, sous réserve de gain de productivité, d'accroître les possibilités de marché au niveau national et sous-régional. Concernant le marché sous-régional, il convient de noter la réexportation, vers le Niger et le Nigéria d'une bonne partie importée au Bénin (légalement ou non).

Les détails des maillons production, transformation et commercialisation se retrouvent en annexe 1. Ci-dessous, une synthèse des atouts et potentialités de la filière.

⁶ Direction du Génie Rural/Cellule Bas-fonds (2002) cité dans le document de Synthèse des informations sur les filières riz et anacarde dans l'AD/page 18

1.2.2.2 Les atouts et opportunités de développement de la filière

	Au niveau national	Au niveau régional
ATOUS	<ul style="list-style-type: none"> • Filière prioritaire pour le Gouvernement • Parts de marché à conquérir au niveau national • Expérience intéressante de commercialisation du riz avec les ESOP • Plusieurs projets d'appui à la filière riz (dont le PAFIRIZ) • Savoir-faire (expérimentations d'itinéraires techniques innovants, recherche active (ADRAO)) • Existence de structure de fabrication de matériels agricoles (COBEMAG, APROMA) • Existence du Conseil des riziculteurs national 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiel naturel favorable à la production • Dynamique organisationnelle autour de l'URPR-AD au profit des producteurs • Existence de variétés performantes de semences de riz et engrais spécifiques riz • Appuis en cours pour les aménagements de bas-fonds, mise en place d'infrastructures (pistes et magasins) depuis 2007 • La disponibilité d'équipements améliorés (étuvage) à bas-prix introduits par la recherche • Position stratégique de la région (carrefour Tanguieta-Nati-Djougou) • Existence de projet d'appui au plan foncier régional (GTZ)

Tableau n° 4 : Atouts de la filière riz

1.2.3 Les filières maraîchères

1.2.3.1 Les enjeux et les opportunités de la filière

Le maraîchage figure parmi les filières prioritaires identifiées et retenues par le Gouvernement du Bénin dans le PSRSA. Cette filière présente, un intérêt particulier pour la diversification de l'alimentation de la région, participant également à la sécurité alimentaire, et est une source de revenus non négligeable à proximité des centres urbains.

La consommation nationale en produits maraîchers augmente progressivement. Les besoins identifiés pour la consommation au Bénin en 2008 sont de 64.430 tonnes pour la tomate, 40.268 tonnes pour le gombo, 24.161 tonnes pour les oignons, 88.591 tonnes pour les piments et 8.054 tonnes pour les pommes de terre.⁷ Ils devraient être couverts au moins pour la tomate, le gombo, et l'oignon, mais, malgré les atouts naturels favorables (voir ci-dessus pour les bas-fonds), dépendent encore de la production des pays voisins (Burkina-Faso, Niger et Togo).

En zone urbaine, ces cultures, malgré la pression foncière exercée par l'extension des zones urbaines, suscitent l'intérêt des producteurs.

La position stratégique de la région A/D (au carrefour du Nord Bénin, du Burkina-Faso et du Togo), sous réserve de gains de productivité, pourrait permettre de saisir des parts de marché importantes dans la région A/D dans laquelle la demande est forte, dans la zone urbaine du Sud-

⁷ Alain Ofio, étude sur les flux maraîchers, août 2008

Bénin (demande en expansion) et, de manière plus occasionnelle, dans la sous-région dans certains créneaux saisonniers et pour certains produits spécifiques.

1.2.3.2 Les Atouts et opportunités de développement de la filière

	Au niveau national	Au niveau régional
ATOUTS	<ul style="list-style-type: none"> • Filière prioritaire pour le Gouvernement • Parts de marché à conquérir au niveau national (forte concurrence des pays voisins), forte demande dans d'autres zones du pays • Echanges possibles avec les producteurs et commerçants de la zone Sud (FAFA MC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiel naturel favorable à la production : disponibilité de l'eau, possibilité d'aménagement de bas-fonds, • Dynamique organisationnelle autour du REMAD au profit des producteurs • Grand intérêt des producteurs autour des centres urbains • Rôle primordial des femmes dans la commercialisation • Expérience intéressante de boutiques d'intrants • Appuis en cours pour les aménagements de bas-fonds, et accompagnement technique des maraîchers • Nouveau marché en passe d'ouverture à Natitingou • Site et infrastructure de la SONAFEL non utilisé

Tableau n°5 : Atouts de la filière maraîchage

1.2.4 La filière anacarde

1.2.4.1 Les enjeux et les opportunités de la filière

L'anacarde est également une filière prioritaire identifiée par le Gouvernement du Bénin dans le PSRSA. Elle constitue une ressource importante et alternative au coton pour les ménages ruraux.

La carte d'aptitude des sols béninois à la culture d'anacarde montre que le territoire du Bénin est en grande partie favorable ou très favorable à cette spéculon (une partie des départements de l'Alibori et de l'Atacora, le Borgou, les Collines, la Donga, les Plateaux et le Zou).

Les études⁸ montrent que la filière anacarde dans les départements de l'AD est rentable sur le plan financier et social. C'est une filière globalement compétitive dans les deux départements de l'Atacora et de la Donga⁹. Bien que les noix ne soient pas encore transformées au vrai sens du terme, l'anacarde se positionne dans l'A/D, et dans le pays en général, comme une filière qui présente un avantage comparatif à l'export, notamment sur les coûts de transports pour les marchés européens et américains.

⁸ synthèse des informations sur les filières riz et anacarde dans l'Atacora Donga; Patrice Adegbola ; Alain Ofio, 2005

⁹ Adegbola P.Y. et Ofio A. C., 2005

Les principaux pays concurrents sont des pays africains puis des pays asiatiques comme l'Inde ou le Vietnam et la concurrence est forte avec les pays producteurs asiatiques dont les coûts de production sont plus bas et qui ont donc une influence sur les cours mondiaux.

Le maillon de la transformation est faible avec à peine 5% des noix transformées localement et 0,5 % des pommes en jus et confitures ¹⁰. La GTZ qui démarre à l'heure actuelle the « African Cashew Initiative »¹¹ identifie également la transformation comme un point faible à développer dans les pays producteurs. Cette filière présente un fort potentiel de création de valeur ajoutée et d'emplois, en particulier pour les femmes, très présentes dans les activités de transformation.

Dans l'Atacora et la Donga, et plus spécifiquement dans les communes de Bassila, Djougou, Copargo, Kouandé, Péhunco et Ouaké, une frange très importante des ménages mène cette activité avec une tendance à la hausse des superficies plantées depuis 2004 avec les efforts successifs et complémentaires des différents services d'encadrement (INRAB, CeRPA A/D) et des projets tels que le PAMRAD, le ProCGRN, l'AFDI, IFDC,...

1.2.4.2 Les Atouts et opportunités de développement de la filière

	Au niveau national	Au niveau régional
ATOUPS	<ul style="list-style-type: none"> • Filière prioritaire pour le Gouvernement • « African cashew Initiative » en démarrage (50 M US\$) • Potentiel de transformation et de création de valeur ajoutée • Possibilité de diversification sur des niches de marché pour les sous produits • Travaux de recherche du Programme de Recherche Forestières (PRF) de l'INRAB sur les variétés et itinéraires techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Potentiel naturel favorable à la production : climat et disponibilité des terres (10 % de la production nationale) • Dynamique organisationnelle autour de l'URPA au profit des producteurs • Avancée en matière d'appui aux producteurs (variété, itinéraire technique), initiative en cours de mise en route d'unité de transformation • Expérience intéressante de vente groupée par l'URPA

Tableau n°6 : Atouts de la filière anacarde

1.3. UN MONDE RURAL EN STRUCTURATION

1.3.1 Les Organisations paysannes

L'Emergence de la FUPRO par le coton

Le Bénin s'est engagé en 1991 dans des réformes structurelles sous la pression des bailleurs de fonds (Banque mondiale, FMI). L'objectif principal dans le secteur agricole était de libéraliser la filière coton en vue de renforcer sa compétitivité. Le désengagement de l'Etat s'est traduit par l'ouverture aux privés des activités d'égrenage (1994), d'importation et de distribution des intrants

¹⁰ Gagnon ; 1998

¹¹ The African cashew Initiative est un projet public-privé géré par la GTZ dans 5 pays (Bénin, Ghana, Burkina, Cote d'Ivoire, Mozambique) qui vise à créer 5500 emplois et 15 millions US\$ de revenus supplémentaires à 150 000 producteurs d'anacarde en 4 ans.

(1999) et par la levée du monopole de la commercialisation du coton graine de la SONAPRA (2000). Le choix du gouvernement étant de faire une filière privée intégrée, il a maintenu un prix unique de cession des intrants et d'achat de coton graine sur toute l'étendue du territoire et a privilégié un modèle de structuration verticale.

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

Cette structuration multi-filières, hormis certaines initiatives de groupements et faitières (le plus généralement localisés hors des zones cotonnières), était largement centrée sur les problématiques cotonnières. Le mécontentement, entre autres, de producteurs non impliqués ou lassés des aléas de la filière coton a entraîné le souhait d'une prise en compte par les OP d'autres filières. D'autres faitières se sont alors créées en marge de la FUPRO. Cette dernière s'est également restructurée en « associations » par spéculation qui se sont déclinées (ou non) sous une affiliation aux anciennes UDP qui sont devenues des Unions Régionales de Producteurs, devant assurer des tâches plus transversales.

L'URP

L'Union Régionale des Producteurs est dérivée de l'UDP A/D. Elle hérite des acquis (infrastructures de l'UDP A/D et des anciennes USPP devenues UCP). L'URP de l'A/D est une structure associative autrefois fortement orientée sur la culture cotonnière. Suite aux réformes, l'URP s'est reconstituée et se positionne comme une faitière régionale regroupant 17 OP : 13 Unions Communales des Producteurs (UCP), le REMAD, l'URPC¹² et l'ARFA¹³. L'affiliation des membres en dehors des UCPC est néanmoins fragile.

L'URP travaille sur des activités transversales notamment : aménagements hydro-agricoles, promotion d'autres filières (soja, sésame, le maïs etc.), recherche de marché, foncier, politique agricoles, lobbying et plaidoyer. Mais les sérieux problèmes de gouvernance et de transparence au sein des OP-Coton ont créé une crise de confiance au sein des producteurs qui ne la conforte pas dans ce rôle de faitière pour l'ensemble des OP filières.

L'URP n'a pas enregistré de frais de membres depuis sa création (frais d'adhésion, parts sociales, cotisations etc.). De façon intrinsèque, l'URP n'apporte pas encore de prestations visibles sur les différentes filières riz, maraîchage et anacarde¹⁴. Elle dépend des PTF pour son budget annuel qui s'élève en moyenne à 250 millions FCFA. Ses frais de fonctionnement sont financés sur les budgets obtenus des partenaires financiers et techniques qui sont l'ONG Protos, Agriterra, et du CeRPA A/D. L'URP doit certainement chercher à convaincre quant à son repositionnement sur des thèmes véritablement « fédérateurs de fédérations d'OP filières dans l'AD » si elle veut trouver sa place dans le paysage des OP.

L'évolution en OP filières dans l'A/D

Les réformes intervenues ces dernières années au sein du monde agricole au Bénin et l'optique d'une meilleure gestion des filières agricoles ont favorisé l'émergence d'OP filières. Ainsi il existe désormais dans l'Atacora/Donga, plusieurs faitières régionales spécifiques à une filière. : l'URPC

¹² Union Régionale des Producteurs de Coton

¹³ Association Régionale des Femmes Agricultrices

¹⁴ Performances, M&D, septembre 2009

(coton, affiliée à l'URP), l'URPR (riz, affiliée à l'URP), l'URPA (anacarde, non affiliée à l'URP), le REMAD (Maraîchage, affilié à l'URP),...

Dans cette évolution des réseaux d'OP (dont la FUPRO est le plus important), la structuration par filière, suscitée de manière « top-down », provoque de nombreux chevauchements dont la rationalité devra être réfléchie et/ou révisée. En effet, il était difficile, par le passé, pour tous les producteurs de s'afficher comme cotonculteurs dans le réseau FUPRO ce qui les a entraînés à rechercher leur propre identité professionnelle ; il n'en demeure pas moins que les producteurs ont tout autant de mal à se positionner dans le cadre de la profusion actuelle des OP-filières, estimée à plus de 48 au niveau communal¹⁵ sur le territoire avec des fonctionnements et des stades de développement très différents. Les producteurs, dont les systèmes d'exploitation reposent sur un mode de polyculture (maïs, riz, maraîchage, anacarde etc.) ont du mal à adhérer à plusieurs organisations à la fois, non seulement par rapport à leur disponibilité et mais aussi au coût que cela représente.

Plus largement, ces OP organisées par filière vont devoir mobiliser des ressources internes en vue de leur autonomisation et de leur indépendance. Si certaines filières (comme le coton par exemple dans les départements de l'Alibori mais également d'autres spéculations pas forcément de rente) vont pouvoir dégager suffisamment de ressources, d'autres auront des possibilités plus limitées. Il se pose alors, au vu de la grande diversité d'OP, une question de pérennité.

	URPR	REMAD	URPA
Date de création	2007	2007	2004
Nombre de membres estimés en 2009	7000	1500	22000
Nombre de membres cotisants en 2009	30 ?	100 ?	1800
Nombre de villages d'interventions	293 ?	86	293
Membres du personnel technique	0 (+3 URP)	4	4

Tableau n°7 : Données caractéristiques de l'URPR, du REMAD et de l'URPA.
Source : élaboration personnelle

L'URPR

L'URPR est la faîtière régionale pour la riziculture depuis 2007. Elle est structurée sous la forme coopérative autour de 13 UCPR à leur tour constituées d'UVPR. Pour être membre de l'UVPR, il suffit d'être riziculteur et de payer des frais d'adhésion, parts sociales et cotisations. Le non-paiement de ces frais par les membres n'est pas sanctionné.

Bien que les visions des responsables sur le développement de la filière riz soient différentes, l'URPR souhaiterait développer les services suivants à ses membres :

- La représentativité et la défense des intérêts des producteurs de riz;
- L'approvisionnement en intrants et en semences via des ventes groupées ;
- La formation des producteurs ;
- La formation des UCPR à la gestion ;
- La facilitation de l'accès des producteurs à l'information et à la communication.

L'URPR développe des partenariats avec PROTOS (ONG-Belge), le ProCGRN (GTZ), l'URP, le CCR/B, le PAMRAD (bis) et le CeRPA. Les UCPR ont été très actives dans la distribution d'engrais à leurs membres (UVPR) mis à leur disposition par le ProCGRN dans le cadre des

¹⁵ 13 UCP Coton, 13 UCP Anacarde, 13 UCP Riz et 9 UCP Maraîchage (données enquêtes terrain mission)

mesures d'atténuation de la crise alimentaire déclenchée au Bénin en 2007. Toujours à la faveur de cette crise alimentaire, le PUASA a réussi à réunir les producteurs du riz autour des périmètres irrigués.

Pour le moment, l'URPR n'a pas de plan d'action propre. Sa programmation est basée sur les projets et programmes qu'elle exécute en collaboration avec ses partenaires (PTF). Ses ressources propres sont faibles et elle est dépendante de l'URP en termes de logistique, de personnel technique et de gestion administrative et financière.

Le REMAD

Il est né de la réorganisation du Comité d'Approvisionnement en Intrants Maraîchers (CAIM), initié par l'ancien projet PAMRAD. Il compte environ 1.500 membres (composés de 60% de femmes) appartenant à 86 groupements répartis dans 9 Communes. Il est organisé sous forme de réseau et intervient dans les communes de l'A/D où existent des dynamiques maraîchères. Une grande partie de ses membres ne s'acquitte pas de ses obligations (cotisations, frais d'adhésion...).

Les membres du bureau du REMAD souhaiteraient améliorer et développer les services suivants :

- La formation technique aux maraîchers ;
- L'appui des producteurs à l'approvisionnement en intrants et semences à travers la gestion d'une boutique d'intrants (engrais maraîchers, semences et produits phytosanitaires) ;
- L'appui à la maîtrise de l'eau (aménagements, irrigations etc.) ;
- L'appui à la commercialisation des produits maraîchers (mises en relation des maraîchers et acheteurs)
- La facilitation de l'accès aux crédits.

Le REMAD a mis en place quatre services afin de répondre à sa mission : i) « eau » (utilisation de l'expertise interne du réseau pour réaliser des forages de type puits tubés), ii) « intrants » (mise en place d'une petite « boutique » intrants dans ses locaux), iii) « appui-conseil » (proposition d'un plan de formations thématiques à chaque campagne à l'intention des membres ainsi qu'un plan de formations à la carte) et iv) « commercialisation » (appuis aux groupements pour la recherche de marchés à travers des contrats de vente). Ces services sont à relativiser au regard des moyens du REMAD mais la dynamique existe. Au vu des problèmes de remboursement des intrants, la dynamique actuelle consiste à ne fournir que les membres qui payent au comptant. Le REMAD tente également de développer un service de labour mais se trouve confronté à un problème de qualité du matériel.

Le REMAD est accompagné des partenaires tels que le PAMRAD bis, Protos et l'URP, le MCA et le CeRPA. L'ONG Protos, à la fin du projet PAMRAD, a pris en charge, pour une année encore, les frais liés au renforcement des groupements et l'organisation des rencontres statutaires. Il va également bénéficier du Projet d'Appui au Développement des Filières Maraîchères (PADFM), sur financement MCA-Bénin, qui prévoit, outre les appuis logistiques¹⁶, des diagnostics, des formations et du matériel d'irrigation. Les procédures de mise en place de ce projet semblent être lourdes et complexes, avec une gestion centralisée des dépenses par le MCA Cotonou.

Le REMAD compte à l'heure actuelle une équipe salariée composée de 5 personnes : 1 ingénieur, agronome, 1 comptable, 2 techniciens et un gardien). Il dispose d'un bureau dans lequel est installée sa boutique intrants qui tourne au ralenti depuis 2009 en raison du manque de capital de travail. Le coordinateur, très motivé et compétent, est la personne qui tient aujourd'hui le REMAD qui traverse une période critique de difficultés financières.

¹⁶ personnel technique : 1 Coordinateur, 4 responsables de zone ; du matériel informatique

L'URPA

L'URPA a été créée en 2004 et regroupe une partie des producteurs d'anacarde des Départements de l'A/D répartis dans 13 UCPA et 293 CVPA. Il convient de relever que certains CVPA ne sont pas encore dotés d'instruments statutaires et de documents de gestion. Selon les enquêtes statistiques menées avec l'appui du PAMRAD, un total de 22.000 planteurs se sont déclarés membres sur les 36.000 de la région. Néanmoins, l'URPA relève un nombre de membres cotisants encore faible mais en constante augmentation (car très liés à l'évolution des ventes groupées) (1.800 producteurs en 2009).

Elle souhaiterait améliorer les services suivants :

- La représentativité et la défense des intérêts de ses membres ;
- L'appui à la mise en marché des noix de cajou (recherche de débouchés) ;
- L'organisation et le suivi des ventes groupées des noix de cajou ;
- La formation des producteurs (itinéraires techniques) et des UCPA (gestion collecte, stockage) ;
- L'accès aux semences (plantules d'anacardières), au matériel d'entretien des plantations (débroussailleuses) et aux infrastructures de stockage des noix ;
- L'accès au financement.

Parmi les services développés, l'URPA a mis en place depuis cinq ans, un système de vente groupée des noix de cajou. Les résultats sont intéressants : volume en constante progression, mobilisation des membres et des cotisations autour du service, ... En comparaison de la production régionale (6.000 tonnes par an), l'URPA a placé en vente groupée 1.169 tonnes de noix en 2009.

L'URPA est appuyée par différents partenaires dans plusieurs domaines dont le ProCGRN (GTZ), l'IFDC, le MCA Bénin, l'AFDI, ICA, PAMRAD bis, ... dont elle reste en grande partie dépendante en termes financiers.

L'URPA compte une équipe salariée (un coordonnateur, un superviseur, un comptable et un gardien) qui l'appuie dans sa programmation et son fonctionnement. Elle dispose de bureaux propres. Son budget annuel s'élève entre 150 et 190 M FCFA. Néanmoins, les ressources internes de l'URPA restent faibles (entre autres, les cotisations enregistrées se limitent à celles des membres dont la production a pu être vendue en vente groupée). Cette situation limite l'URPA à se doter d'équipements et matériels pour le développement de ses activités au niveau de communes: magasins de collecte et de stockage, sacs de jutes, etc.

Conclusions : des dynamiques à appuyer dans les OP filières

De manière générale, ces OP sont relativement jeunes et possèdent des niveaux de maturité relativement différents. Les capacités organisationnelles et institutionnelles de chacune de ces OP sont décrites au travers du diagnostic réalisé par Performances M&D en 2009.

Cette analyse organisationnelle¹⁷, relève de manière commune aux trois OP que les rôles et responsabilités ne sont pas maîtrisés, que le niveau d'appropriation du rôle de l'OP par ses membres est faible et que les attributions contenues dans les statuts ne sont pas déclinées en instruments de pilotage stratégique. D'autre part, leurs instruments de gestion (comptabilité, suivi) sont peu développés même si l'URPA est certainement plus avancé en la matière.

Par ailleurs, ces unions régionales, ainsi que certaines unions aux niveaux communal et villageois, bénéficient d'appuis à la structuration au travers d'autres interventions : PROPAHA et

¹⁷ Op. citée

PROCGRN (OP riz), PROPAHA et MCA (OP maraîchage), ProCGRN, MCA et AFDI (OP anacarde).

Les dynamiques, que chacune de ces OP a développées spécifiquement dans la filière dans laquelle elle évolue, doivent être consolidées sur base des expériences qu'elles ont déjà.

Cet appui doit s'envisager sur le plan organisationnel pour en assurer la durabilité. Trois axes de travail semblent cruciaux : structuration et relation avec les membres, organisation interne et services à développer.

Cet appui se fera en intégrant les thèmes transversaux de l'équité de genre et de l'environnement. Plus spécifiquement sur les aspects genre, « la faible représentation des femmes au sein des organes de prise de décision, marginalise les femmes dans la prise de décision, autant au niveau national que local. Cette faible participation isole également les femmes d'une gestion des ressources publiques et des affaires communautaires. La situation est pratiquement la même au sein des organisations paysannes mixtes et faïtières où l'accès des femmes rurales aux postes de décision dans les conseils d'administration et/ou comités de gestion n'est pas équitable¹⁸ ». Il conviendrait à cet effet, par l'intermédiaire des OP ou en appui direct à des groupements, d'appuyer le renforcement de la prise en compte des femmes et de leur positionnement dans les instances de prise de décision.

Les OP, en particulier riz et maraîchage, pourront également bénéficier de renforcement sur les aspects environnementaux, en particulier sur l'utilisation raisonnée des intrants et la limitation de leurs effets sur la qualité des sols, des eaux et des produits.

1.3.2 Des opérateurs privés peu structurés

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

Certains commerçants individuels de l'Atacora-Donga ont été identifiés et approchés par des projets d'appui aux filières agricoles, comme par exemple, la société Quidata de M. Esteve dans le cadre du ProCGRN et PAMRAD¹⁹. Ils sont de toute façon peu nombreux dans l'AD et pourront être associés facilement à la FAFA.

Les Sociétés d'Importation et de Distribution des Intrants (IDI) sont toujours extrêmement liées à la filière coton et réticentes à s'engager sur d'autres filières tant que la demande n'est pas plus structurée et les modalités du cordon douanier plus souples. Ce sont des compagnies d'import-export qui assurent l'importation en gros des intrants coton selon le système d'appel d'offre annuel dirigé par les instances de la filière coton; une seule compagnie est autorisée à distribuer les intrants dans une commune. L'interprofession est partiellement structurée mais sujette à de fréquents conflits dus à un phénomène de cartellisation. Il n'y a pas, ou très peu, de circuits déconcentrés de distribution d'engrais au Bénin. Les ventes à crédit se font exclusivement avec les OP productrices de coton sur la base de bons de commande ferme. Pour les engrais hors coton, les OP doivent négocier avec des importateurs. Le marché des produits phytosanitaires reste exclusivement d'importation et dominé par trois fournisseurs. Les semences vivrières, dont celles du riz, ne comptent pas sur une filière structurée. Le commerce des semences concerne essentiellement le

¹⁸ Ravesloot S., 2009.

¹⁹ Il a commencé à commercialiser le « riz de montagne », qui bénéficie d'une forte demande à Cotonou, pendant la mise en œuvre de PAMRAD. La distribution s'est néanmoins arrêtée, selon lui, en raison d'un approvisionnement irrégulier en riz livré par les transformatrices. Les négociations sur le prix ne constitueraient pas un problème. Outre un travail nécessaire sur la qualité, il estime qu'il pourrait ensacher le riz et le commercialiser à 550 FCFA/kg dans sa boutique.

maraîchage. Elles sont exclusivement importées d'Europe et leur distribution se fait par des opérateurs privés composés d'importateurs et de quelques distributeurs.

1.3.3 Le réseau de la microfinance

Selon l'analyse de la situation de l'accès aux services financiers décentralisés dans l'A/D, il existe plusieurs réseaux de caisses de crédit tels que le réseau des associations de services financiers (ASF), la fédération nationale des caisses rurales d'épargne et de prêt (FENACREP), l'Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Entreprises (PADME). Mais les IMF les plus actives dans l'accompagnement du développement agricoles dans l'AD sont : la fédération des caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel (FECECAM), la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PAPME) et la Banque Régionale de Solidarité (BRS). (Voir description détaillée en annexe X)

L'expérience du PAMRAD avec le PAPME et la FECECAM-Bénin dans le cadre de mise en place des Fonds de Garantie pour l'appui financier aux filières agricoles a été mitigée pour plusieurs raisons dont les difficultés institutionnelles de ces agences²⁰. Quoiqu'il en soit, ce fonds a permis d'octroyer à environ 2000 producteurs de riz, maraîchage et anacarde des petits crédits (100.000 – 1.000.000 FCFA) qu'ils n'auraient pour la plupart pas reçus sans l'intervention du PAMRAD. Ce fonds est aujourd'hui en phase d'être remboursé par les IMF's bénéficiaires.

Quels que soient les résultats du PAMRAD sur ce sujet, il est évident que la question de financement des filières agricoles reste d'actualité : les producteurs ont peu accès aux crédits, qui sont chers, peu adaptés à leurs besoins et à leurs cycles d'activités, même si certains progrès sont faits dans ce sens. Les acteurs se fréquentent encore peu et on peut affirmer qu'une connaissance mutuelle plus fine sur le fonctionnement réciproque des IMF et des OP est sans doute une piste de travail intéressante à développer.

Il faut noter en parallèle que le contexte de la microfinance et du financement de l'agriculture au Bénin évolue avec la création du Fonds national de Développement Agricole en 2009, qui prévoit de développer des institutions (banque agricole notamment) mais également de promouvoir un environnement plus favorable pour les institutions de financement, refinancement, garanties, assurances calamités,.. qui travailleraient sur ces questions. C'est dans ce cadre que devra intervenir le nouveau projet de financement de l'agriculture et c'est principalement travers de cette synergie que sera abordée la question de l'accès aux services financiers dans l'AD.

1.4. LES STRUCTURES D'APPUI AU MONDE RURAL DANS L'A/D

Une partie des structures, étatiques et para étatiques, sont citées ici.

1.4.1 Le CeRPA Atacora-Donga

Le Centre Régional pour la Promotion Agricole de l'Atacora Donga a été créé en 2004 comme office à caractère agricole, doté de personnalité morale et d'autonomie financière, et qui a mission d'appui au développement agricole. Il assure l'encadrement du secteur agricole au niveau régional.

Il est organisé à deux niveaux :

²⁰ Voir document de mission CTB : capitalisation du fonds de garantie dans le cadre du PAMRAD ; Djoï, Morel ; janvier 2009.

- une Direction Générale basée à Natitingou et composée d'un Secrétariat Particulier, d'un Secrétariat Administratif et de 5 Directions Techniques : Information, Formation et Appui aux OP (DIFAOP), Aménagement et Gestion des Ressources Naturelles (DAGRAN), Réglementation et Contrôle (DRC), Promotion des Filières et Sécurité Alimentaire (DPFSA), et Programmation, Administration et Suivi Evaluation (DPAF) ;
- 13 Centres Communaux pour la Promotion Agricole (CeCPA) qui comptent au total 307 agents techniques.

Le CeRPA est en charge d'attributions spécifiques dont i) mettre en oeuvre la politique agricole au niveau régional, ii) coordonner les interventions des acteurs du secteur au niveau régional, iii) assurer l'inspection, le contrôle, la réglementation et le suivi du secteur, iv) assurer la mise en place et le suivi des normes, v) veiller à la gestion rationnelle des ressources naturelles, vi) appuyer la diversification et la promotion des filières agricoles et vii) appuyer les OP.

Ses attributions sont caractérisées par deux types de fonctions :

- Fonctions exclusives : orientation, appui, suivi et coordination des actions de développement agricole et rural, préservation des ressources naturelles et contrôle réglementaire et technique ;
- Fonctions non exclusives : formation, vulgarisation, appui-conseil aux exploitants, entreprises et OPA, promotion des initiatives privées dans le domaine agricole, de l'élevage, de la pêche et des eaux et forêts ainsi que des infrastructures rurales et équipements agricoles.

En tant que service déconcentré, le CeRPA joue également un rôle dans la mission d'assistance conseil aux communes, selon le décret 2007-629. Cette mission, qui incombe au préfet consiste à mettre gratuitement ou non l'expertise de l'état au services des communes. Dans ce cadre, les responsables et techniciens des CeRPA/CeCPA peuvent être amenés à réaliser des activités spécifiques de formation, information et mise en réseau programmés dans le cadre de la conférence administrative départementale.

Les difficultés rencontrées par le CeRPA Atacora-Donga²¹ sont entre autres liées à :

- La réforme institutionnelle inachevée qui ne lui confère pas encore son autonomie financière et d'action, bien que ce soit spécifié clairement dans les textes réglementaires;
- Les difficultés du lien entre programmation et mise en œuvre des activités caractérisées par des urgences et de la routine ; ce qui perturbe la programmation ;
- Les faibles relations fonctionnelles et de circulation des informations ;
- La faible mobilisation des ressources financières pour mettre en œuvre ses missions ;
- L'absence d'un plan de formation interne RCPA et autres agents).

Il faut mentionner que depuis 2008, le CeRPA AD a pris en charge la gestion du FoReVA (Fonds régional pour la Vulgarisation Agricole) qui avec des fonds de la GTZ, a permis de financer une vingtaine de projets de vulgarisation de techniques agricoles (production, stockage, transformation).

Le CeRPA AD est également particulièrement dynamique sur la question du genre et est une région pionnière dans la création de réseaux « genre » au niveau local (voir chap 1.5.2).

Le CeRPA bénéficie de cadres compétents, notamment au niveau de la direction, et semble vouloir s'engager définitivement dans la voie d'une meilleure efficacité en ce qui concerne la prise en charge de ses rôles, régaliens dans un premier temps, non exclusifs dans un second temps. Un appui pour la conduite des activités régaliennes, parfois gênées par un manque de qualification et de savoir-faire, paraît nécessaire en lien avec les politiques nationales.

²¹ Performances M&D, 2009

Il convient de noter que des réflexions sont entreprises sur le cadre institutionnel du PSRSA avec une attention particulière sur la réorganisation de la structure des CeRPA.

1.4.2 La Chambre Nationale de l'Agriculture au Bénin

Actuellement, les Chambres d'Agriculture, selon leurs statuts élaborés en 2000, doivent assurer *la représentation, la protection et la promotion des intérêts généraux et spéciaux du monde rural dans leur ressort territorial respectif*. Elles sont des établissements publics à caractère professionnel dont les organes de gestion (Assemblées Consulaires et Bureaux), sont issus d'élections par collège reflétant les différentes catégories d'exploitants par grandes activités agricoles, végétales, animales et forestières. Cette dynamique est impulsée par les bailleurs de fonds, avec une expertise issue des Chambres d'agriculture françaises, contribuant en cela à s'inspirer fortement du modèle organisationnel français.

Les actions de la Chambre Interdépartementale d'Agriculture de l'A/D sont encore embryonnaires et se concentrent entre autres pour le moment sur :

- La sensibilisation des membres à s'inscrire comme membres de la Chambre ;
- La participation de la Chambre aux enquêtes d'inventaires agricoles ;
- Des réflexions stratégiques de développement d'autres filières (par exemple : le niébé biologique, l'utilisation des engrais organiques dans le maraîchage etc.), et ;
- La défense des intérêts des producteurs auprès du gouvernement (dénonciation de la mauvaise qualité des engrais récemment distribués aux producteurs dans le cadre de la mise en œuvre du PUASA) ;

1.4.3 La Chambre de Commerce et d'Industrie

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

La Délégation Atacora-Donga de la Chambre de Commerce, basée à Natitingou compte plus de 300 membres répartis dans 10 groupements ou associations professionnelles de commerçants.²²

La Délégation a peu d'autonomie dans la prise de décision et la gestion et dépend principalement du niveau national. Toutefois, la structure nationale se dit ouverte à évoluer pour faciliter le fonctionnement de la Délégation Régionale dans le cadre de la mise en œuvre de la FAFA A/D.

²² on peut citer :

- Association des Accompagnateurs et Guides Touristiques ;
- Association des Entrepreneurs de l'A/D (BTP) ;
- Association des Commerçants de la Commune de Natitingou (ASCONA) ;
- Groupement des Commerçants des Produits Vivriers de l'A/D (GCVP AD) ;
- Union National des Conducteurs du Bénin (UNACOB) : section Atacora-Donga ;
- Association des Femmes d'Affaires et Chefs d'Entreprises du Bénin (AFACEB) : Section Atacora-Donga ;
- Association des Responsables d'Hôtel et Restaurant (AHORES) ;
- Collectif des Artisans de Natitingou (CAN) ;

Bien que la Délégation Régionale n'ait pas encore d'expérience très concrète dans l'appui à la mise en marché des produits agricoles, elle pourrait assurer une mise en relation entre les OP et certains des groupements ou associations professionnelles qui la composent. Par ailleurs, elle dispose d'un organe de conciliation et d'arbitrages autour de différends commerciaux qui permet d'éviter, dans un premier temps, le recours à la justice.

1.5. LE CONTEXTE POLITIQUE DES FILIÈRES, DU GENRE ET DE L'ENVIRONNEMENT

1.5.1 Un contexte de promotion des filières relativement incertain

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

Ces options qui portent sur la libéralisation du secteur agricole et le désengagement de l'Etat de l'essentiel des activités productives consacrent l'émergence de nouveaux acteurs avec lesquels il partage désormais les fonctions de développement agricole. Ainsi, dans ce secteur le Ministère en charge du développement agricole cohabite avec les Organisations Professionnelles Agricoles (OPA), le secteur privé et les conseils communaux depuis l'avènement de la décentralisation en 2003. Les fonctions régaliennes sont exclusivement du ressort de l'Etat alors que celles d'appui-conseil, de formation, de recherche et de la vulgarisation sont non exclusives et partagées avec les autres acteurs susmentionnés.

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

A l'heure actuelle, et dans le cadre de la mise en œuvre du PSRSA, le cadre institutionnel envisagé repose sur quatre principes directeurs : i) le MAEP comme responsable de la définition, de la mise en œuvre, de la coordination et du suivi de la politique agricole du Bénin, ii) un partenariat public-privé puissant, capable de soutenir le développement des filières agricoles, iii) une synergie d'actions entre les acteurs chargés de la promotion des filières agricoles et iv) des projets/programmes agricoles regroupés par sous-secteur et intégrés au nouveau schéma institutionnel.

Dans cette nouvelle dynamique, le rôle du MAEP visera à i) assurer les fonctions critiques de régulation (définition des politiques, planification des ressources, réglementation et contrôle, supervision générale et promotion des PME), ii) intervenir en synergie avec les autres acteurs sur

les fonctions structurantes (structuration des filières, prévention des risques, aménagement et équipement moderne, formation, recherche et vulgarisation) et 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 recentrage des fonctions de l'Etat devra nécessairement être accompagné d'un renforcement de compétences des structures privées (dont les organisations de producteurs).

Un audit organisationnel²³ du MAEP et de ses structures est actuellement en cours de validation et vise à faire évoluer le Ministère afin d'améliorer les conditions de mise en œuvre du PSRSA. Cela est d'autant plus pertinent au vu des récents changements dans le secteur :

- Démarrage de nouveaux programmes : Programme de Promotion de la Mécanisation Agricole (PPMA), Programme de Valorisation des vallées et d'installation des jeunes dans l'agriculture, le PUASA, initié comme programme d'urgence mais qui tend à se prolonger... ;
- Définition de nouvelles missions pour la SONAPRA (dans la « promotion des filières ») et l'ONASA (stratégie de sécurité alimentaire) ;
- Création d'une Centrale d'Achat des Intrants Agricoles ;
- Création du FNDA et d'une banque agricole,
- Création d'agences d'exécution (mécanisation, aménagements hydro-agricoles ...) ;
- Redynamisation des « Plans de développement et de mise à niveaux » pouvant servir de base au déploiement d'actions minima concertées dans chacune des filières clés : des plans sur le riz, l'anacarde, l'ananas, la volaille, les cultures maraîchères sont disponibles ... mais aussi à des échelles moindres, sur le karité ou les champignons.
- Des actions antérieures qui se prolongent sur le manioc, le soja, le fonio, la réhabilitation du palmier à huile, du coton ...etc.

Par ailleurs, cet audit révèle la difficulté des structures déconcentrées pour jouer leur rôle et émet des propositions de réforme axées sur i) le respect de leurs statuts, ii) une meilleure articulation avec les directions techniques (outils), iii) la mise en place d'outils de gestion axés sur la performance et iv) la nécessité de doter les CeRPA en ressources humaines et financières²⁴ adéquates.

A ce stade, la mise en œuvre d'une politique de promotion des filières se heurte à l'inexistence d'un cadre de référence commun et des instruments correspondants. La mise en place d'une politique de promotion des filières nécessite, comme indiqué dans le PSRSA, un ancrage institutionnel pour harmoniser les approches d'intervention, fédérer toutes les forces pouvant concourir à dynamiser la production, la transformation et la mise en marché des produits.

1.5.2 La prise en compte de la dimension genre

Le cadre politique de promotion de la femme et du genre est caractérisé par la politique nationale de promotion de la femme de 2001 et par la politique nationale de promotion du genre élaborée en 2008. Dans secteur agricole et rural, la promotion de la femme fait l'objet de différents textes politiques et stratégiques parmi lesquels la « Politique de la Promotion de la Femme dans le secteur Agricole et Rural » (2001), le « Schéma Directeur de Développement Agricole et Rural du Bénin » (2001) ainsi que dans le « Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole » (2009).

Il est relevé, dans le SDDAR, un certain nombre d'activités à mettre en œuvre pour assurer l'accès des femmes aux ressources et opportunités, parmi lesquelles :

²³ MAEP ; Audit institutionnel et organisationnel (Tome II) p25

²⁴ Audit institutionnel et organisationnel (page 70)

- « œuvrer pour une amélioration durable des conditions de production, à travers des **appuis aux structures paysannes et plus spécifiquement aux organisations féminines rurales**, pour la maîtrise progressive de l'amont et de l'aval des principales filières porteuses de production agricole (aménagement et infrastructures, organisation des circuits de commercialisation) » et
- « garantir la **participation des femmes rurales aux processus de décision**, en renforçant la coopération entre les structures organisées paysannes en faveur d'une plus grande émergence de femmes leaders et d'une implication plus concrète des femmes rurales dans la prise de décision ».

Par ailleurs, le PSRSA souligne à plusieurs endroits que les femmes contribuent substantiellement à la production agricole, notamment en jouant un rôle important dans la transformation agroalimentaire et le petit commerce. La Stratégie fait mention des contraintes socioculturelles qui empêchent les femmes d'une part de bénéficier de toute attention requise et d'autre part de contribuer à l'appui au renforcement du secteur agricole²⁵. Ainsi l'Etat doit engager des actions pour améliorer les conditions économiques et sociales des femmes rurales, à travers l'approche « genre et développement ». La Stratégie souligne qu'il s'agit d'adopter une démarche où la participation de la femme est prise en compte de manière systématique selon une approche transversale (Ravesloot S., 2009).

Des **points focaux « genre »** sont présents au sein de chaque Ministère. Au MAEP (premier Ministère à s'investir dans l'approche genre au sein de son secteur), il existe à la DPP une Cellule Femme dans le Développement Agricole et Rural (CFDAR). Ses missions et attributions sont diverses: veiller à la promotion du Genre dans le secteur agricole et rural, définir la politique de promotion du genre dans le secteur, participer à la définition des politiques et stratégies du secteur en y intégrant la dimension genre, suivre et évaluer la mise en application des politiques définies au niveau du secteur, etc. Le MAEP cherche à institutionnaliser l'approche « Genre et Développement » en prenant en compte systématique de la dimension genre à tous les niveaux de fonctionnement de l'institution et de ses structures décentralisées et déconcentrées. Beaucoup reste cependant à faire pour que la cellule et l'approche prennent réellement la place qui leur est dévolue en théorie.

Un réseau Genre a ainsi vu le jour en 2009 dans l'Atacora-Donga. Il comprend des délégués de certaines structures du CeRPA, de la Préfecture, de la santé, de l'hydraulique, du transport, des affaires sociales, des organisations professionnelles et de la société civile. Ce réseau couvre **deux réseaux pilotes** au niveau des communes Djougou et Tanguiéta. Ces réseaux ont pu obtenir un fonds limité destiné à l'élaboration des Plans d'actions. Tout comme le plan du réseau régional, ils concernent surtout la formation et le fonctionnement des réseaux ».

En matière d'application de cette politique, le diagnostic de S. Ravesloot (novembre 2009) fait état de plusieurs constats sur cette question :

- Le poids des considérations socio-culturelles sur la participation des femmes à la production, la transformation et la commercialisation;
- La nécessité de démontrer la plus value d'une approche genre par l'application d'instruments concrets dans les différentes phases du projet (dimension différenciée lors des études préalables, usage des statistiques différenciées, suivi et évaluation à l'aide des indicateurs sexués, évaluation de l'impact genre spécifique, gender screening).
- L'intégration de l'aspect genre permet de mieux planifier les activités et de clarifier les contributions et responsabilités de chacun et chacune en fonction de besoins et d'attentes.

²⁵ « Les activités qui absorbent la plus grande proportion des groupes vulnérables que sont les femmes et les jeunes, sont de plus en plus au cœur des approches de mise en œuvre des actions dans le secteur et font même l'objet d'une démarche d'institutionnalisation. Beaucoup reste cependant à faire pour surmonter les contraintes socio-culturelles qui persistent, afin de permettre à cette catégorie d'acteurs de bénéficier de toute l'attention requise et de jouer correctement sa partition dans les programmes de développement du secteur agricole. » MAEP, Plan stratégique de relance du secteur agricole, p. 20

- La plus value réside dans l'ajout d'une dimension différenciée améliorant la qualité du projet et la compréhension plus fine des publics-cibles, qui ne sont pas abordés de manière globale, mais selon une approche sexuée.
- l'importance de la participation des femmes au niveau des trois filières concernées (en particulier sur les segments de la transformation et de la commercialisation) et la nécessité de tenir compte de ces activités dans les chaînes de valeur au risque i) d'oublier l'apport des femmes et l'équité dans la répartition des bénéfices, ii) de rater des opportunités pour améliorer cette chaîne de valeur et iii) de masquer certains points de blocages car ils n'apparaissent pas ;
- l'accès limité des femmes aux moyens (crédits, terre, intrants et équipements) et la nécessité d'identifier des leviers pour prendre en compte ces éléments lors de la planification des activités de l'intervention ;
- la sous-représentation des femmes dans les organes de décision et la difficulté, de fait, de la défense de leurs intérêts ;
- le faible niveau d'organisation des femmes qui influe négativement sur leur mise en réseau, le transfert de connaissance, la diffusion d'information, l'échange de bonnes pratiques,...

Ces constats combinés aux opportunités existantes dans la zone d'intervention en terme de réseau et point focal sont autant d'arguments pour orienter la FAFA A/D dans une approche genre.

1.5.3 La prise en compte de l'environnement

Le cadre juridico-institutionnel en matière d'environnement, détaillé dans le rapport d'A. Bachabi, est marqué de nombreux stratégies et textes qui visent à prendre en compte la gestion environnementale. En particulier, les buts et objectifs du Programme National de Gestion Environnemental (PNGE) sont incorporés au Document de Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCR) marquant ainsi la volonté du Bénin de faire de l'environnement un des piliers du Bénin (Bachabi A., 2009).

Par ailleurs, « en tant que pays agricole, le Bénin s'est également doté d'un cadre juridique et institutionnel de gestion des pesticides et autres produits phytosanitaires » sur lesquels la FAFA pourra s'appuyer dans le cadre de ses activités.

En ce qui concerne le diagnostic de la situation environnementale dans l'AD et plus particulièrement des impacts ou risques d'impacts d'activités liées aux trois filières, on peut mentionner : la FAFA AD interviendra dans un environnement naturel aux enjeux et problèmes variables selon les zones agro-écologiques et selon les activités à développer. De façon générale les phénomènes de dégradation du couvert végétal, de pollution des milieux récepteurs (plan d'eau, sol, air) existent bel et bien mais sans pour autant atteindre des niveaux alarmants, ni irréversibles; les impacts environnementaux et sociaux négatifs potentiels sont davantage liés aux filières **riz et maraîchage** surtout dans les zones de bas fonds et celles inondables. Ils sont synthétisés comme suit :

<u>Impacts environnementaux négatifs:</u>	<u>Impacts sociaux négatifs:</u>
<ul style="list-style-type: none"> • dégradation des sols par érosion ; • destruction d'habitat sensible ; • défrichement de zones boisées ; • perte de la fertilité des sols ; • salinisation, l'alcalinisation et l'acidification des sols par l'intensification ; • pollution des ressources en eau avec l'utilisation de quantité importante 	<ul style="list-style-type: none"> • nuisances dues aux pesticides (risques sanitaires/ intoxications; pesticides non homologués ; mauvaise gestion des emballages, etc.) ; • augmentation des maladies d'origine hydrique ; • perte de terre de pâturage ; • contamination du bétail par l'abreuvement ; • conflits entre les éleveurs et les

d'engrais, de pesticides et herbicides ; • destruction des non cibles (auxiliaires) par les pesticides.	agriculteurs avec l'aménagement de périmètres agricoles ;
---	--

Tableau n°8 : Risques sociaux et environnementaux des filières maraîchère et rizicole.

En ce qui concerne les changements climatiques, et leur impact sur le développement agricole du pays, bien que ce soit devenu une priorité au niveau du gouvernement, les capacités d'induire des changements au niveau régional et décentralisé sont faibles. Une étude conduite pour la préparation d'un projet de l'UNDP montre que certaines zones dans chacune des zones agro-écologiques du pays sont particulièrement sensibles aux changements climatiques (élévation de température de +1 à +3 °C à l'horizon 2060)²⁶. Ce projet prévu pour 2010 travaillera à la fois avec le MAEP et le CeRPA en matière de collecte d'information, de planification et de diffusion ainsi qu'avec des groupements de producteurs dans 2 communes de l'Atacora Donga.

Par rapport à ces constats et en tenant compte de la nature de l'intervention et des besoins d'appui des acteurs, la FAFA devra intégrer dans le renforcement des capacités tant du CeRPA que des OP et des consommateurs certains des thèmes évoqués comme la gestion de l'utilisation des pesticides et herbicides (gestion raisonnée des intrants), le contrôle des produits utilisés et de la qualité de la production mise en marché. Elle se rapprochera par ailleurs du projet Global Environment Facility de l'UNDP pour échanger et intégrer certaines stratégies ou activités auprès des partenaires de la FAFA.

1.6. DES NÉCESSITÉS DE SYNERGIES

1.6.1 Dans une vision de programme de la Coopération Belge

La formulation de la FAFA A/D s'inscrit en complémentarité avec les différentes interventions de la coopération bénino-belge dans la stratégie globale « *les programmes développés prévoiront des appuis au niveau central sur des aspects de politique et de stratégie et au niveau périphérique sur des aspects opérationnels* ». Ainsi, elle se réfère à la cohérence exprimée dans le PIC :

- « *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 2004-2007 et 2008-2011) ;*
- *Un projet d'appui aux investissements agricoles prévu dans le PIC 2008-2011 dans les deux régions ;*
- *Une intervention spécifique à la filière riz, sous forme d'un projet d'appui au niveau national [...];*
- *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. »*

Ces interventions, résumées ci-après, s'inscrivent dans une logique de promotion des filières, possèdent une cohésion géographique et, pour certaines d'entre elles, sont mises en œuvre selon une approche relativement similaire. Très récemment, un véritable travail s'est engagé dans le sillage de la formulation de la FAFA AD pour concrétiser la mise en cohérence de ces différentes interventions, avec la politique nationale d'une part et entre elles d'autre part. Il existe un cadre logique du programme benino belge dans lequel s'inscrivent les objectifs et résultats de la FAFA²⁷.

L'AIMAEP (Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche)

l'AIMAEP vise à renforcer les capacités organisationnelles, techniques et administratives du Ministère de manière à ce qu'il puisse mieux assurer son rôle de facilitation et de régulation dans la promotion des filières. Ainsi, ce projet prévoit de travailler en partenariat avec le MAEP sur plusieurs niveaux pour d'une part accompagner la réforme institutionnelle et le rôle du Ministère

²⁶ 2006, vulnerability assessment, NAPA and PPG risk study.

²⁷ Voir cadre logique programme bénino-belge, CTB avril 2010.

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. L'équipe, mise en place au complet en septembre 2009 n'est pas encore très avancé dans la mise en place des activités bien qu'elle ait joué un rôle très important dans la révision de la stratégie sectorielle (PSRSA).

Récemment, l'AIMAEP vient cependant de lancer 4 études sur les thèmes suivants :

- Elaboration d'un plan de formation et d'appui-conseil en management de l'administration centrale et déconcentrée du MAEP
- Etude sur la capitalisation des acquis du MAEP en matière de promotion des filières agricoles (avec étude de cas).
- Formation des cadres et agents du MAEP sur les concepts approche filière chaîne de valeurs.
- Etude sur l'autonomie de gestion financière des Centres Régionaux pour la Promotion Agricole

Selon le DTF de l'AIMAEP, « *cette complémentarité sera concrétisée par des mécanismes de coordination, à travers les SMCL pour ce qui est du pilotage et le rôle joué par les AT qui seront chargés d'assurer la coordination et le lien entre les projets ancrés au niveau régional. (FAFA M/C et A/D et ADEFiH)* ». Les discussions ont confirmé que l'AIMAEP devrait jouer ce rôle visant à favoriser les synergies entre interventions du programme belge dans le secteur de l'agriculture. Elles pourraient se matérialiser au travers d'échanges réguliers mais également par une alimentation réciproque des systèmes de suivi-évaluation et/ou des revues périodiques conjointes des interventions, notamment via la fusion des Structures Mixtes de Concertation Locale.

Le projet Investissements agricoles

Le projet d'investissement agricole correspond à la 3^{ème} intervention du PIC 2008-2011. Il sera probablement formulé en 2010 et prévoit de réaliser des investissements prioritaires pour le développement des filières porteuses dans les 4 départements de l'Atacora, de la Donga, du Mono et du Couffo. Durant sa formulation, le projet devra absolument tenir compte des besoins des zones prioritaires d'une part et faire le choix d'autre part des canaux de financement utilisés (communes, institutions de microfinance, banque de développement agricole...). Ce choix aura un impact important en terme de collaboration pratique avec la FAFA AD.

La FAFA M/C

La Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans le Mono-Couffo, issue du PIC 2004-2007 a démarré en 2008. Son objectif spécifique vise à « *renforcer les capacités et l'articulation effective des acteurs privés et publics afin d'améliorer la productivité et la rentabilité des filières riz et maraîchage dans le Mono-Couffo* ». C'est évidemment le projet qui a le plus à échanger avec la FAFA AD en terme d'expérience puisque leurs conceptions sont volontairement similaires. (voir DTF FAFA MC).

La FAFA est animée par une équipe légère (1 responsable, 1 Coresponsable, 1 ATI, 1 chargé de S&E, 1 secrétaire) qui coordonne les processus de facilitation et assure la gestion globale de l'intervention. Deux AT détachés (1 en appui aux OP et l'autre auprès de la CCIB) appuient le renforcement de capacités de ces deux acteurs dans la perspective d'articulation. Le coresponsable passe le tiers du temps au MAEP à Cotonou. Il travaille particulièrement sur le Résultat 3, appelé aussi "Appui à la gouvernance des filières". Cette ressource, prévue durant une bonne année en phase de démarrage, illustre l'importance de FAFA MC comme laboratoire pour le MAEP dans son objectif de développer un cadre de gouvernance global pour la promotion des filières agricoles.

Trois instances complémentaires appuient, coordonnent et valident les choix opérationnels et stratégiques de la FAFA M/C : i) la SMCL, au niveau national, qui valide toutes les orientations de la FAFA M/C, ii) le Comité Technique d'Orientation et de Suivi, au niveau national, qui

coordonne et suit l'intervention et iii) la Plate-forme Technique, qui valide les choix opérationnels et activités à mettre en œuvre.

L'approche de la FAFA repose sur un mode d'accompagnement des acteurs pour mener les activités qui leurs sont dévolues en fonction de leur mandat. Ainsi, l'équipe de la FAFA intervient davantage pour « faire-faire » et ne doit pas se substituer aux acteurs.

Depuis son démarrage, la FAFA a mis en place un processus de diagnostic de l'organisation des filières riz et maraîchage principalement centré sur le Mono-Couffo. Plus spécifiquement, ce diagnostic a permis d'identifier et de préciser les compétences relatives à chacun des acteurs intervenant sur les différents segments des filières en particulier dans le Mono-Couffo. Suite à ce diagnostic, des ateliers ont permis de réunir les différents acteurs et de mettre en débat, sous la responsabilité de la plate-forme technique, les activités prioritaires à mener pour l'amélioration du fonctionnement des filières et de déterminer quel acteur devait les conduire.

Cette planification participative a été consignée dans un « plan d'action stratégique de l'intervention » à mettre en œuvre pour les quatre prochaines campagnes. A l'étape actuelle, des Accords de délégation de maîtrise d'ouvrage sont élaborées et signées avec les acteurs identifiés pour mener les activités prioritaires.

En terme de cohérence avec l'AIMAEP, une réflexion est également en cours pour bien identifier ce qui relève de chacun des projets l'AIMAEP et la FAFA, avec les mêmes principes posés ci dessus.

Le PAPDC (Programme d'appui à la réalisation des Plans de développement Communaux)

Par ailleurs, hors secteur de concentration, le Projet d'Appui à la mise en œuvre des Plans de Développement Communaux (PAPDC) vient renforcer cette complémentarité en intervenant auprès des communes du Mono-Couffo et de l'Atacora-Donga. *« Il vise à appuyer les plans de développement communaux dans les deux régions Mono/Couffo et Atacora/Donga qui doivent eux-mêmes bénéficier du travail des CeRPA et CeCPA pour leur définition et leur mise en œuvre. »*

Après 1 an d'exécution, le PAPDC avait consommé 42 % du budget et le fonds de développement communal de 2008 n'était consommé qu'à hauteur de 66 % en juillet 2009. Environ 12 % des budgets sont alloués à des infrastructures productives, dont une partie dans le secteur agricole. Les raisons de cette faible propension à investir dans le secteur sont probablement plusieurs ordres : des raisons méthodologiques qui font que le processus participatif a des limites et que les choix sont faits en dernier lieu par une poignée de conseillers communaux ; des raisons électorales et de prestige d'autre part, qui poussent à des infrastructures les plus demandées (centre santé, terrain de sport, ...) et enfin des raisons budgétaires qui font que devant l'ampleur des besoins et demandes, il faut faire des choix.

En ce qui concerne le guichet FAP(Filières agricoles productives) dont le PAPDC avait hérité après la fin du PAMRAD, la plupart des 41 investissements étaient réalisés et réceptionnés. Il est intéressant de noter que 79 % des investissements sont destinés au stockage de produits.

La phase transitoire du PAMRAD

Le Projet d'Appui au Monde Rural dans les Départements de l'Atacora et de la Donga s'est achevé en 2008. L'objectif du projet était *« l'amélioration de la sécurité alimentaire et des revenus des familles rurales dans une optique de durabilité, à travers la mise au point de pratiques et de services adaptés aux situations locales et le renforcement des capacités des acteurs privés et institutionnels les met-tant en œuvre ».*

Le MAEP et l'Ambassade de Belgique, au vu des importants reliquats (environ 500 000 euros) ont décidé de poursuivre le PAMRAD par une phase transitoire afin d'en consolider les acquis et expériences et d'en assurer l'articulation avec la FAFA A/D.

Cette phase dont les objectifs restent inchangés par rapport au projet initial prévoit de poursuivre ses interventions sur les filières maraîchages (accompagnement du REMAD, acquisition et réparation de matériels et équipements d'irrigation), riz (accompagnement et appui conseil en matière d'organisation, aménagements sommaires de bas-fonds, acquisition d'intrants et de matériel de battage) et anacarde (accompagnement de l'URPA et animation des mécanismes pour améliorer la productivité des plantations). (voir DTF PAMRAD bis)

Il s'agit ainsi de dynamiser et de renforcer les aptitudes organisationnelles des OP des filières riz, maraîchage et anacarde ainsi que les communes et CeRPA, sur lesquelles reposera en partie la nouvelle intervention.

L'équipe de mise en œuvre constituée d'un responsable, d'un AT filière, d'un AT appui aux OP, d'un Administrateur Gestionnaire a démarré en décembre 2009 Une Assistance perle internationale vient en appui à l'équipe. L'objectif est que la FAFA puisse démarrer avant que le PAMRAD ne soit terminé.

Même si la durée de l'intervention sera très courte (janvier-juin 2010), elle doit servir à préparer le démarrage de la FAFA A/D. Bien qu'il reste un certain nombre d'équipements (véhicules, ordinateurs, équipement bureau), la plupart est amortie, hors d'usage ou bien sera distribuée aux partenaires. **La FAFA AD tient compte de ces équipements dans ses prévisions matérielles.**

Le PAFIRIZ

Le projet d'appui à la filière riz (PAFIRIZ), sur financement de la CE dont la mise en œuvre est déléguée à la CTB, a pour finalité la lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire et vise à limiter les effets de la flambée des prix alimentaires sur les populations. Plus spécifiquement, il vise à *« augmenter l'offre de riz local de qualité capable de concurrencer les importations en appuyant les maillons de production, transformation et commercialisation de la filière »*.

Ce projet, en phase de démarrage, prévoit d'intervenir au niveau de la production (appui à l'aménagement de bas fonds pour petits et moyens producteurs), de la transformation et de commercialisation (financement de projets privés) et au niveau de l'organisation de la filière (renforcement du CCR-B).

Le démarrage très récent, au moment de la mission de formulation, n'a pas permis d'obtenir davantage d'informations sur les modalités de mise en œuvre et les premières activités engagées. Ce projet, ciblant les régions Sud du pays, a la possibilité d'étendre ses activités dans l'Atacora Donga. Dans le cadre d'une synergie avec la FAFA AD, des équipements ou investissements de la filière riz pourraient être appuyés par la FAFA A/D et financés dans le cadre du PAFIRIZ. La FAFA A/D devra également appuyer l'URPR A/D à renforcer ses liens avec le CCRB et occuper une place dans l'interprofession riz qui va voir le jour. Pour ce faire, les équipes devront s'informer mutuellement de leurs plans d'actions et prendre contact régulièrement sur des projets concrets.

<p>Concrètement, des liens sont à tisser, formels et informels entre les équipes des différentes interventions afin d'assurer que les informations circulent et soient effectivement utilisées par chacune des interventions pour optimiser leurs ressources et leurs effets. Il est reconnu et accepté que l'AIMAEP doit jouer un rôle dans la promotion de ces efforts auprès de l'ensemble des équipes.</p>
--

1.6.2 Avec les autres PTF

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

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

Il convient à ce titre de mentionner que le groupe technique « Agriculture », dont le leadership est assuré par la Belgique, permet d'apporter un cadre relativement formel de coordination et d'harmonisation des PTF. Ce groupe rassemble des représentants des coopérations multilatérales et bilatérales, ainsi que des agences techniques, sous la présidence du MAEP et du Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature (MEPN).

Les PTF, en partie au travers de ce groupe, se sont investis dans le cadre de la relecture du PSRSA et semblent davantage enclins à présenter des approches harmonisées de leurs interventions par le biais « d'alliances ».

Les plus importants sont mentionnés ci dessous. Par ailleurs, il convient également de mentionner la future mise en œuvre de projets, sur financement de l'enveloppe Facilité Alimentaire de l'UE, dans l'Atacora-Donga : un projet d'extension des ESOP (CIDR), un projet d'appui à la sécurité alimentaire dans l'Atacora-Donga (GTZ), un programme d'aménagement (PROTOS) et un programme dans l'Ouémé Plateau. Ils vont a priori concerner des appuis à la filière riz.²⁸

Le ProCGRN

Le Programme de Conservation et de Gestion des Ressources Naturelles (ProCGRN) appuie, outre la gestion des ressources naturelles et le foncier (développement de plans fonciers ruraux), les filières riz et anacarde dans l'Atacora-Donga. En plus de son programme initial, le ProCGRN bénéficiera à partir de 2010 d'un financement supplémentaire de la facilité alimentaire de l'union européenne sur 18 mois qui vient renforcer ses actions dans la région AD.

Concernant le riz, le ProCGRN intervient dans 56 villages de 7 communes. Ses appuis se traduisent, entre autres, sur le segment de la production, par un recensement des producteurs, la diffusion des itinéraires techniques en lien avec la recherche, la mise en place de champs de démonstration, la mise en place de producteurs semenciers, l'appui à la structuration et à l'organisation des GVPR et des UCPR par le biais du CeRPA. Des fonds de roulement sont également mis en place pour les engrais et les semences au niveau de l'URP. Au niveau de la transformation, il appuie les transformatrices pour acquérir des équipements, des formations à l'étuvage amélioré ainsi que des décortiqueurs/minotiers. Le ProCGRN appuie également la mise en marché des produits de ces groupements. Il prévoit aussi la mise en place d'infrastructures (pistes et magasins) et l'aménagement de bas-fonds.

Concernant la filière anacarde, dans la production, le ProCGRN intervient sur des actions similaires à celles du riz. Il a formé les femmes sur les techniques améliorées de transformation des noix et a subventionné une usine semi-industrielle Kouandé, non encore opérationnelle.

Outre les formations sur la gestion organisationnelle, les capacités des UCPA ont été également renforcées sur l'entretien des bascules.

²⁸ Voir document de synthèse sur l'état des interventions dans la filière riz au niveau national, mars 2009.

En terme d'appui institutionnel, le ProCGRN, à partir de 2010, intervient au niveau des communes avec la mise d'équipes de techniciens dans les 13 communes pour appuyer les filières. 72 agents de vulgarisation financés par le ProCGRN sont prévus pour 2010.²⁹

PROTOS

PROTOS-Bénin intervient depuis 2004 en appui aux filières riz et maraîchage principalement sur des aménagements, la formation à la maîtrise des techniques de l'eau et au renforcement des OP. Trois projets sont actuellement en cours : le ROPAHA-CE, le PAHA-FBS et à partir de 2010 le FAPAHA- facilité alimentaire UE.

En dehors des études spécifiques et pointues qui relèvent des compétences directes de PROTOS, toutes les autres activités sont gérées par les URPR qui peuvent déléguer certaines de leurs prérogatives aux UCPR. Les prestataires (ONG) ne sont pas en marge de l'intervention puisqu'elles interviennent en appui aux producteurs et aux groupements pour assurer un accompagnement de proximité et réaliser des appuis conseils aux OP.

Cette intervention vient de débiter et les études spécifiques sur 8 bas – fonds dans les communes de Pehunco, Djougou, Tanguiéta et Materi sont en voie de finalisation. Les résultats devraient servir de base aux actions à mener en lien avec l'URPR. Toutefois, quelques actions ont démarré sur le terrain avec l'appui à la réalisation des aménagements sommaires des bas-fonds, la réalisation des parcelles de démonstration subventionnées par le projet et la mise à disposition des producteurs des semences à crédit. Protos a développé également avec l'URPR du matériel de sensibilisation sur les aspects environnementaux et s'investit fortement dans le renforcement de capacités des groupements au niveau villageois sur le thème des techniques de production durable.

	Communes « ProCGRN »	Communes « Protos » Riz Maraîchage
Riz	Bassila, Boukombé, Copargo, Djougou, Kerou, Materi, Ouake, Pehungo, Tanguieta	Pehunco, Djoudou, Tanguiéta, Materi
Anacarde	Bassila, Copargo, Djougou, Kouandé, Pehunco	
Maraîchage		Pehunco, Djoudou, Tanguiéta, Materi

Tableau n° 9 : Synthèse des communes où interviennent la GTZ et Protos

Source : données personnelles (élaboration mission)

Le PACER (FIDA)

Le FIDA finalise également l'instruction du Programme d'Appui à la Croissance Economique Rurale (PACER) qui s'inscrira et poursuivra l'intervention du PADER. La stratégie est d'appuyer les PME agricoles opérant dans les filières porteuses, dont le riz et le maraîchage. L'appui au maraîchage sera destiné aux marchés locaux et urbains et à la transformation ; l'appui au riz poursuivra la stratégie de substitution des importations. Le projet aura une composante d'appui aux PME et aux organisations professionnelles et interprofessionnelles. Il couvrira 200 villages au niveau national.

Il développera également une composante infrastructures au travers de l'aménagement/ réhabilitation de pistes (sur fonds BOAD) et de bas-fonds et d'accès à l'eau (sur fonds FBS et FIDA) ainsi qu'une composante d'accès aux services financiers. Une équipe régionale d'appui est basée à Djougou.

²⁹ Voir document « annexe à la convention de délégation de l'union européenne ; projet d'appui à la sécurité alimentaire (PASA/AD)

Le PADYP (AFD)

Le Programme d'Appui aux Dynamiques Productives (PADYP) a démarré en 2007 et prévoit essentiellement la mise en place de dispositifs de conseil de gestion à l'exploitation familiale et de conseil de gestion aux OP. Même si le public cible correspond aux exploitants et groupements des zones cotonnières, le PADYP n'exclue pas d'appuyer des dynamiques hors coton.

Ainsi, il pourrait être fait appel aux services mis en place par le PADYP pour appuyer, si cela s'avère possible, certains groupements appuyés pour la gestion de leurs activités.

AFDI 47 (AFDI)

L'AFDI 47 apporte un appui institutionnel à l'URPA à travers un contrat prévu jusqu'en 2011. De plus, elle appuie l'organisation des ventes groupées des noix. Sur un plan logistique, elle permet à l'URPA d'assurer les salaires des deux techniciens de la coordination technique de l'URPA, le paiement en partie (50%) du loyer du siège de l'URPA et de salaire du gardien, le paiement du comptable de l'URPA pour 4 jours/mois et l'organisation des visites-échanges entre paysans du nord (France) et paysans du sud (URPA).

IFDC (multi-bailleurs)

L'IFDC apporte à l'URPA des appuis financiers pour la diffusion des émissions radios sur la culture de l'anacarde. Elle s'investit également sur des formations et recyclage des machinistes ou opérateurs des débroussailleuses et facilite des visites échanges pour le renforcement des capacités des producteurs.

Le MCA –BENIN (banque Mondiale)

Le MCA-Bénin a démarré en 2009 un projet d'appui à l'URPA de 177 MFCFA pour l'acquisition de 20 nouvelles débroussailleuses au profit des UCPA en vue de compléter les 22 octroyées par le PAMRAD, l'acquisition de 13 bascules dont 1 par UCPA, l'équipement des apiculteurs- planteurs d'anacardiens par la fourniture de 5 ruches à chacun d'eux et le recrutement de 8 techniciens à mettre à la disposition des UCPA pour des suivis plus rapprochés.

Le MCA-Bénin finance également le REMAD à hauteur de 170 MFCFA dans le cadre d'un Projet d'Appui au Développement de la Filière Maraîchage (PADFM). Ce projet va s'investir dans des actions d'acquisition de système d'irrigation et accessoires, Formation des groupements à la base, facilitation de la mise en œuvre des technologies introduites (en relation avec les systèmes de production) etc.

Sur le terrain, le développement de synergies sera une priorité, notamment avec le ProCGRN , PROTOS et le PACER. A cet effet, il est proposé que les représentants de ces interventions soient invités dans les instances de concertation de la FAFA A/D. D'autre part, vu l'importance des actions du ProCGRN, un Accord de collaboration sera également signé entre les deux partenaires de développement.

Le MCA, IFDC et AFDI 47 sont également des bailleurs clés qui appuient déjà les OP et les filières avec lesquels il faudra tenir compte. Les OP, réceptacles de ces financements devront en assumer la coordination.

Enfin, probablement, le PACER, le programme ESOPE du CIDR et le PADYP seront des programmes intéressants à suivre.

Il est essentiel que le CERPA joue à ce sujet son rôle de coordination pour pouvoir s'approprier et orienter les synergies des bailleurs qui interviennent dans la région.

1.7. S'APPUYER SUR DES LECONS

1.7.1 Au travers du PAMRAD

Le PAMRAD a appuyé différentes filières de la région (anacarde, maraîchage, riz, volailles, fonio) dans une optique de renforcer les capacités des acteurs locaux au regard des enjeux stratégiques relatifs à l'accès à des solutions de financement, l'exercice des fonctions régaliennes de l'Etat, l'accès aux services d'appui-conseil, la décentralisation / déconcentration et la nécessité d'impliquer les autorités communales et les services déconcentrés.

Plusieurs principes ont guidé l'intervention, en particulier : la mise en œuvre des orientations de la politique nationale, la contribution à la réduction de la pauvreté, l'égalité homme/femme au travers des appuis, la recherche de la durabilité écologique, sociale et économique et la responsabilisation des acteurs dans un esprit partenarial.

En matière d'enseignements à tirer pour la formulation de la facilité d'appui aux filières, la mission peut souligner les aspects suivants, dont elle a tenu compte, lorsque cela était possible, dans la suite de ce document :

- **Se concentrer sur un nombre réduit de filières** qui peuvent dégager rapidement des revenus supplémentaires. Ainsi le riz, le maraîchage et l'anacarde, qui, entre autres, ont bénéficié des appuis du PAMRAD, ont été retenues au niveau du PIC. Il faut malgré tout souligner que vu la concentration des bailleurs et des programmes sur ces 3 filières (et plus particulièrement l'anacarde et le riz) il faudra rester vigilant à ne pas dépasser la capacité des acteurs locaux à absorber ces financements et ces appuis.
- **Construire des partenariats dans la durée et dès le début de l'intervention** en associant les acteurs à la planification. Ainsi, la Fafa va non seulement planifier l'ensemble des actions avec les acteurs mais également travailler en étroite relation avec certains partenaires stratégiques. Ces relations se traduiront par des **Accords** qui permettront de partir sur des bases communes de compréhension des attentes des uns et des autres. Cette approche sera particulièrement mise en œuvre dans le cas du CeRPA, pour éviter les difficultés d'appropriation et de leadership qui ont été mentionnées lors du PAMRAD.
- **Assurer les liens entre le niveau local, régional et national** en favorisant **les liens entre la Fafa A/D et l'AIMAEP, le PAFIRIZ et la Fafa MC** et en insistant sur **un ancrage de la Fafa A/D au niveau central**. Une des leçons apprises du PAMRAD est l'importance de pouvoir compter sur un niveau de suivi et d'appui important de la part du MAEP central si l'on veut à la fois pouvoir débloquer certains problèmes rencontrés au niveau régional et assurer que les expériences acquises dans une région soient effectivement analysées et réutilisées dans d'autres endroits du pays.
- **Renforcer dès le démarrage l'articulation avec les autres interventions**. Le PAMRAD a en effet répété certaines erreurs faites au préalable par d'autres opérateurs de développement (dans le choix de certains partenaires ou prestataires de service par exemple) qui auraient pu être évités par une meilleure coordination. Comme vu plus haut, certains acteurs sont incontournables et la Fafa devra coordonner, de façon formelle et informelle avec eux. Parmi eux, il faut au moins citer : le PAPDC, le ProCGRN, Protos, le PACER.
- **Mieux équilibrer le « hard » et le « soft »**. Le PAMRAD a la réputation d'avoir été un programme très soft qui a en plus réalisé des investissements très tardivement via les IMF et le guichet FAP. **La Fafa AD ne va cependant pas non plus avoir un budget destiné aux investissements important pour deux raisons** : la première est que la troisième intervention du PIC 2008-2011 prévoit spécifiquement d'appuyer les investissements agricoles avec un budget de plus de 5 millions/région. La seconde est que

d'autres interventions (ProCGRN, PROTOS) réalisent déjà des aménagements plus importants et appuient l'acquisition d'équipement dans les filières.

- **Mieux préparer la clôture de l'intervention.** L'existence du Pamrad bis est le résultat d'un manque de préparation de la clôture qu'il faut absolument éviter à l'avenir. La facilité a une durée de 5 ans et doit après 3 ans avoir une stratégie de clôture claire, en fonction de l'évolution du programme. La SMCL doit être attentive sur ce point.
- **Mieux prévoir le système suivi-évaluation** au démarrage pour permettre de renseigner utilement l'équipe par rapport à l'atteinte de ses objectifs et résultats. Cette déficience observée au PAMRAD sera palliée grâce à la dotation de l'équipe d'une personne chargée de ces aspects là. D'autre part, la FAFA a la chance d'arriver en terrain non vierge et pourra à la fois bénéficier des outils du PAMRAD (enquête d'impact 2005 et 2008 à réutiliser), des outils de la FAFA MC et du travail préparatoire de l'assistance technique internationale perlée du PAMRAD bis qui doit travailler cette question.

1.7.2 Au travers de la FAFA M/C

Au vu de la complémentarité nécessaire dans la vision du programme de coopération belge et du souhait que les approches entre les FAFA soient similaires, la FAFA A/D s'est largement inspirée de l'expérience de la FAFA M/C même si elle est relativement récente :

- **L'approche de facilité** est validée et reprise en majeure partie dans les orientations stratégiques (voir chapitre 2)
- **Le diagnostic initial** ne sera pas repris dans la FAFA A/D pour favoriser un démarrage plus rapide d'une part mais aussi parce que le PAMRAD et d'autres diagnostics ont été conduits depuis dans la région A/D.
- **La plate-forme technique** au niveau Régional est maintenue comme outils de coordination et d'orientation de la FAFA A/D. Par contre, le Comité d'orientation au niveau national de la FAFA M/C ne sera pas repris afin de limiter le nombre d'instances.
- **Le partenariat stratégique avec les privés** ne sera pas représenté directement par la chambre de commerce comme c'est le cas dans le Mono-Couffo : les difficultés observées sur le terrain par la mission et l'analyse de la situation dans le Nord amènent à proposer une construction de partenariat plus progressif avec cette instance.
- **Les aspects de prise en charge** des béninois aux instances de décision et d'orientation de la FAFA seront intégrés et gérés par le MAEP comme contrepartie. Les discussions sur les per diem et autres compensations seront ainsi évitées au sein du projet.

2. ORIENTATIONS STRATEGIQUES

2.1. TROIS AXES COMPLÉMENTAIRES POUR LA PROMOTION DES FILIÈRES

Au vu du diagnostic, de l'analyse du contexte et de l'expérience de la FAFA M/C (même si encore très récente dans sa mise en oeuvre), la FAFA A/D est assortie des orientations stratégiques suivantes à mettre en oeuvre :

- Favoriser les **relations entre les acteurs** et leur donner la possibilité de poursuivre leur renforcement de manière à assurer leurs rôles respectifs ;
- Appuyer le **développement d'une vision commune** des acteurs des différents segments pour l'évolution des filières riz, maraîchage et anacarde ;
- **Renforcer les OP** pour qu'elles puissent assumer leur place importante dans le développement de ces trois filières ;
- **Appuyer l'accès au marché et la commercialisation** des produits comme point d'entrée dans les filières ;
- Améliorer la **productivité et appuyer les activités de transformation** des produits en fonction des débouchés identifiés ;

Ces orientations stratégiques doivent être considérées comme un fil conducteur tout au long de l'intervention dans le cadre de la promotion des filières riz, maraîchage et anacarde. Elles se matérialisent, pour la mise en oeuvre de la FAFA A/D, au travers des trois axes complémentaires suivants :

- **L'appui aux acteurs privés à travers le renforcement organisationnel des OP** de manière à ce qu'elles assurent mieux leur rôle économique et de représentation des producteurs ;
- **Le renforcement de l'articulation entre les acteurs des filières**, en particulier entre les segments amont / production / aval en vue d'améliorer la productivité et la rentabilité des filières ;
- **L'appui aux acteurs publics à travers le renforcement de certaines fonctions régaliennes** du CeRPA de manière, en lien avec la politique nationale (au sens large), à assurer un cadre favorable au développement des filières.

2.1.1 Axe 1 : le renforcement organisationnel des OP comme opérateurs clefs des filières

Le choix de travailler sur cet axe est motivé par trois facteurs : la nécessité de faire émerger une vision partagée du développement en général et des filières en particulier au niveau des OP, leurs forts besoins en appui organisationnel et la complémentarité d'approche avec les autres acteurs du développement.

Une vision du développement ne peut se créer qu'au travers de la participation active des producteurs que l'intervention cherche à appuyer. Il s'agit donc d'augmenter les revenus des agriculteurs des filières ciblées, qui sont choisies pour des raisons de potentialités de développement mais également parce qu'elles touchent une multitude de petits exploitants qui aujourd'hui ont beaucoup de mal à survivre. Ces acteurs, pour être considérés comme les moteurs du développement rural, doivent absolument se regrouper pour pouvoir jouer leur rôle tant comme organisation paysanne de représentation des intérêts du monde agricole que comme organisation économique afin de développer de véritables services à leurs membres.

L'analyse des capacités organisationnelles, notamment des unions régionales des producteurs de l'Atacora/Donga réalisée en septembre dernier a montré globalement la faible structuration des organisations ou unités de base, tant dans la structure, les activités que les ressources humaines en charge de les animer. Cette analyse, très normée, ne montre pas assez les différences de structuration entre chacune des OP filières mais confirme, pour chacune, des problèmes d'organisation à la base, un manque de représentativité et des difficultés à clarifier leurs rôles. Les OP, outre de rares exceptions (ventes groupées, décortiqueuses à petite échelle,...), apportent peu de véritables services à leurs membres en partie du à l'absence du secteur privé qui n'arrive pas encore à s'engager avec elles dans des activités risquées et à l'omniprésence des structures d'état qui ont du mal à trouver leur place dans la réforme.

L'analyse des approches des autres acteurs clés, le ProCGRN d'une part et Protos d'autre part montrent des dynamiques différentes, le premier donnant la priorité aux acteurs communaux et les seconds ayant une approche plutôt territoriale basée sur les familles et groupements autour des bas fonds.

L'intervention visera à appuyer le renforcement organisationnel des OP, selon leurs besoins prioritaires, en termes de :

- structuration (représentativité, légalité, transparence, recherche de confiance entre producteurs et leurs organisations, répartition des droits, des responsabilités et des bénéfices entre les niveaux régional, communal et local, ...),
- de fonctionnement interne (stratégie/pilotage, gestion opérationnelle, GRH,...) et
- de services à rendre aux membres.

Les aspects transversaux en matière de genre et d'environnement seront également systématiquement intégrés.

2.1.2 Axe 2 : la dynamisation et l'articulation des acteurs aux marchés

L'intensification et l'augmentation des flux commercialisés ne pourront se faire dans l'état actuel des segments des filières en aval et en amont des systèmes de production. Ces marchés doivent être rendus plus dynamiques, c'est-à-dire en appuyant la permanence et la réactivité des différents acteurs. Cela implique de renforcer leur articulation, notamment au travers d'une meilleure circulation de l'information, d'une plus grande transparence et de liens d'affaires plus stables et plus sécurisés pour toutes les parties.

Les filières riz et maraîchage souffrent encore d'une faible structuration des marchés en dépit des efforts et interventions menées et en cours. Ces filières ne sont pas structurées en amont (difficultés de fourniture d'intrants et équipements adéquats) et en aval (faibles volumes commercialisés, atomisation de la commercialisation). Ces difficultés de mise en marché s'appliquent également à la filière anacarde (débouchés aléatoires malgré des contrats notariés, complexité de l'organisation de ventes groupées, faibles possibilités de transformation). Les opérateurs privés interviennent à petite échelle (notamment sur le riz et le maraîchage), de manière intermittente et avec des marges élevées qui reflètent le niveau de risque et la faible transparence. La transformation constitue une contrainte, en particulier pour le riz (niveau semi-artisanal et peu performant) et l'anacarde (faible capacité en termes de volume).

Une analyse par la demande et la commercialisation

La priorité sera donnée aux aspects de commercialisation des produits pour chacune des filières, dans la mesure où c'est i) une contrainte importante (voire un point de blocage) rencontrée par les

producteurs, ii) un segment, si les débouchés sont identifiés et fermes, qui peut tirer à la hausse le volume de production (donc l'intensification) et faciliter les articulations entre les acteurs (chacun y trouvant un intérêt) et iii) le segment des filières qui a moins été travaillé dans le passé en raison d'éléments de contexte (selon les filières : commercialisation davantage locale, logique nationale d'importation, peu d'émergence d'acteurs privés, intérêt premier pour le coton).

Par ailleurs, cette faible structuration des marchés et les incertitudes liées, sous forme d'un cercle vicieux, n'incitent ni à planifier et regrouper la production, ni à améliorer la qualité des produits, ni à investir pour améliorer les systèmes de production ou les méthodes et investissements de transformation. Celle-ci est soit inexistante (produits maraîchers à l'exception du séchage du gombo, des feuilles et, de manière traditionnelle, des tomates) soit limitante par sa faible capacité (riz, anacarde).

Des opportunités de marchés existent cependant pour le riz dans la région et sur le marché national. De la même manière, une demande de produits maraîchers existe également dans l'Atacora-Donga. Pour l'anacarde, les produits sont davantage destinés au marché national ou à l'exportation.

Il s'agira dès lors de consolider **l'identification des marchés sur les plans local, national voire international** (l'Atacora-Donga se situe à un carrefour sous-régional avec la proximité du Burkina-Faso, du Niger, du Togo et du Nigéria) en fonction des potentialités mais également de faciliter la compréhension mutuelle des attentes respectives des producteurs et des commerçants.

Des actions en cascade sur les segments en amont

Cette approche par le marché conduira à travailler sur des points de blocage en amont, tant au niveau de la production que de la transformation pour assurer une production régulière. En effet les acteurs privés de l'amont et de l'aval seront d'autant plus enclins à s'impliquer si les conditions d'investissement sont plus sécurisées (en commençant par assurer une production suffisante en quantité, qualité et régularité).

En matière de production, il s'agira cependant de ne pas investir simultanément sur tous les plans (accès équipement de mécanisation, accès au foncier, accès aux intrants, accès au financement, vulgarisation agricole, accès à la recherche..) afin d'une part, de ne pas se disperser, et, d'autre part de développer des synergies avec les autres interventions de la zone.

Ainsi les aspects liés au foncier, à l'aménagement de bas-fonds ou de périmètres (plusieurs programmes interviennent sur ces questions parmi lesquels PAHA, ProCGRN, Protos, PACER,...), à la recherche (INRAB, ProCGRN), à la vulgarisation (CeRPA/CeCPA, FOREVA,...) ou au conseil technique aux producteurs ne seront pas des priorités de la FAFA.

Même si l'accès aux intrants est aujourd'hui partiellement pris en charge par l'Etat via le PUASA, il semble nécessaire d'appuyer les acteurs afin **d'améliorer l'approvisionnement en intrants** spécifiques par des dispositifs réguliers qui permettent un accès des producteurs à des produits de qualité.

La FAFA interviendra également, en fonction des besoins et de manière limitée, sur de la **fourniture d'équipements** (débroussailleuse pour l'anacarde par exemple) pour des opérations qui constituent des points de blocage.

En matière de transformation, la priorité sera donnée à la **fourniture d'équipements et d'assistance technique** pour améliorer la transformation du riz et promouvoir la transformation de certains légumes pour lesquels les débouchés existent.

Dans tous les maillons, la question de l'accès au financement sera également abordée par la FAFA car elle est au cœur de la problématique dans les trois filières tant au niveau des producteurs que des transformateurs ou des groupements qui travaillent au moyen de ventes groupées. L'approche sur cette question priorisera la facilitation, l'échange d'information entre les clients et les opérateurs financiers mais ne développera pas d'outils financiers tels que conçus au cours du PAMRAD.

Ainsi, au vu du diagnostic des trois filières et des interventions existantes, on peut synthétiser comme suit les activités qui devraient être appuyées en priorité par la FAFA AD.

	Riz	Maraîchage	Anacarde
1.Commercialisation	Identification, consolidation et sécurisation de débouchés Infrastructures de stockage Appui aux ventes groupées Facilitation d'accès au financement	Identification, consolidation et sécurisation de débouchés Infrastructures de stockage (pdt, oignons) Appui aux ventes groupées Facilitation d'accès au financement	Identification, consolidation et sécurisation de débouchés Infrastructures de stockage Appui aux ventes groupées Facilitation de l'accès au financement
2.Transformation	Appui au processus de transformation (Quantité et qualité des décortiqueuses, recherche sur le triage) Possibilité d'acquisition de matériel (étuveuse, décortiqueuses,...) Facilitation d'accès au financement	Appui au processus de transformation (recherche, équipement)	Possibilité d'acquisition de matériel Appui à la gestion d'unités de transformation
3.Production	Approvisionnement intrants Sensibilisation à certains aspects de la gestion environnementale Facilitation d'accès au financement	Approvisionnement intrants, semences de qualité Sensibilisation à certains aspects de la gestion environnementale Facilitation d'accès au financement	Facilitation pour l'accès à du matériel de débroussaillage Facilitation d'accès au financement

Tableau n°10 : Activités possibles de la FAFA selon les segments des filières

2.1.3 Axe 3 : le renforcement opérationnel des fonctions régaliennes du CeRPA dans la promotion des filières

Le deuxième axe ne pourra être efficace que si un cadre régional existe et que l'articulation des acteurs peut être guidée par des instruments de pilotage et négociée dans des espaces d'échanges appropriés spécifiques à chaque filière. Les différents segments de la filière doivent également pouvoir compter sur des services d'appui et d'encadrement qui répondent à des nécessités. Enfin, dans son approche sectorielle, la Belgique ne pourrait mettre en place un appui régional aux filières sans y associer de près le CeRPA, représentant du MAEP dans la région et instrument essentiel dans la mise en œuvre des politiques de développement agricole sur le terrain.

L'intervention appuiera, au niveau régional, **en lien avec le projet AIMAEP**, le processus enclenché par le MAEP pour mettre en place une politique et des instruments de régulation des activités de promotion des filières agricoles en renforçant des services déconcentrés de l'état dans leur mission régalienn.

Il n'est pas question que la FAFA AD se substitue à l'AIMAEP³⁰ mais bien qu'elle appuie et renforce ce qui pourra être fait par l'AIMAEP grâce à un appui de proximité d'une part et grâce à des actions ciblées très précises sur quelques aspects clés qui permettraient le développement des filières ciblées.

Dans cette perspective, les domaines d'appui au CeRPA pourraient être :

³⁰ Pour rappel, l'AIMAEP prévoit de travailler sur les aspects suivants : le rôle des DPFSA dans la promotion des filières ; la mise en place d'un système de suivi-évaluation homogène, l'adoption d'une approche programme et de gestion axée sur les résultats, besoins et plans de formation pour les agents du MAEP et des CeRPA/CeCPA ; système de capitalisation d'expériences, révision des textes relatifs aux CeRPA ; création d'un répertoire des acteurs de promotion des filières agricoles au niveau de chaque région ; le rôle des CeRPA dans le dialogue et la concertation multi-acteurs.

- Le renforcement de son rôle de **contrôle des produits, intrants et semences** en lien avec l'expertise mobilisée par l'AIMAEP en appui à l'Autorité Béninoise de Sécurité Sanitaire des aliments, la politique nationale en vigueur en la matière, la DDEPN et les laboratoires nationaux) en termes de normes de qualité et d'utilisation avec un accent sur la question des risques en santé publique (niveau des intrants notamment) ; Il s'agira dans un premier temps de travailler sur la faisabilité et le dimensionnement d'un tel appui.
- Le renforcement de **son système d'information** (en particulier sur son fonctionnement opérationnel) lié aux données filières de la région ; ceci sera fait dans le cadre de l'appui de l'AIMAEP qui envisage contribuer à la mise en place d'un cadre de référence commun au MAEP et au CeRPA M/C et A/D en termes de suivi-évaluation, statistiques, programmation et thèmes transversaux.
- Le renforcement du rôle du CerPA dans la **coordination des interventions** qui visent à promouvoir les filières agricoles au niveau de la région.
- Le renforcement **du rôle de conseiller des CeCPA auprès des communes** pour appuyer la dynamique d'intégration des préoccupations du secteur agricole dans les investissements communaux ;³¹
- L'appui à l'utilisation des outils de prise en compte du genre par le CeRPA et au fonctionnement du **réseau genre** de l'Atacora-Donga.

2.2. LES PRINCIPES D'INTERVENTION

2.2.1 Premier principe : la facilitation

L'intervention va être de type **facilitation**. Cela signifie que son rôle n'est pas de réaliser de manière directe les actions nécessaires, mais de stimuler, orienter et accompagner les acteurs afin qu'ils puissent développer les capacités nécessaires pour accomplir le rôle qui leur est dévolu dans le développement des filières, et s'articuler entre eux afin de développer de véritables liens d'affaires. Ce rôle de facilitation requiert en lui-même l'application de certains principes directeurs :

- Définir les rôles de chaque acteur en tenant compte de la subsidiarité et de la faisabilité économique et institutionnelle ;
- Eviter à tout prix la substitution;
- Partir de ce qui existe pour construire les capacités ;
- Gérer tout le processus de manière participative (une attention particulière est à porter sur les relations de forces entre femmes et hommes et les rôles traditionnels de division du travail);
- Construire les partenariats entre les acteurs de manière graduelle à travers des liens contractuels.
- Rester souple et flexible

Il doit être clair **que la FAFA n'a pas vocation à se pérenniser** en tant que structure ni qu'équipe et ne devra pas chercher donc à s'institutionnaliser. Par contre, l'expérience devra amener des éléments de réflexion sur ce rôle de facilitation dans le cadre du développement de filière et proposer éventuellement des pistes alternatives pour continuer ou pousser de nouvelles dynamiques de filières. Ces questions devront être travaillées par les deux FAFA et aboutir à la **production d'un document de capitalisation sur l'expérience et le rôle de facilitation dans les projets agricoles au Bénin.**

³¹ Pour rappel, l'assistance conseil est une mission obligatoire de l'état et qui consiste à mettre au service l'expertise de l'état à la disposition des communes en vue de l'exercice correct de leurs compétences. Cette mission est coordonnée par le préfet et exercée par le préfet et les services déconcentrés de l'état. (Guide d'assistance conseil aux communes ; DGAT, 2008).

2.2.2 Second principe : le concept de partenariat entre partenaires stratégiques et associés

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

De l'expérience du FAFA M/C, il est proposé de faire la distinction entre deux types de partenaires :

- **Les OP filières et les structures déconcentrés du MAEP (CeRPA, CeCPA), partenaires stratégiques** sont les partenaires de la FAFA avec lesquels il est souhaité comme résultat direct de l'intervention qu'ils puissent, dans différents domaines, acquérir des compétences propres. Ce sont avec ces partenaires que la FAFA travaillera en terme de renforcement organisationnel au travers d'accords d'appui organisationnel. Des indicateurs spécifiques à l'évolution de ces partenaires seront utilisés pour en faire le suivi ;
- **Les partenaires associés** sont les acteurs qui ont un rôle à jouer afin de permettre une meilleure articulation dans les filières mais sur lesquels on ne souhaite pas dans un premier temps avoir une influence directe en terme organisationnel. En fonction de leur rôle et compétences et des activités prioritaires retenues, ils pourront être responsabilisés au travers d'accords (précisant leur cahier des charges et les résultats attendus) pour mener et superviser des actions. Ces partenaires associés pourront être **l'URP, la CCIB, les associations de commerçants ou transformateurs, des privés, la CIAB, des communes, l'association régionale des femmes de l'AD, des IMFs,..etc.**

2.2.3 Troisième principe : l'analyse de la chaîne de valeur comme base de la dynamisation des relations entre acteurs

Contrairement aux attentes, il s'avère que si chaque acteur des filières connaît relativement bien la problématique qui le concerne (respectivement sur les segments de production, de transformation ou de commercialisation), il a du mal à percevoir les contraintes des autres acteurs et ne connaît pas ou peu la répartition de la valeur ajoutée entre les différents acteurs. Cette connaissance est pourtant d'une grande utilité lorsque l'on veut construire une vision commune d'une filière et que les acteurs reconnaissent que chaque segment est important pour l'ensemble de la filière.

La promotion de chaîne de valeur ajoutée, tel que promu par la GTZ en principe adopté par tous les acteurs de promotion des filières, doit stimuler la croissance économique, comme condition préalable nécessaire à l'augmentation des revenus, en s'assurant que le revenu additionnel produit bénéficie également et réellement aux groupes plus vulnérables. Ceci doit être réalisé en améliorant les conditions d'accès aux marchés de produits commerciaux en faveur des pauvres. La croissance pro-pauvre³², objectif central de la promotion de la chaîne de valeur ajoutée, souligne la nécessité d'inciter les pauvres à participer directement à la croissance économique, à travers l'accès et le contrôle des ressources.

³² La croissance économique est pro-pauvre lorsque le revenu des pauvres augmente au-delà du seuil de pauvreté, même si leur part dans le revenu national/PIB ne s'améliore pas. Ce qui signifie un taux de croissance positif pour des pauvres. Le concept énonce que la croissance est pro-pauvre quand le revenu du plus pauvre (par exemple de la couche la plus démunie dans une population) augmente et est au moins égal ou au dessus du revenu moyen généré, si bien que l'inégalité est réduite (Promotion des chaînes de valeurs ajoutées agricoles au Bénin, Guide méthodologique, MAEP)

La FAFA voudrait pouvoir montrer, en adaptant le concept de chaîne de valeur que la rentabilité globale d'une filière ne peut s'accroître que si l'ensemble des acteurs, et en premier lieu les petits producteurs et transformateurs artisanaux à petite échelle, peut bénéficier à son niveau d'un accroissement soit de production (augmentation de la superficie pour un producteur, augmentation de la capacité de décorticage pour les transformateurs), soit de productivité (variétés, itinéraire technique, équipements pour le producteur), soit de valeur ajoutée (introduction d'infrastructure de stockage, introduction d'une nouvelle étape de transformation - triage,..-, utilisation d'un label qualité..). La promotion de l'articulation, du dialogue, et de la transparence dans la gouvernance des filières va dans le sens de consolider la participation du plus grand nombre aux bénéfices des filières.

2.2.4 Quatrième principe : L'intégration des « thèmes transversaux » dans les stratégies développées

Il est proposé d'intégrer ces « thèmes transversaux » de façon structurée et précise dans les axes stratégiques proposés par la FAFA.

Le genre

Suite au constat réalisé tant sur le diagnostic de la position des femmes dans les filières et des opportunités existantes sur le plan institutionnel, le genre doit être intégré systématiquement dans toutes les actions qui seront menées par la FAFA.

Ainsi, la FAFA A/D devra i) impliquer les femmes dans les études de bases proposées, dans les réflexions sur les chaînes de valeur, et dans la planification des activités, ii) renforcer les capacités des femmes et former les membres de groupements de femmes pour promouvoir leur positionnement en termes de négociation, de participation, de prise de décision et de gestion et iii) travailler sur la mise en réseau des femmes en tant qu'opérateurs, producteurs, transformateurs et commerçants.

Il sera opportun et approprié d'aborder la question de l'égalité entre femmes et hommes sous l'angle de l'approche socio-culturelle « Genre et développement » (que le MAEP cherche à institutionnaliser) qui vise la transformation des relations inégales. Pour ce faire, deux voies devront être suivies à travers « l'efficacité »³³ et « l'autonomisation/empowerment »³⁴. Ces deux aspects sont regroupés sous la notion de « gender mainstreaming » qui intègre et institutionnalise le genre de manière transversale à toute organisation, structure et activité de l'intervention.

Concrètement, la FAFA A/D devra systématiquement **analyser les données** de manière désagrégée par sexe et analyser la contribution des femmes. Durant la phase d'initiation de l'intervention, il s'agira dès lors de i) comprendre les rôles, responsabilités et expériences des femmes et des hommes dans les trois filières, ii) prendre en compte leurs besoins, intérêts et priorités dans l'appui aux différents segments des filières, iii) rechercher des voies alternatives afin de promouvoir des bénéfices pour les femmes et les hommes, iv) rechercher des opportunités dans le but d'intégrer activement les femmes et les hommes dans la planification, la consultation, la concertation et la prise de décision, v) rechercher des opportunités qui démontrent la valeur ajoutée d'une approche genre spécifique et vi) renforcer la compréhension du genre au sein de l'équipe projet et des acteurs.

Des activités spécifiques seront mises en œuvre auprès des partenaires stratégiques pour renforcer l'intégration de la dimension genre dans leurs activités (voir ci-après). Une attention

³³ il s'agit de prendre en compte les rôles et les responsabilités des femmes et des hommes durant toute la planification, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation afin de promouvoir l'efficacité et l'implication des femmes dans le développement

³⁴ qui met l'accent sur la promotion des compétences et la mise en réseau des femmes

particulière sera donnée aux femmes dans le cadre du renforcement des organisations paysannes avec des activités d'alphabétisation fonctionnelle quand nécessaire pour qu'elles puissent assurer leur rôle, gestionnaire ou représentante de groupement. Des formations et un budget de fonctionnement destinés au réseau genre du CeRPA viendront compléter ces activités. Plus globalement, des actions appuieront des groupes de femmes intervenant au sein de ces trois filières. Le choix d'investir dans l'amélioration des outils et conditions de transformation d'une part et sur l'articulation au marché d'autre part permettra directement aux femmes de gérer et mieux contrôler leurs sources de revenus.

Pour ce faire, il faudra à la fois veiller à l'intégration du genre au niveau des **ressources humaines** (connaissance et expérience de l'approche genre et développement) au niveau de l'équipe et des consultants, au niveau **des accords et des manuels** en vigueur au sein de la FAFA AD et des **outils de planification, suivi et évaluation**.

L'environnement

La question de la gestion environnementale sera également abordée même s'il serait trop ambitieux de suivre un véritable cadre de gestion environnementale dans le cadre de la FAFA.

Au vu du diagnostic des effets environnementaux négatifs potentiels identifiés pour chaque filière, il est proposé de travailler en priorité sur **la question de l'utilisation des intrants** (produits phytosanitaires en priorité) à différents niveaux : au niveau des producteurs mais également en amont c'est-à-dire au niveau des instances de contrôle en terme de qualité (provenance, autorisation d'importation, qualité...).

Au-delà du respect de la législation, les acteurs seront informés des impacts écologiques de l'intensification de la riziculture et du maraîchage, en particulier dans les bas-fonds et zones inondables. Les thèmes prioritaires porteront notamment sur la contamination des nappes phréatiques et des cours d'eau (l'utilisation d'engrais et de pesticides pose des problèmes immédiats de pollution en agriculture irriguée; les pratiques visant à minimiser leur usage, et en particulier la gestion intégrée des parasites des cultures, sur laquelle plusieurs instituts de recherche offrent une expertise avancée, permettront de limiter les impacts) et l'adéquation sanitaire des produits (actuellement l'usage de pesticides coton et de produits dangereux non agréés - piles broyées... - représente un danger réel pour les producteurs et les consommateurs).

Un second point d'importance est également la **question de la gestion des ressources en eau**, primordiale pour les riziculteurs et les maraîchers. Certaines actions de sensibilisation pourront être appuyées car l'utilisation rationnelle de l'eau constituera une préoccupation majeure tant en termes de ressource que de l'incidence des aménagements sur les écosystèmes et les autres usagers.

Il sera également recherché des alternatives à l'utilisation des engrais chimiques lorsque cela sera possible. La fumure organique, expérimentée à plusieurs reprises au Bénin n'a pas réellement connu d'engouement comme dans d'autres pays de la sous-région. Il s'agira toutefois de se rapprocher d'instituts travaillant sur ces aspects (INRAB, IITA) pour en connaître les raisons et étudier les autres alternatives possibles aux intrants chimiques.

Des activités de reboisement des berges autour des cours d'eau ou des bas-fonds afin de favoriser leur protection et éviter l'ensablement des cours d'eau pourront également être envisagées si elles sont retenues comme prioritaires par les acteurs.

En ce qui concerne les changements climatiques, et leur impact sur le développement agricole du pays, bien que ce soit devenu une priorité au niveau du gouvernement, les capacités d'induire des changements au niveau régional et décentralisé sont faibles. Il sera néanmoins important que la

FAFA se met en lien avec le projet le projet de l'UNDP prévu pour démarrer en 2010, notamment dans l'Atacora Donga.

L'économie sociale

Les stratégies développées par la FAFA participeront à la promotion de l'économie sociale dans le sens où elles vont favoriser à la fois une meilleure transparence et de meilleures relations entre les acteurs des filières tout en renforçant simultanément le poids des acteurs économiquement faibles dans ces filières. Ceci devrait conduire petit à petit à une meilleure distribution des bénéfices entre les acteurs de la chaîne, et en premier lieu à améliorer les marges bénéficiaires des petits producteurs et transformateurs artisanaux pour stimuler une croissance économique « pro pauvres » qui est l'objectif central de la promotion des filières dans le cadre de la FAFA AD.

D'autre part, toute initiative concrète d'économie sociale identifiée comme telle dans le secteur agricole devra être encouragée et financée par la FAFA (nouvel ESOPE, initiative de « Solidarité entreprise Nord-Sud » visant à promouvoir des entreprises sociales au Bénin, ...). Dans ce même mouvement, et sur base de la volonté du ministère, les OP seront accompagnés dans leur développement vers des organisations à caractère économique afin de faire émerger une économie « sociale » sans que le type de structure juridique ne soit à ce stade précisé.

2.2.5 Cinquième principe : s'inscrire dans les orientations nationales et des synergies et partenariats

En termes d'orientation, la FAFA A/D s'inscrira dans les politiques nationales en vigueur ou à venir. Ainsi, sur le plan institutionnel, la FAFA A/D développera ses activités dans le cadre du PSRSA et de la future politique nationale de promotion des filières et de décentralisation. Les liens privilégiés entre la FAFA, l'AIMAEP et le CeRPA d'une part, la FAFA et le PAPDC d'autre part seront à ce titre fondamentaux. Pour rappel la SMCL doit veiller au respect des politiques nationales.

Par ailleurs, comme souligné dans le diagnostic, la FAFA A/D devra trouver des synergies avec les **autres interventions de la coopération bénino-belge** dans une vision de programme en faveur du monde rural. Cette vision de programme, en train de se mettre en place propose une harmonisation à la fois des instances d'orientation des différentes interventions de la coopération bilatérale du secteur agricole –SMCL commune notamment- ainsi qu'un alignement des objectifs des interventions sur les objectifs du PSRSA.³⁵

Le schéma ci dessous montre les relations de complémentarité et d'interaction que devrait avoir la FAFA AD avec les autres interventions.

- **L'AIMAEP et les FAFAs**

Comme proposé dans le PIC, l'AIMAEP se concentre sur le niveau central : il appuie la définition des politiques (PSRSA), des stratégies (programmes de développement prioritaires – déconcentration), des méthodologie/système (suivi-évaluation) ainsi que la réorganisation du MAEP (y compris cerpa et cecpa). Pour permettre une bonne cohérence et synergie, entre les FAFA d'une part et l'AIMAEP d'autre part, une réflexion est en cours à ce niveau et les tendances suivantes se dégagent :

- L'AIMAEP est l'unique dispositif d'appui institutionnel au MAEP
- L'AIMAEP se charge des activités d'appui aux niveaux central et institutionnel

³⁵ Un document est en cours d'élaboration pour proposer un cadre programmatique

- Les FAFAs se chargent des appuis aux niveaux régional et opérationnel
- Dans les appuis, une priorité est donnée aux fonctions régaliennes exclusives de l'Etat.

Pour rappel, les activités prévues avec les CeRPA dans l'AIMAEP se concentrent sur trois domaines d'actions :

- les aspects législatifs et statutaires pour renforcer l'autonomie et l'opérationnalité des CeRPA,
- les aspects de gestion (accompagnement de la réforme organisationnelle pour permettre aux cadres de mieux comprendre et mettre en place les réformes prévues au niveau du MAEP, gestion et suivi budgétaire)
- les aspects de suivi et capitalisation des expériences et de la dynamique de promotion des filières agricoles.

La FAFa se concentrera sur les aspects opérationnels de :

- Coordination, encadrement, suivi et capitalisation des expériences et de la dynamique de promotion des filières agricoles dans la région Atacora-Donga.
- Contrôle des normes et produits liés aux filières agricoles ciblées
- Application de la politique genre au niveau du département
- Appui conseil aux communes des RCPA.

- **Le projet d'investissements agricoles**

Le nouveau **programme d'investissements agricoles** devra apporter concrètement des réponses aux besoins de financements des acteurs dans les régions.

- **PAFIRIZ et PAPDC**

Le **PAFIRIZ** sera amené à compléter les actions de la FAFa au niveau des investissements et des relations commerciales via le CCRB.

Le **PAPDC** dont le budget pour les communes est important appuiera techniquement les communes dans leurs choix vers des investissements productifs dans le secteur.

Il ressort que **l'AIMAEP, le projet d'investissements agricoles** sont les deux projets qui devraient être le plus **complémentaires** aux activités de la FAFa et avec lesquels elle doit avoir absolument des instances communes de coordination. Les synergies avec ces projets s'inscriront dans le cadre de la coordination du programme et l'articulation entre niveau central et déconcentré dans le cadre de la promotion des filières.

La FAFa MC et l'AIMAEP et le PAPDC sont les interventions qui doivent le plus être en contact avec la FAFa AD sur le plan de **l'apprentissage mutuel** en terme d'expériences et d'information à échanger.

Des échanges entre les équipes seront par ailleurs essentiels et devront être planifiés. Enfin, des visites d'échanges destinés aux acteurs des filières seront également encouragées dans les activités. Avec le PAPDC, il sera important d'échanger de l'information sur les infrastructures prévues dans le cadre des PDC d'une part, demandés par les acteurs des filières d'autre part. Il faudra une structure de collaboration directe entre les deux projets plus particulièrement dans les communes où les RCPA seront appuyés par la FAFa AD pour jouer un rôle plus significatif en terme d'appui conseil aux communes. Le PAPDC pourrait déjà constituer l'une des personnes ressources qui sera d'office sollicitée lors des sessions de cette SMCL.

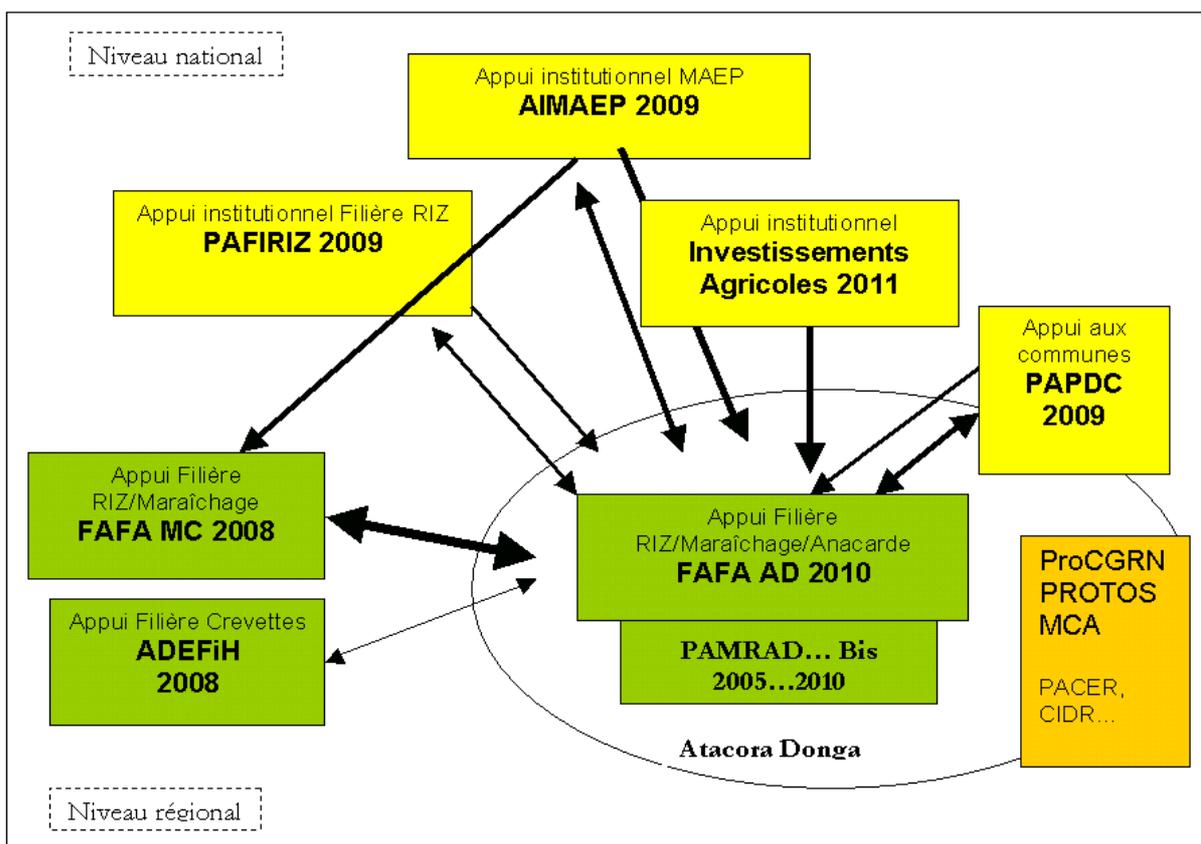


Figure n° 1 : Relations de Complémentarité → et d'échange ↔ possibles entre les interventions de la coopération bilatérale bénino-belge. (jaune et : interventions CTB au niveau national et régional, orange : autres interventions)

A un troisième niveau, la FAFA A/D devra rechercher des **articulations fortes avec les structures intervenant dans la région**. En effet, le développement agricole est un thème clé dans l'A/D et les partenaires s'alignent de plus en plus sur la promotion des filières. Comme souligné dans le diagnostic, la multiplicité des bailleurs et l'émergence récente de nouveaux financements pour différents acteurs (MCA, ProCGRN, Protos, CIDR..) rend encore plus incontournable le fait que l'équipe FAFA et ses partenaires stratégiques soient dès le début et en permanence connectés à ces interventions par des **mécanismes formels et informels** afin d'éviter les doublons et les différences d'approche qui pourraient être nuisibles aux partenaires eux-mêmes.

Par ailleurs, une harmonisation des PTF en terme de prise en charge (per diem, déplacements,...) serait hautement souhaitable et profitable à tous les acteurs. Elle devrait permettre d'éviter les concurrences observées en terme de participation à des réunions ou ateliers ainsi qu'à des disparités en terme de montant qui devraient rester raisonnables et coller le plus possible aux réalités du terrain.

Concrètement, ces relations seront matérialisées par :

- La mise en place d'une SMCL commune et unique pour le suivi du programme du secteur agricole. La mise en place de cette SMCL du programme nécessiterait l'élargissement de la SMCL d'AIMAEP aux représentants du niveau national des OP et du privé. De ce fait, chacune des interventions du secteur agricole y compris celle en préparation sur les investissements agricoles, constituerait les éléments de ce programme y inclus l'ADEFiH pour en faire un seul piloté par la seule SMCL .
- Des échanges réguliers entre les équipes FAFA AD et MC (y inclus une visite initiale de l'équipe FAFA AD au Mono couffo)
- Des réunions d'échange trimestrielles entre la FAFA AD, l'AIMAEP, la FAFA MC, le PAFIRIZ et le PAPDC,
- Des échanges au travers de la plateforme technique avec l'AIMAEP et les interventions des autres bailleurs, à harmoniser avec les échanges plus larges existants entre tous acteurs du départements ou CerPA et préfecture jouent un rôle clé.
- La signature d'accord de collaboration au niveau régional avec les acteurs importants (Protos, ProCGRN en tout cas).

2.3. BÉNÉFICIAIRES

Les bénéficiaires directs de l'intervention sont les acteurs économiques des filières au niveau régional, hommes, femmes et organisations:

- Les **producteurs de riz, d'anacarde et de maraîchage** en faveur desquels l'intervention recherche une augmentation et une sécurisation des revenus. Ces producteurs ciblés sont principalement les membres de groupements villageois des filières riz, maraîchage et anacarde.
- Les **transformateurs de riz, d'anacarde et de produits maraîchers**, dont les activités plus ou moins développées selon les groupements pourraient être appuyées et diversifiées en fonction des opportunités économiques. Ce groupe comporte beaucoup de femmes.
- Les **opérateurs privés de la commercialisation** disposés à participer au processus de structuration de la filière et à développer des liens d'affaires progressivement sécurisés ;
- Les **opérateurs privés en amont** (approvisionnement semences, équipement, intrants, prestataires de services financiers ou service conseil) disposés à participer au processus de structuration de la filière et à développer des liens d'affaires progressivement sécurisés ;
- Les **consommateurs** qui bénéficieront d'une offre plus régulière de produits de qualité ;
- Les **faîtières régionales URPA, URPR et REMAD ainsi que leurs groupements communaux et villageois** qui bénéficieront d'appuis pour améliorer leur structuration et leur positionnement au sein des filières ;
- **Le CeRPA/CeCPA** qui va bénéficier d'appuis pour conduire ses activités régaliennes et va être renforcé pour jouer son rôle de coordination dans la structuration des filières.
- **Les partenaires associés** qui seront amenés à jouer un rôle dans certaines activités.

2.4. LOCALISATION DE L'INTERVENTION

L'intervention vise la région de l'A/D même s'il est évident qu'elle bénéficiera plus directement aux zones de concentration des productions de riz, maraîchage et anacarde. Ces zones sont représentées sur la carte jointe ci-après.

Les activités à mener nécessitent une présence rapprochée de l'équipe de mise en œuvre de la FAFA auprès des acteurs. Ainsi le siège de l'équipe FAFA est localisé à Natitingou.

L'amélioration de l'articulation entre le niveau central et le niveau déconcentré du MAEP sera facilitée par les cadres et l'assistant technique de la composante 2 de l'intervention « Appui Institutionnel au MAEP ».

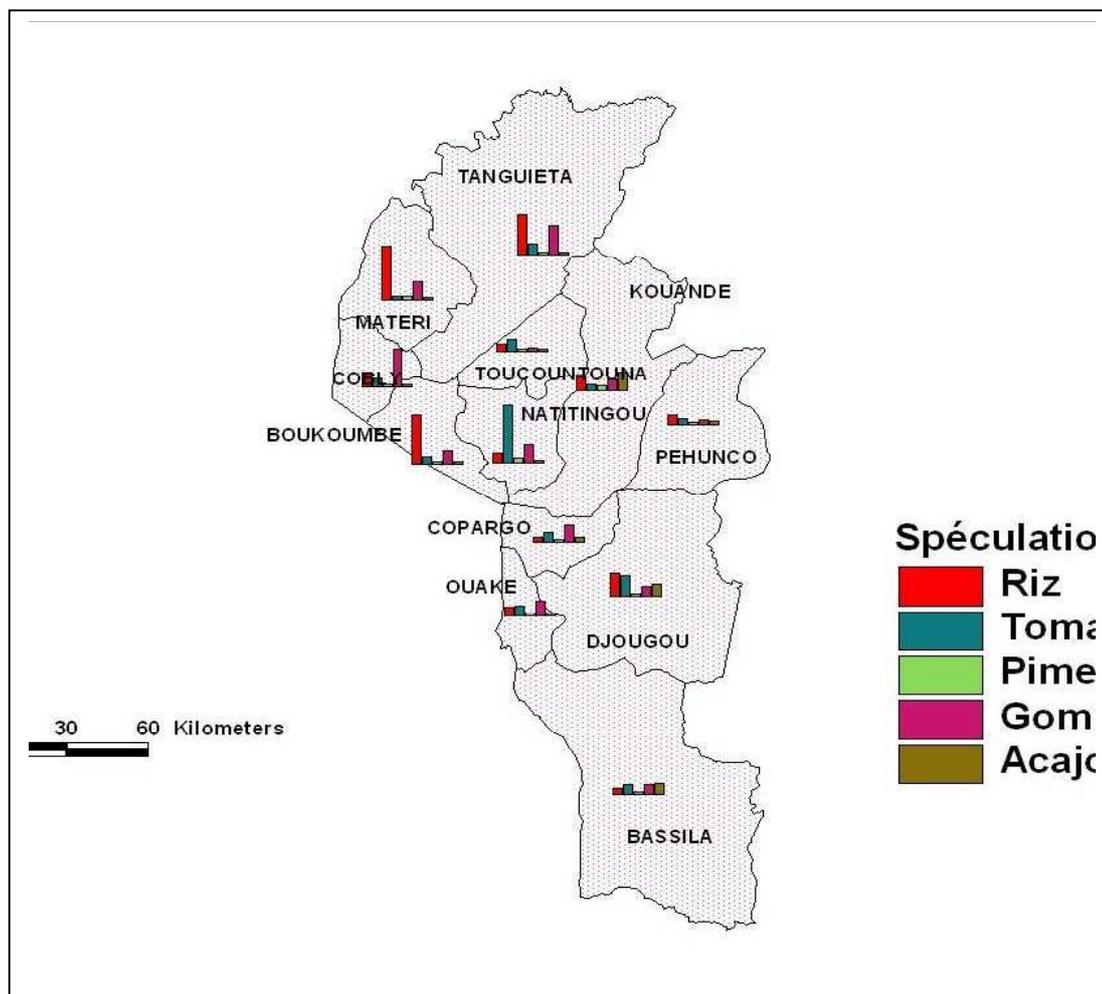


Figure n°2 : localisation des principales zones de production d'anacarde, de riz et de maraîchage dans l'Atacora-Donga.³⁶

2.5. INSTRUMENTS D'INTERVENTION

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

2.5.1 Les accords de partenariat

Les accords sont la base de l'appropriation du processus par les partenaires. Elles permettent, sur la base d'activités définies d'un commun accord et de résultats à atteindre, de responsabiliser les acteurs et de leur transférer progressivement (sous forme de tranche) la gestion des fonds.

Deux types d'accords différents sont distingués :

- Accord d'Appui Organisationnel (AAO) à l'intention des partenaires stratégiques ;

³⁶ La commune de Kérou doit être ajoutée aux communes apparaissant sur le schéma

- Accord de Maîtrise d’Ouvrage Délégée (AMOD) pour l’exécution d’activités liées aux activités d’articulation dans les filières entre la FAFA et les partenaires ;

Le mode de détermination des activités à conduire dans le cadre de ces accords, qui constitueront le contenu de ces accords, est présenté dans la partie 3.

Le contenu du premier type d’accord sera soumis à la validation de la SMCL. Le contenu du second type sera validé par la Plateforme Technique d’Orientation. et de Suivi.

Les deux types d’accords seront envoyés aux ordonnateurs du projet pour signature dans la mesure où ils engagent des montants financiers qui sont de la responsabilité des ordonnateurs du projet (voir chapitre Modalités d’exécution pour détail).

2.5.1.1 Les Accords d’Appui Organisationnel (AAO)

Elles précisent les résultats à atteindre (qui seront évalués au moyen d’un processus défini conjointement), les engagements de la structure en terme de personnel et de moyens matériels ainsi que les ressources allouées par la FAFA aux partenaires dans le cadre d’un renforcement des capacités organisationnelles. Ces résultats, à définir conjointement entre le partenaire et la FAFA, permettront d’observer les évolutions de la structure dans son ensemble et de façon spécifique sur les aspects de renforcement de compétences. Ces accords seront annuels et reconductibles par avenant.

Les financements affectés aux accords d’appui organisationnel dans le cadre du budget de la Facilité comprendront différents types de ressources tels que :

- la mise à disposition d’expertise permanente : assistants techniques détachés directement chez les partenaires, experts juniors ;
- les frais de formation : programmes de formation, ateliers, séminaires, voyages d’échanges, etc. ;
- des frais de fonctionnement et d’équipements supplémentaires qui seraient indispensables pour réaliser les objectifs de l’accord (frais de fonctionnement généraux liés aux activités de développement organisationnel, prise en charge d’une partie des frais du personnel de gestion comptable et administratif – exigence de la CTB -) en fonction des besoins et sur base d’une évaluation préalable.

Les partenaires devront s’engager au minimum à :

- Avoir au moment des accords une vue précise sur leur organisation à tous les niveaux (village, commune, région, fonctionnement,..).
- Avoir nommé ou engagé le personnel technique qui sera l’interlocuteur directe des assistants détachés
- Avoir nommé le point focal de l’organisation qui la représentera au sein ds différentes structures (PTOS en tout cas),
- Préciser les mesures de renforcement de la gouvernance et de la représentativité des producteurs qu’ils veulent voir se concrétiser, comme élément de la vision de l’organisation..

2.5.1.2 Les Accords de Maîtrise d’Ouvrage Délégée (AMOD)

Ils constituent l’instrument principal pour la mise à disposition des fonds auprès des partenaires de l’intervention en vue de réaliser des activités concourant directement à l’amélioration du fonctionnement des filières. Ces fonds sont destinés principalement à faciliter la mise en œuvre des activités prioritaires, en lien direct avec leur planification interne, présentées par les partenaires et approuvés par la PTO.

Ces accords gèrent les conditions de délégation de maîtrise d'ouvrage aux partenaires. Ils sont soumis aux modalités de gestion qui seront définies dans le manuel de procédures (voir chapitre 5). La gestion interne des fonds doit être conforme aux procédures légalement appliquées à l'institution partenaire en application du cadre légal béninois. Ils devront systématiquement inclure des clauses concernant le respect de l'environnement et la participation active des femmes. Ces accords peuvent être de courte durée (quelques mois) et ne peuvent pas dépasser un an (sauf à de rares exceptions où il est pertinent que l'activité prioritaire se déroule de manière pluri-annuelle).

Les AMOD sont signés avec des institutions indispensables pour la réalisation des objectifs de l'intervention, dans le cadre du rôle qui leur est dévolu institutionnellement. Il s'agit donc bien d'activités qui sont inscrites dans leur plan stratégique interne (même si elles n'ont pu être mis en œuvre pour des raisons multiples) et qui sont reconnues comme telles par les autres acteurs. Ils concrétisent une relation de partenariat basée sur la délégation de maîtrise d'ouvrage, et leur contenu nécessite une concertation préalable qui les distingue d'une relation de prestation de services où le prestataire offre ses services pour exécuter un cahier des charges prédéterminé.

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

- Des frais de fonctionnement généraux, frais de carburants,... destinés à appuyer le partenaire pour réaliser les objectifs de l'accord ;
- Des frais de formation : programmes de formation, ateliers, séminaires, voyages d'échanges, etc. ;
- Des frais d'études et d'appui-conseil gérés dans le cadre des accords pour permettre aux partenaires de sous-traiter des prestations de services spécialisés ;
- La mise à disposition d'expertise ponctuelle.

Les principes de conventionnement acceptés par les partenaires à ce stade sont les suivants :

- Clarté du rôle de chacun (FAFA, Partenaire signataire, partenaire associé à l'activité) ;
- Activité décrite avec résultat, indicateur, source de vérification et délai ;
- Modalités de suivi et évaluation de l'accord claires par la FAFA et procédure d'évaluation des résultats décrite par la structure partenaire ;
- Clause de rupture de contrat (dans les deux sens) ;
- Accord à durée limitée de maximum 1 an, renouvelable ; optique de désengagement explicite si nécessaire.
- Une ou plusieurs activités par accord ;
- Apport en RH, moyens matériels et financiers clairs des partenaires ;
- Modalités de prise en charge des partenaires claires et financées en partie par un apport propre.

Pour certaines conventions, certaines conditions préalables devraient être remplies ou figurer comme engagement des partenaires.

2.5.2 Le guichet d'appui à la transformation

Cet outil, d'un montant relativement limité (150.000€ pour les équipements, 150 000 € pour l'accompagnement) sera distribué sous forme de **subventions** et est destiné **aux organisations de producteurs, aux groupes de formatrices, et aux petits entrepreneurs locaux solidaires**. Ce segment d'opérateurs privés se situe clairement dans le champs de l'économie sociale et est prioritaire. Il visera les deux objets complémentaires suivants :

- Permettre l'acquisition de petit équipement et du matériel de transformation, de conditionnement ou de stockage qui permettra à un(e) porteur de projet d'améliorer le

fonctionnement de son activité ou de la développer de manière à lever des contraintes ou goulots d'étranglement. Le projet communiquera clairement les critères d'attribution et facilitera l'accès des femmes au guichet. Une priorité sera donnée aux innovations technologiques.

- Faire remonter des informations technico-économiques (charges, marges, entretiens,...) sur la gestion de l'équipement pour nourrir les réflexions sur leur utilisation, en particulier dans le cadre des tables filières ainsi que pouvoir diffuser les éventuelles innovations sous forme de fiches, de matériel didactique ou de manuel technique.

Ainsi, le groupe ou l'individu qui obtiendra du matériel par le biais de cet outil s'engagera à communiquer des informations technico-économique sur la gestion de l'équipement. Pour ce faire, le porteur recevra l'appui d'un prestataire de service (bureau d'études, ONG ou conseiller de gestion – PADYP - qui possèdent un savoir-faire en la matière) qui interviendra en deux temps :

- Au préalable pour l'aider à monter le dossier d'acquisition du matériel qui passera devant une commission de sélection et sera validé par la PTOS ;
- A intervalles réguliers, une fois l'équipement acquis, pour l'appuyer dans la gestion de l'équipement, l'analyse et le traitement des données.

Au niveau de **l'ancrage**, le diagnostic initial n'a pas fait apparaître clairement des acteurs existants susceptibles à la fois de prendre en charge la gestion du fonds ni également l'accompagnement, pré et post investissements. Les types de matériel à acquérir ne nécessitent pas à priori la mise en place d'une maîtrise d'ouvrage et donc une implication des communes. Les guichets d'économie locale, qui auraient pu être à même d'être des partenaires clés dans ce domaine ne sont pas encore développés dans l'A/D, hormis les initiatives récentes poussées par Louvain développement mais très localisées. Ils pourront être une solution intéressante s'ils sont développés dans le cadre du projet d'appui aux investissements agricoles.

Le **Fonds Régional de vulgarisation agricole (FoReVA)**, qui opère depuis 2 ans dans l'Atacora Donga, bien qu'orienté prioritairement sur les innovations pour alimenter la vulgarisation agricole pourrait être une alternative très intéressante pour la gestion du guichet. Il demanderait cependant à être réorienté dans ses objectifs par arrêté préfectoral, avec l'accord à la fois du bailleur principal et du CeRPA. Ceci pourra être un point de discussion entre la GTZ, le CeRPA et la CTB au moment de la signature d'un accord de collaboration. C'est donc d'abord vers cet ancrage que devra travailler la FAFA pour le guichet.

Si ce mécanisme mettait du temps à se mettre en place, il pourrait être géré dans un premier temps au niveau de la PTOS, qui délèguerait alors un groupe de 3 à 4 membres pour préparer les dossiers. L'équipe de facilitation apportera son soutien initial pour la mise en place des procédures et règles du guichet. Par ailleurs, le volume financier du guichet est faible, ne cherchera pas à être pérennisé et ne mérite donc pas une réflexion profonde en termes d'ancrage.

Quel que soit l'ancrage, les principes suivants devront être appliqués :

- **Processus de sélection** des dossiers participatif, transparent et professionnel : les OP et les autres acteurs (CCI notamment) identifieront et feront remonter les besoins qui seront examinés par une commission technique indépendante des dossiers sur base de critères de faisabilité technique et financière (notamment la possibilité de fournir la contrepartie) du projet (pré-sélection sur certains critères du porteur de projet). Sur base de cette pré-sélection, les porteurs identifiés seront contactés par le prestataire devant les accompagner afin de monter le dossier. La sélection finale sera réalisée au niveau de la PTOS qui inclut l'ensemble des partenaires clés du FAFA.

- **Pas de concurrence avec les opérateurs financiers** du secteur : on cherchera plutôt à stimuler en obligeant à un apport conséquent (propre ou par l'intermédiaire d'un opérateur financier) des porteurs.
- **Apport propre** obligatoire et fonction du type de porteur : un porteur de projet d'économie sociale (type Esope ou groupement de producteurs ou transformatrices) bénéficiera d'un taux de subvention plus élevé qu'un individu privé (70-80%; 50-60 %). Ces taux indicatifs devront être discutés au moment de l'élaboration du manuel de procédure de l'intervention et harmonisés avec les autres interventions utilisant ce type d'outils.
- Un minimum de procédures et une **participation forte** des membres institutionnels de la plateforme dans la diffusion et la communication pour ne pas charger les membres de l'équipe de facilitation et le groupe de travail « guichet » de la PTOS.
- Financement associé à une **logique de diffusion de l'information** projets soutenus dans le secteur (vulgarisation).

2.5.3 L'Assistance Technique FAFA

La Facilité offrira des services d'assistance technique permanente aux partenaires, en particulier pour le diagnostic, la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation de leurs projets. L'équipe de facilitation est composée de spécialistes béninois et internationaux couvrant les principaux champs thématiques de la promotion des filières. Les termes de référence y afférent sont précisés en annexe.

Une partie de l'Assistance Technique sera détachée auprès des OP partenaires afin de travailler au sein des structures existantes. Ils auront pour fonction d'analyser les capacités des partenaires et de les appuyer sur les différents domaines décidés conjointement dans le cadre du renforcement des capacités organisationnelles. D'autre part, ils appuieront également les partenaires dans la réalisation et le suivi de leurs accords de partenariat.

2.5.4 Les prestations de services

Les prestations de services sont celles qui renforcent l'équipe de facilitation dans l'exécution de ses tâches de promotion, d'appui et d'accompagnement et de suivi aux partenaires. Ces prestations sont sous le contrôle direct du responsable de la Facilité. Certaines prestations seront réalisées directement par l'équipe, d'autres seront réalisées via des prestataires. Il est prévu entre autres :

- De réaliser des études sur la répartition de la valeur ajoutée qui viendront nourrir les tables filières (uniquement si ce n'est pas réalisé : Protos prévoit de financer deux études de répartition de la valeur ajoutée au sein des filières riz et maraîchage);
- D'accompagner les partenaires dans la mise en place et gestion des Accords ;
- D'animer la facilitation des ateliers de planification participative durant la phase initiale, et les ateliers annuels d'évaluation participative et de planification opérationnelle;
- De réaliser une étude visant à définir les conditions d'appui à la DRC dans son rôle de contrôle des normes de qualité ;
- De réaliser l'étude de base dans les 6 premiers mois après le démarrage de l'intervention (voir méthodologie CTB);
- De réaliser une étude d'impact en fin d'intervention sur les mêmes bases que celle du PAMRAD pour alimenter les données du CeRPA ainsi que les évaluations mi-parcours et finale,...

La planification de ces prestations est sous la responsabilité directe de l'équipe et les financements correspondants administrés pour une partie en régie (suivi-évaluation notamment).

3. PLANIFICATION OPERATIONNELLE

3.1. OBJECTIF GÉNÉRAL

L'objectif général de l'intervention est le suivant : « *la sécurité alimentaire et les revenus de la population rurale de l'Atacora-Donga, associés aux filières agricoles riz, anacarde et maraîchage, sont améliorés de manière durable dans le cadre d'une politique nationale de promotion des filières agricoles* ».

Il s'inscrit dans le cadre des politiques de développement économique et de relance du secteur agricole, de la politique nationale de promotion de l'égalité homme-femme ainsi que dans les Objectifs de Développement du Millénaire. A travers les actions menées sur l'ensemble des segments (amont, production, aval) de ces trois filières par les acteurs eux-mêmes dans le cadre de la FAFA, il est recherché une contribution à la sécurité alimentaire et à l'augmentation des revenus de la population rurale des départements de l'A/D.

3.2. OBJECTIF SPÉCIFIQUE

L'objectif spécifique de l'intervention retenu est le suivant : « *La productivité et la rentabilité des filières riz, maraîchage et anacarde sont améliorées dans les départements de l'Atacora-Donga.* »

A travers le renforcement de capacités des acteurs et leur articulation entre eux, l'objectif spécifique vise l'amélioration, dans le moyen et long terme, de la productivité et de la rentabilité des filières riz, maraîchage et anacarde dans l'Atacora-Donga. Il ne s'agira pas d'appuyer chacune des filières dans leur intégralité mais d'identifier **les points de blocage** et de chercher à les lever.

L'objectif spécifique exprime la stratégie centrale de l'intervention : assurer par un partenariat public-privé, l'augmentation de la productivité des filières riz, maraîchage et anacarde, et donc leur contribution au développement économique et à la sécurité alimentaire.

Les marges de progrès concernant la productivité d'une filière existeront davantage au niveau de la production (Rdt/ha) et de la transformation (rdt/unité de temps).

La rentabilité d'une filière est constituée de la somme des valeurs ajoutées aux différents segments. Elle exprime le fait que les revenus tirés des activités pour les acteurs sont plus importants. Il s'agira donc de gagner en terme de débouchés (plus de production commercialisée) mais surtout en terme de prix (« meilleure » qualité ou quantité qui permet de négocier de meilleurs prix).

3.3. RÉSULTATS

Trois résultats, correspondant à autant de composantes regroupant des activités spécifiques à mettre en œuvre, sont attendus de l'intervention :

Résultat 1 : « Les OP améliorent de façon durable leur organisation ainsi que les services à leurs membres pour un réel développement des filières agricoles. »

Résultat 2 : « *Les acteurs des filières, producteurs et opérateurs économiques ont amélioré leur articulation, élargi leurs opportunités de marché et augmenté leurs bénéfices de manière équitable.* »

Résultat 3 : « *Les structures déconcentrées CeRPA et CeCPA sont renforcées dans leurs compétences régaliennes et leur rôle d'appui conseil aux communes dans le cadre de la décentralisation.* »

3.4. ACTIVITÉS

Une bonne partie des activités qui seront menées dans le cadre de la FAFA A/D s'inscriront dans les mandats des structures partenaires tels que définies par elles-mêmes. Ainsi, la FAFA n'occasionnera pas ou peu d'activités supplémentaires mais favorisera la mise en œuvre d'activités qui s'inscrivent déjà dans les stratégies (formulées sous forme de document ou non) des structures partenaires. Le projet tient compte des activités déjà programmées en matière de genre, comme stipulé dans la stratégie concernée du MAEP.

Pour pouvoir jouer ce rôle, l'équipe de facilitation devra mener un travail de clarification des responsabilités afin d'éviter des chevauchements de responsabilités entre structures pour une même activité participant à la structuration des filières (approvisionnement en intrants, conseil technique, représentation des producteurs). Ce travail sera certainement déjà entamé par l'équipe du PAMRAD bis mais devra être complété au moment des tables filières.

Parce que les activités doivent être définies avec les acteurs de manière consensuelle d'une part (avec une attention particulière sur la participation des acteurs féminins), vu les délais de démarrage probable de la FAFA AD et des évolutions constantes des actions et projets en cours, il ne paraît pas opportun de définir précisément à ce stade les activités. Les activités mentionnées le sont donc à titre indicatif et seront précisées et limitées dans le plan opérationnel qui sera approuvé par la SMCL.

Aussi, il est proposé dans les deux parties qui suivent un processus qui permettra aux acteurs et à l'équipe de facilitation de déterminer les activités qu'ils auront à mettre en œuvre au cours de la FAFA A/D. Dans un premier temps (partie 3.4.1.), il est précisé **des grands domaines d'activités** liés aux résultats à atteindre. Ces grands domaines d'activités constituent un cadre dans lequel devront s'inscrire les activités à conduire au cours de la FAFA A/D pour répondre aux contraintes majeures identifiées dans le diagnostic. Dans un deuxième temps (partie 3.4.2), il est proposé **des mécanismes de détermination des activités** qui devront être utilisés par l'équipe de facilitation et les acteurs au moment du démarrage. Enfin, les parties 3.4.3. et 3.4.4. décrivent les activités à conduire par l'équipe de facilitation ainsi que les activités à engager dès le démarrage de l'intervention.

Le **niveau d'avancée du Pamrad bis** sera crucial dans la mise en œuvre de cette identification.

3.4.1 Description des grands domaines d'activités

Résultat 1 : Les OP améliorent de façon durable leur organisation ainsi que les services à leurs membres pour un réel développement des filières agricoles.»

L'analyse organisationnelle³⁷, relève, pour les trois OP régionales filières différents aspects positifs en termes de capacités organisationnelles et institutionnelles. Toutefois, ces OP connaissent encore

³⁷ Performances M&D, 2009

des difficultés qui mettent en danger leur pérennité. Il n'est présenté, dans les paragraphes suivants, que les principales difficultés rencontrées par ces OP que la FAFA propose d'appuyer. A noter que ces domaines d'activités sont intimement liés et qu'il est relativement difficile de travailler sur l'un d'eux sans aborder les autres.

Domaine d'activités 1.1. : Appui à la stratégie et à la structuration des OP régionales et de leurs démembrements

Les Unions Régionales doivent être représentatives des producteurs afin de constituer de véritables forces de proposition dans les négociations avec les autres acteurs des filières. Pour cela, les OP doivent absolument renforcer leur structuration c'est à dire les liens et rôles et mécanismes de fonctionnement entre les différents niveaux régional, communal, villageois. Pour cet appui, l'appui de la FAFA devra tenir compte des évolutions et appuis en cours ; notamment celles en démarrage dans le cadre du MCA Bénin auprès du REMAD et de l'URPA et travailler en complémentarité sur ce thème.

Bénéficiaires : URPR, URPA, REMAD aux différents niveaux

Partenaires impliqués dans l'action : MCA-Bénin, Protos, ProCGRN, etc.

Activités (à préciser selon les besoins des partenaires) :

- Mobiliser les membres au travers de formations/ discussions entre les niveaux sur l'intérêt de la structuration du réseau (en liens avec les services à rendre par les différents niveaux des OP) ;
- Faciliter les mécanismes d'adhésion de nouveaux membres dans le cadre d'une stratégie d'extension (à réfléchir, car mieux vaut commencer avec des membres solides sur lesquels il est possible de compter) mais également les mécanismes de sanctions pour les membres ne respectant pas les règles ;
- Clarifier les rôles des élus et salariés ;
- Sensibiliser les groupements sur la prise en compte des aspects genre, en particulier la représentation des femmes au vu de leurs rôles dans la production, transformation et commercialisation des produits ;
- Former les groupements à la gestion associative et à l'alphabétisation fonctionnelle
- Actualiser la vision stratégique de l'OP tenant compte des attentes des membres et qui se traduira au travers d'un plan stratégique ;
- Conduire une réflexion sur le positionnement des OP filières par rapport aux OP géographiques et/ou aux filières nationales ;
- Organiser la tenue et la préparation des instances de décision et contrôle au sein des OP ;
- Organiser des formations à l'intention des élus et des salariés en organisation, en gestion, en management et en communication ;
- Réfléchir sur les stratégies de communication interne et mécanismes de circulation des informations dans le réseau (radio..);

Instruments FAFA à mobiliser :

- L'assistance technique permanente détachée auprès des OP à raison d'une personne auprès de l'URPR et d'une personne partagée entre l'URPA et le REMAD ;
- Les AAO.
- L'équipe FAFA.

Conditions préalables : Il est nécessaire que les élus et salariés (et plus particulièrement pour l'URPR, qu'elle ait la possibilité de recruter un coordonnateur) soient disponibles pour travailler avec l'assistance technique permanente détachée sur ces aspects de structuration.

Domaine d'activités 1.2 : Appui à la gestion des OP régionales et de leurs démembrements

L'analyse organisationnelle³⁸ souligne, de manière commune aux trois OP, un faible niveau des relations fonctionnelles en interne et en externe, l'inexistence d'un manuel de procédures (en cours d'élaboration au sein de l'URPA), une faible capacité de tenue des documents de travail (notamment des documents de gestion tenus mais pas systématiquement mis à jour), absence d'outils de monitoring et de réédition de compte et une faible capacité de mobilisation de ressources financières internes et externes.

Bénéficiaires : URPR, URPA, REMAD aux différents niveaux

Partenaires impliqués : MCA-Bénin, Protos, ProCGRN, etc.

Activités (à préciser selon les besoins des partenaires) :

- Définir et mettre en place de procédures conformes aux règlements intérieurs aux niveaux des faïtières et les adapter aux niveaux communal et villageois ;
- Mettre en place un dispositif interne léger de suivi-évaluation permettant de montrer l'évolution de l'OP (renforcement de capacités) et de suivre ses activités ;
- Conduire une réflexion sur l'autonomie de l'OP et l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources internes et externes ;
- Développer des compétences de gestion comptable et financière aux niveaux régional, communal et villageois ;
- Former les comptables et trésoriers à la présentation de documents de gestion régulièrement mis à jour ;
- Renforcer les compétences en gestion des ressources humaines ;

Instruments FAFA à mobiliser :

- L'assistance technique permanente détachée auprès des OP à raison d'une personne auprès de l'URPR et d'une personne partagée entre l'URPA et le REMAD ;
- Les AAO ;
- L'appui du RAF de la FAFA (qui pourra appuyer les comptables au sein des 3 structures URPR, REMAD et URPA) et plus largement l'équipe FAFA.

Conditions préalables : Il est nécessaire que les comptables et les trésoriers des OP soient disponibles pour travailler avec les AT détachés et le RAF de la FAFA. Plus particulièrement, des comptables au sein de l'URPR et du REMAD devront être recrutés (avec un appui de la FAFA) et progressivement être pris en charge par les OP.

Domaine d'activités 1.3. : Appui à la mise en œuvre de services à rendre aux membres

Il est compliqué, pour ces OP, dans le contexte actuel de désengagement de l'Etat, de cibler les services à rendre au vu des nombreuses nécessités d'intervention dans la structuration des filières. Néanmoins, elles n'auront pas à elles seules, les capacités de sécuriser et d'apporter tous les services nécessaires à leurs membres et d'autres acteurs, mieux outillés, peuvent être à même de prendre en charge certains services (par exemple, les commerçants pour négocier le transport des produits, ou pour fournir les sacs de jutes pour le conditionnement des noix dans le cadre de l'anacarde). Ainsi, elles doivent tenter de cibler des services pour lesquelles elles sont les mieux outillées et qui répondent aux premières nécessités de leurs membres et les mettent en place de façon efficace et pérenne.

³⁸ Op citée ;

Les activités de la FAFA dans ce domaine devront être étroitement articulées avec les actions des autres interventions. Par ailleurs, la FAFA cherchera à appuyer progressivement l'OP dans le développement de ses services en tenant compte de sa capacité à le porter.

Bénéficiaires : URPR, URPA, REMAD aux différents niveaux

Partenaires impliqués : MCA-Bénin, Protos, ProCGRN, etc.

Activités (à préciser selon les besoins des partenaires) :

- Elaborer des études de faisabilité techniques et financières des services rendus et à rendre prévues dans le plan stratégique des OP (ex service d'information sur les prix, collecte de produits, commercialisation, vente d'intrants, formations techniques, accès au crédit..)
- Elaborer des programmes d'activités priorisés annuels pour la réalisation d'actions concrètes avec indicateurs et mécanismes de suivi (qui peuvent être liées aux activités à mettre en œuvre au travers du deuxième résultat) ;
- Mettre en place des stratégies de commercialisation et de mise en marché des produits (en lien avec les activités du deuxième résultat)
- Consolider, en lien avec les autres interventions, les services déjà pris en charge par l'OP ;
- Proposer des formations techniques relatives aux filières à l'intention des élus, des membres et des salariés ;
- Identifier et appuyer la mise en place de systèmes d'informations répondant à des besoins fondamentaux pour l'OP ;

Instruments FAFA à mobiliser :

- L'assistance technique permanente détachée auprès des OP à raison d'une personne auprès de l'URPR et d'une personne partagée entre l'URPA et le REMAD ;
- Les AAO ;
- L'équipe FAFA ;
- Les AMOD.

Conditions préalables : Il est nécessaire que les élus et salariés (et plus particulièrement pour l'URPR, qu'elle ait la possibilité de recruter un coordonnateur) soient disponibles pour travailler avec l'assistance technique permanente détachée pour travailler sur ces aspects de services durables à rendre aux membres de l'OP.

Domaine d'activités 1.4. : Appui à la prise en compte des aspects genre et environnement et priorisation d'activités à mettre en place.

Les trois OP filières n'ont aujourd'hui pas une analyse de la situation des femmes au sein de leur organisation et n'ont à ce jour pas tenté de mettre en place quelques activités pour leur donner une place plus importante. En matière d'environnement, il existe de la part des responsables une certaine connaissance de problèmes environnementaux, notamment pour ce qui est du maraîchage. Hormis au travers de certains projets (comme Protos) qui encouragent des pratiques agricoles raisonnées et ont développé des outils de sensibilisation dans ses zones d'intervention, les OP ont peu de moyens pour jouer un rôle clé dans ce domaine.

Bénéficiaires : URPR, URPA, REMAD aux différents niveaux

Partenaires impliqués : MCA-Bénin, Protos, ProCGRN, etc.

Activités (à préciser selon les besoins des partenaires) :

- Sensibiliser et former les élus sur la question des inégalités de genre ;
- Mettre en place d'outils de collecte d'information différenciée en fonction du genre ;
- Renforcer les capacités des femmes pour favoriser leur participation à la gestion de l'OP, à tous les niveaux; y compris via des programmes d'alphabétisation fonctionnelle
- Organiser des formations des élus, des membres et des salariés des OP riz et maraîchage sur les aspects de gestion des produits phytosanitaires et des sites dans une perspective de prise en compte de l'environnement et de développement durable ;

Instruments FAFA à mobiliser :

- L'assistance technique permanente détachée auprès des OP à raison d'une personne auprès de l'URPR et d'une personne partagée entre l'URPA et le REMAD ;
- Les AAO;
- L'équipe FAFA ;
- Les AMOD et accords avec d'autres partenaires (Protos, ProCGRN, MCA, réseau genre)

Conditions préalables : Il est nécessaire que les OP comprennent et s'approprient dès le démarrage du projet l'importance de ces thèmes dans la stratégie du FAFA. Elles devront être encouragées dans ce sens par le CeRPA et le réseau Genre de l'A/D.

Résultat 2 : « Les acteurs des filières, producteurs et opérateurs économiques, ont amélioré leur articulation, élargi leurs opportunités de marché et augmenté leurs bénéfices de manière équitable. »

La porte d'entrée pour ce résultat est bien l'amélioration, via la mise en place de tables filières de la connaissance mutuelle inter-acteurs et de leurs activités, qui devraient à la fois permettre d'identifier des opportunités conjointes en terme de marchés et favoriser une plus grande transparence dans la chaîne de valeur. En parallèle à cette dynamique, il s'agira d'appuyer les initiatives prises par les partenaires dans les différents domaines que sont la commercialisation, l'approvisionnement en intrants, la transformation et l'accès aux services financiers. Cet appui se fera sous forme de subventions, mises à disposition au travers des Accords.

Il est également prévu, au travers de ce résultat, de mener des activités visant à améliorer la compétitivité des producteurs et des groupements de transformateurs de manière à ce qu'ils assurent, en maîtrisant leurs coûts, une production de qualité régulière et conforme aux exigences du marché.

Les activités liées à ce deuxième résultat, pourront, en fonction des besoins identifiés, appuyer le renforcement des capacités des acteurs autres que les OP sur des aspects précis, nécessaires pour qu'ils puissent remplir le rôle pour lequel ils sont identifiés.

Domaine d'activités 2.1. : Mise en place de tables filières riz, maraîchage et anacarde

L'absence d'espaces d'échanges au sein d'une filière se traduit par de faibles opportunités de rencontre entre l'offre et la demande.

La FAFA, par son approche de facilitation et de mise en relation entre acteurs, offre un cadre intéressant pour appuyer l'organisation régulière des tables filières riz, maraîchage et anacarde et leur donner du contenu. Elles offriront également un espace pertinent pour assurer la planification stratégique indicative des activités à mener au cours de l'intervention.

Pour cela, il est nécessaire que les acteurs comprennent comment se forment les coûts pour les différents segments des filières, défendent leurs intérêts par des jeux de négociations, et acceptent de travailler ensemble pour que chacun améliore sa situation et renforce sa position.

La FAFA regroupera les différents acteurs d'une filière afin de faciliter les échanges sur les attentes respectives dans le cadre **de tables filières**. Ces tables filières seront spécifiques à chacune des filières riz, maraîchage et anacarde. Elles concerneront les acteurs des différents segments des filières (20-25 personnes) qui seront invités, au sein de cet espace d'échange, à discuter des difficultés rencontrées et de leurs attentes en termes de produits ou par rapport aux autres acteurs de manière à améliorer le fonctionnement des filières dans une vision partagée. Ces tables filières seront également l'occasion de s'entendre sur les clarifications des rôles de chaque acteur au sein des filières. La première série de table filière pourra s'appuyer sur une compilation des différentes études riz, maraîchage et anacarde existantes et sur des études de répartition de la valeur ajoutée (Protos envisage de réaliser des études de répartition de la valeur ajoutée pour les filières riz et maraîchage) pour amorcer les discussions sur les évolutions possibles. Ceci étant dit, il est important de souligner que la mise en place de ces tables filières doit être progressive et se faire en fonction du degré de maturité des acteurs. Il serait illusoire de penser pouvoir créer des espaces efficaces et équilibrés du point de vue de la prise en compte des intérêts de chaque segment tant que chacun n'est pas représenté de façon professionnelle et démocratique. Les thèmes et les participants de ces tables filières devront donc évoluer dans le temps avec plus probablement la nécessité de commencer au début avec des acteurs restreints sur les thèmes techniques plus circonscrits avant de se lancer plus vastement sur les thèmes liés à la répartition des valeurs ajoutés et des bénéfices au sein d'une filière.

Les OP, acteurs clefs des filières seront responsabilisés dans un premier temps pour organiser et animer ces tables filières. Elles seront appuyées par le CeRPA et l'équipe de facilitation pour les conduire.

Bénéficiaires : Commerçants, transporteurs, CCIB, CeRPA, OP (URPA, URPR et REMAD aux différents niveaux) CNAB, URP, prestataires de service, Communes, autres interventions

Partenaires impliqués : Commerçants, transporteurs, CCIB, CeRPA, OP (URPA, URPR et REMAD aux différents niveaux) CNAB, URP, prestataires de service, Communes, autres interventions

Activités à mettre en place

- Synthétiser et/ou compléter les études chaînes de valeur
- Organiser et animer les tables filières avec tous les acteurs impliqués, notamment les OP filières et le CeRPA
- Assurer la circulation de l'information et l'implication du MAEP dans le suivi des tables filières et plus généralement des initiatives de développement des filières dans l'AD.

Instruments FAFA à mobiliser :

- Les AMOD ;
- Des études ponctuelles ;
- L'équipe FAFA.

Conditions préalables :

Les OP acceptent de participer activement à l'organisation des tables filières.

Domaine d'activités 2.2. : Appui à la commercialisation des produits et à la prospection

Les marchés, pour le riz, l'anacarde et les produits maraîchers, en dépit d'opportunités ne sont pas sécurisés et constituent un frein important au développement des producteurs agricoles de l'Atacora-Donga.. Ils souffrent également d'incompréhensions mutuelles ou d'a priori parfois non justifiés entre producteurs/OP et opérateurs économiques.

Il est proposé de renforcer les connaissances mutuelles entre opérateurs économiques et producteurs et leurs organisations en vue d'encourager des liens de partenariats, d'outiller les organisations de producteurs pour améliorer les opérations de mise en marché et d'impliquer d'autres partenaires dans la promotion des filières.

Bénéficiaires : producteurs, femmes commerçantes, OP (URPR, URPA et REMAD aux différents niveaux), commerçants, consommateurs

Partenaires impliqués : Commerçants, transporteurs, CCIB, CeRPA, OP (URPA, URPR et REMAD aux différents niveaux) CNAB, URP, prestataires de service, Communes, autres interventions

Activités (à préciser selon les besoins des partenaires) :

- Promouvoir les potentiels des filières auprès des opérateurs privés ;
- Organiser des foires agricoles ;
- Réaliser des activités d'informations commerciales et de courtage ;
- Organiser des visites d'échanges et de capitalisation d'expériences de commercialisation ;
- Réaliser des études complémentaires (sur les filières, sur la faisabilité de systèmes d'information et de courtage,...)
- Sensibiliser les communes à l'importance de la promotion des filières en lien avec le PAPDC ;
- Faciliter les rencontres entre producteurs / OP et opérateurs économiques ;
- Organiser des formations sur les mécanismes de fixation des prix aux différents segments et sur les techniques de négociation ;
- Appuyer la structuration des opérateurs en aval des filières de manière à avoir des interlocuteurs représentatifs ;
- Financer de l'appui-conseil aux entreprises des filières ;
- Promouvoir des mécanismes d'encouragement aux investissements dans les activités aval des filières en lien avec la CCIB par exemple ;
- Renforcer les opérations de commercialisation et de planification de la production au sein des OP ;
- Réaliser de la prospection commerciale et de la recherche de débouchés ;
- Mettre en place des mécanismes de planification, groupage et éventuellement stockage de la production pour la commercialisation ;
- Mettre en place des systèmes internes, au sein des OP, de contrôle de qualité des produits, de pesage et de stockage (notamment pour l'anacarde);
- Réaliser des formations à la gestion dans une optique de maîtrise des coûts (en lien avec le CEF du PADYP) ;
- Faciliter la collecte et la circulation de l'information (prix des légumes ou du riz sur les marchés à différents endroits, prix des noix d'anacarde à Cotonou)

Instruments FAFA à mobiliser :

- L'assistance technique commerciale permanente ;
- Les AMOD ;
- Les accords entre partenaires ou contrat de prestations de service ;
- Des études ponctuelles ;
- L'équipe FAFA.

Conditions préalables :

Les activités à mettre en œuvre devront avoir été retenues lors des processus participatifs entre les acteurs d'une filière et/ou validées par la PTO et l'équipe FAFA.

Domaine d'activités 2.3. : Appui à l'approvisionnement en intrants

Les intrants constituent à la fois un frein au développement des volumes de production et à l'augmentation de la productivité des produits. De plus, si des débouchés sont sécurisés, il sera nécessaire de répondre à la demande par une offre régulière en produits, notamment dans le cadre des filières riz et maraîchage.

L'appui de la FAFA dans ce domaine concernera davantage les filières riz et maraîchage. Il prendra toutefois garde à ne pas casser les dynamiques en cours (notamment au sein du REMAD). Si des producteurs payent leurs intrants comptant, il ne s'agira pas de les décourager en apportant des intrants à crédit à d'autres producteurs (dans ce cas, le crédit devra avoir un coût afin d'inciter les producteurs à payer comptant). Il s'agira surtout d'actions de mise en contact, d'incitations aux transactions entre commerçants et groupements et IMF's ou de mise à disposition de fond de roulement partiel pour l'achat de stocks.

Bénéficiaires : producteurs, OP (URPR, URPA et REMAD aux différents niveaux), commerçants, IDI, IMF.

Partenaires impliqués : Commerçants, CCIB, CeRPA, OP (URPA, URPR et REMAD aux différents niveaux), CNAB, URP, prestataires de service, Communes, autres interventions

Activités (à préciser selon les besoins des selon OP) :

- Faciliter les rencontres entre producteurs / OP et opérateurs économiques et, en préalable, identifier et prospector les opérateurs privés à l'amont ;
- Organiser des formations des OP au recensement des besoins, à la négociation et à la gestion des stocks ;
- Mettre en place des systèmes internes au sein des OP, de contrôle de qualité des produits et de stockage des intrants ;
- Renforcer des dynamiques d'approvisionnement en intrants des OP ;
- Mettre en place d'un système d'information des prix des intrants ;
- Organiser des visites d'échanges sur des expériences d'approvisionnement en intrants fonctionnelles ;
- Recherche action sur des mécanismes d'approvisionnement en intrants à mettre en place en lien avec les autres interventions (Progrn, Puasa, Protos) ;
- Mettre en place des sous-filières semencières riz et maraîchage en lien avec les autres interventions ;
- Appuyer les faîtières et les groupements de producteurs ou commerçantes pour le montage de plans d'affaires à soumettre aux IMF sur la constitution de Fonds de roulement (boutique d'intrants, achat de produits)
- Faciliter la diffusion d'information et sensibilisation des producteurs et consommateurs sur l'utilisation des intrants pour une gestion environnementale durable en lien avec les techniques de gestion/restauration de la fertilité des sols

Instruments FAFA à mobiliser :

- L'assistance technique commerciale permanente ;
- Les AMOD ;
- Les accords entre partenaires ou contrat de prestations de service ;

- Des études ponctuelles ;
- L'équipe FAFA.

Conditions préalables :

Les activités à mettre en œuvre devront avoir été retenues lors des processus participatifs entre les acteurs d'une filière et/ou validées par la PTO et l'équipe FAFA.

Domaine d'activités 2.4. : Appui à la transformation

Les capacités de transformation des produits pour les trois filières restent encore faibles en termes de volume et de maîtrise technique. Des marges de progrès existent sur les trois filières surtout si l'on travaille sur les aspects qualitatifs de manière à inciter les opérateurs économiques à s'intéresser aux produits transformés localement et à en faire la promotion.

L'appui à la transformation va principalement bénéficier à des groupements de femmes qui seront appuyées pour améliorer la conduite de leur activité.

Bénéficiaires : groupements de transformatrices, Producteurs, commerçants, consommateurs

Partenaires impliqués : Commerçants, CCIB, CeRPA, URPA, URPR, REMAD, prestataires de service, Communes, autres interventions

Activités possibles à conduire :

- Renforcer les groupements de femmes comme représentantes d'acteurs de la filière
- Organiser des formations à la gestion économique dans une optique de maîtrise des coûts (en lien avec le CEF du PADYP) ; à la négociation et à la gestion des stocks ;
- Favoriser l'accès à des équipements de transformation novateurs (matériel d'étuvage, bâches, décortiqueuses, tables de triage,...) via la mise en place du guichet transformation ;
- Organiser des formations pour les riziculteurs sur la gestion de la récolte du riz paddy
- Organiser des formations des transformatrices sur le battage, le triage (calibrage) et la méthode améliorée d'étuvage ;
- Mettre en place de systèmes internes au groupement de contrôle de qualité des produits et de stockage ;
- Organiser des visites d'échanges sur des opérations de transformation fonctionnelles ;
- Appuyer les initiatives visant à la maîtrise des techniques de stockage (oignon, pommes de terres) ; ...

Instruments FAFA à mobiliser :

- Les AMOD ;
- L'assistance technique commerciale permanente ;
- Le guichet d'appui à la transformation ;
- Les accords entre partenaires ou contrat de prestations de service ;
- Des études ponctuelles ;
- L'équipe FAFA.

Conditions préalables :

Les individus ou groupements qui vont acquérir des équipements dans le cadre du guichet d'appui à la transformation devront être suivis par un prestataire pour les appuyer dans la constitution du dossier, leur apporter un appui technique à l'utilisation et les appuyer dans la gestion de l'équipement (notamment permettre d'élaborer des comptes d'exploitation qui seront anonymement transmis à la FAFA). Par ailleurs, ils ne devront pas avoir bénéficié d'autres interventions.

Les activités à mettre en œuvre devront avoir été retenues lors des processus participatifs entre les acteurs d'une filière et/ou validées par la PTOS et l'équipe FAFA.

Domaine d'activités 2.5. : Appui à la mise en relation avec les opérateurs financiers

L'accès au financement pour la commercialisation, l'approvisionnement en intrants voire investir dans le système de production constitue un frein important pour le développement des OP et des producteurs des filières. A ce stade, il n'est pas prévu de mobiliser des fonds dans le FAFA AD puisqu'ils seront inclus en partie dans le cadre du projet d'investissements agricoles.

Par contre, il reste primordial de favoriser les liens entre acteurs des filières et les IMF. Les perceptions des acteurs économiques (producteurs, transformateurs commerçants) au sujet des opérateurs financiers sont souvent erronées et incomplètes et les IMF perçoivent mal les risques réels d'opérations financières avec le monde agricole et n'ont pas les produits adaptés. Il s'agira d'enclencher un processus de dialogue qui à terme pourrait se concrétiser dans des relations commerciales entre les groupements et les individus et les IMF.

D'autre part, il s'agira de pousser à l'innovation également dans le domaine des produits et services financiers en organisant des échanges entre OP, commerçants et IMF sur des pratiques intéressantes type crédit warrantage.

Bénéficiaires : producteurs, OP, IMF, opérateurs privés

Partenaires impliqués : IMF, opérateurs privés, CCIB, URPA, URPR, REMAD, groupements communaux et villageois, CeRPA/CeCPA, autres interventions

Activités possibles à conduire :

- Former les OP et les producteurs au fonctionnement des IMF ;
- Former les OP et les producteurs à la négociation avec les institutions financières ;
- Formater les agents d'IMF au cycle des activités agricoles et au fonctionnement des OP ;
- Mettre en place de mécanismes d'appui conseil pour l'accès au crédit ;
- Organiser des visites d'échanges sur des opérations d'octroi de crédit à des producteurs ou des OP ;
- Appuyer le montage de dossiers de crédit au niveau des acteurs.
- Etudier puis mettre en place des mécanismes d'incitation pour les IMF à octroyer des crédits complémentaires aux subventions accordés dans le cadre du guichet et des Accords avec les partenaires.

Instruments FAFA à mobiliser :

- Les AMOD ;
- L'équipe FAFA ;
- Des études ponctuelles ou de la mobilisation d'expertise :

Conditions préalables :

Aucune

Résultat 3 : « Les structures déconcentrées CeRPA et CeCPA sont renforcées dans leurs compétences régaliennes et leur rôle d'appui conseil aux communes dans le cadre de la décentralisation. »

Le CeRPA se situe actuellement dans un processus de réforme inachevé (avec notamment l'absence, dans les faits, d'autonomie qui lui est dévolue dans les textes). Dans le processus de

réforme en cours, l'organisation du CeRPA peut être amenée à être modifiée. Toutefois, il devrait conserver sa couverture géographique et son rôle reste incontournable dans le secteur.

Une articulation possible avec l'AIMAEP, qui prévoit de renforcer le CeRPA en termes institutionnels, est que la FAFA se concentre sur des aspects davantage opérationnels pour assurer une convergence en termes d'efficacité dans la mise en œuvre des activités dévolues au CeRPA.

Les activités retenues, à savoir l'amélioration des systèmes d'information et de coordination liés au développement des filières, le contrôle de qualité des produits agricoles, la prise en compte du genre de façon transversale et le conseil aux communes devront également s'articuler avec les appuis délivrés par d'autres interventions auprès du CeRPA et des CeCPA.

Domaine d'activités 3.1. Appui au rôle de contrôle de normes de qualité des produits (phytosanitaires, semences, produits maraîchers..)

Bénéficiaires : CeRPA et CeCPA

Partenaires impliqués : AIMAEP, ACSSA, DDEPN

Activités à conduire :

- Faire un diagnostic des besoins recensés au niveau du CeRPA en matière de contrôle de normes de qualité (par rapport aux intrants utilisés, aux produits agricoles commercialisés, à la pollution des eaux, à la préservation de l'environnement,...) en lien avec la politique, les laboratoires nationaux, l'AIMAEP, l'ACSSA et la DDEPN
- Etablir les priorités en fonction des ressources disponibles et réaliser un plan d'action
- Equiper partiellement la DRC en matériel et équipements de contrôle
- Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation pour l'équipe de la DRC AD pour la réalisation de ses activités de contrôle de qualité

Instruments FAFA à mobiliser :

- Les AMOD ;
- L'équipe FAFA ;
- Des études ponctuelles et mobilisation d'expertise :

Conditions préalables :

Utiliser l'expertise mobilisée par le PAEX pour l'appui à l'ACSSA si nécessaire

Domaine d'activités 3.2. : Opérationnalisation du système d'information pour le suivi des filières et de coordination des interventions dans la régions

Bénéficiaires : CeRPA et CeCPA

Partenaires impliqués : AIMAEP, MAEP

Activités à conduire :

- Appuyer la remontée des informations entre le CeRPA et le MAEP
- Réviser les bases de données filières existantes au niveau des différentes directions du CeRPA et proposer des mécanismes harmonisés de collecte et d'utilisation des données en lien avec le dispositif élaboré au niveau central ;
- Organiser des formations pour les techniciens qui utilisent les bases de données et doivent en faire l'analyse

- Appuyer les activités de l'AIMAEP sur la mise en place de systèmes d'information et de capitalisation pertinents au niveau du CeRPA pour faciliter la mise en œuvre effective des dispositifs.
- Appuyer le CeRPA dans la conduite d'instances d'échanges d'informations et de coordination des activités de promotions de filières agricoles dans la région de l'AD.

Instruments FAFA à mobiliser :

- Les AMOD ;
- L'équipe FAFA ;
- Des études ponctuelles ou de la mobilisation d'expertise

Conditions préalables :

Aucune

Domaine d'activités 3.3. Appui conseil des RCPA aux communes

Bénéficiaires : RCPA, communes

Partenaires impliqués : AIMAEP, PAPDC, ProCGRN

Activités potentielles à conduire :

- Faciliter les espaces de rencontre entre les acteurs des filières et les communes
- Renforcer les capacités des RCPA pour une promotion efficace des filières agricoles au niveau des PDC
- Organiser des visites d'échanges vers des expériences intéressantes d'investissements communaux agricoles,...

Instruments FAFA à mobiliser :

- Les AMOD ;
- L'équipe FAFA ;
- Des études ponctuelles ou de la mobilisation d'expertise :

Conditions préalables :

Coordination avec le PAPDC, l'AIMAEP et le ProCGRN

Domaine d'activités 3.4. Appui à la mise en place de la politique Genre du CeRPA, notamment via son réseau « genre ».

Bénéficiaires : Réseau Genre, CeRPA et CeCPA

Partenaires impliqués : MAEP (cellule Genre), ARFA

Activités potentielles à conduire :

- Former les techniciens du CeRPA sur la collecte et l'analyse des données Hommes /femmes
- Appuyer le fonctionnement du réseau genre dans la mise en œuvre de son plan d'action
- Elaborer une stratégie genre au niveau du CeRPA en lien avec l'association du réseau des Femmes de l'AD et la cellule Genre du MAEP
- Conduire des activités de formation destinée à des femmes ressources du réseau.
- Conduire des activités de sensibilisation et/ou de visibilité au niveau des acteurs des filières

Instruments FAFA à mobiliser :

- Les AMOD ;
- L'équipe FAFA ;
- Des études ponctuelles et mobilisation d'expertise :

Conditions préalables :

Le réseau genre reçoit un appui structurel de la part du MAEP central.

3.4.2 Mécanismes de détermination des activités

Il est proposé deux modes de détermination des activités à mener par la FAFA différenciés selon que les activités concernent le renforcement de compétences pour les partenaires stratégiques (composante 1 et 3) ou l'articulation entre les acteurs (composante 2) en fonction de leur déclinaison dans le temps et de l'orientation des composantes.³⁹

Pour les activités aux OP et au CeRPA, les activités seront définies à partir du bilan des besoins qui aura été fait par les partenaires et l'équipe PAMRAD déjà en place.

Les activités prioritaires à conduire la première année feront l'objet d'un Accord annuelle d'appui organisationnel entre les partenaires et la FAFA. Elle sera assortie d'un mécanisme de suivi et de résultats intermédiaires à atteindre pour les activités retenues qui permettront d'engager de nouveaux Accords les années suivantes. Il conviendra toutefois d'être attentif, dans la fixation des résultats à atteindre, au temps nécessaire pour l'obtention de résultats probants. Ces actions de structuration / renforcement de capacités sont continues, nécessitent du temps et doivent pouvoir s'adapter en fonction de changements externes (contexte) ou de priorités internes. Pour ce qui est du CeRPA, une attention particulière sera donnée à intégrer dans l'Accord des activités qui viendront renforcer et appuyer ce qui est prévu dans le cadre de l'AIMAEP.

Pour les activités d'articulation entre les acteurs, on utilisera les tables filières, avec deux séries de rencontres dans la phase de démarrage:

- Une première série qui devrait permettre d'élaborer une vision commune de chaque filière, et d'identifier pour chacun des acteurs les activités prioritaires à mener.
- Une deuxième série qui permettra de planifier de manière participative les différentes activités à mener par chacun des acteurs tout en réduisant les risque de conflit de compétence.

3.4.3 Les activités de l'équipe de facilitation

Les activités dévolues à l'équipe de facilitation sont présentées ci-dessous. Il s'agit d'activités supports au fonctionnement général de l'intervention pour lui permettre d'atteindre les objectifs fixés. Elles ne font l'objet d'aucun résultat en particulier mais sont indispensables à l'atteinte des trois résultats.

Ces activités sont de plusieurs ordres dont :

- **L'appui au fonctionnement des instances :** sollicitation des instances (PTO, SMCL), préparation des documents nécessaires à la réunion, fonction de secrétariat lors des instances, etc.
- **La gestion administrative et financière globale :** mise en œuvre des orientations générales de l'intervention, coordination globale, rapportage administratif et financier, rédaction des manuels de procédures,...

³⁹ voir détail en annexe

- **L'appui à la mise en place et au suivi des Accords d'exécution (AAO, AMOD) avec les partenaires** : préparation des accords, suivi des accords, appui technique ponctuelle des membres de l'équipe FAFA aux partenaires, stratégiques ou associés sur des thématiques particulières (gestion, comptabilité, suivi-évaluation, appuis méthodologiques sur les questions de genre etc...) ; mise en place du guichet d'accès aux équipements de transformation, etc.
- **Le suivi-évaluation global et la capitalisation** : Mise en place du système de suivi -évaluation de l'intervention (atelier, étude de base), suivi du déroulement des activités globales de l'intervention, suivi des activités des partenaires, rapportage technique (résultats de l'articulation entre acteurs et de processus de renforcement de capacités), suivi des activités des partenaires, capitalisation d'activités menées ou d'outils utilisés, diffusion des résultats, etc.
- **La création de conditions de synergies** : ces synergies, comme vu précédemment, seront au minimum de deux ordres : avec les autres interventions du programme bénino-belge d'appui au secteur et avec les autres interventions agissant dans l'Atacora-Donga.
- **La planification stratégique et l'animation de la dynamique des acteurs** en créant les conditions nécessaires à favoriser les liens à ces acteurs, l'accompagnement des acteurs pour mener les activités qui leurs sont dévolues (dont, entre autres, les tables filières), mobilisation d'études complémentaires sur des aspects précis répondant à une demande,
- **La communication** autour du développement et de l'intervention qui comprendra des ateliers de vulgarisation de l'intervention, des dépliants explicatifs, des réunions d'information et d'échange,...

3.5. CADRE LOGIQUE

Le cadre logique simplifié (voir cadre logique détaillé en annexe) présenté dans la figure suivante présente quelques particularités qui répondent à l'approche retenue pour la mise en œuvre de la FAFA A/D.

Le cadre logique reste donc à ce stade relativement simple et englobant. Il devra néanmoins être revu, complété et consolidé à l'issue de la planification stratégique. Dès lors, les indicateurs généraux seront définis à l'issue du processus de planification stratégique, au moment de l'élaboration des Accords, ce qui facilitera également leur appropriation. L'équipe de formulation propose néanmoins des indicateurs au niveau des objectifs et des résultats attendus.

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

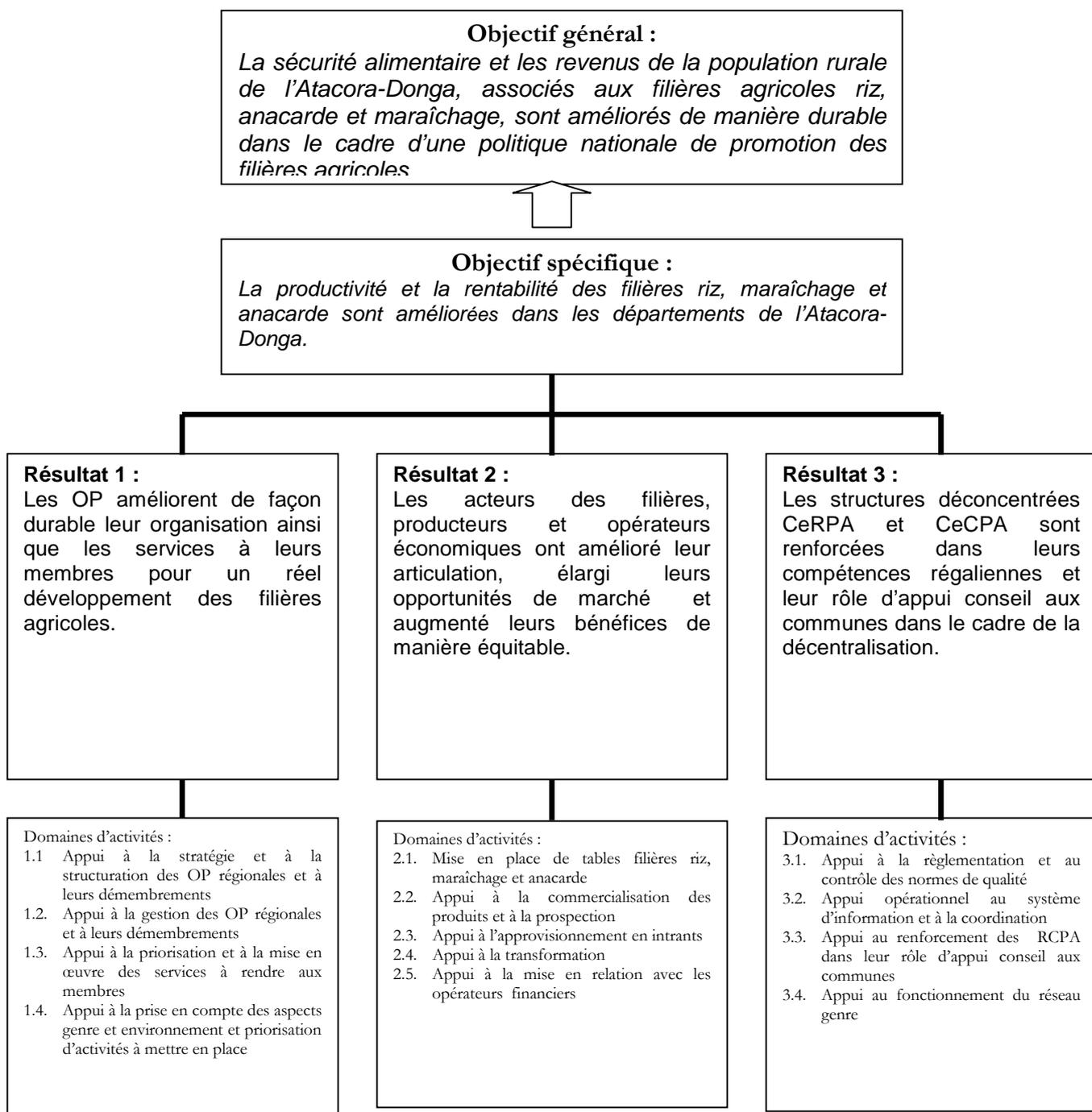


Figure n°3 : Cadre logique simplifié de la FAFA

3.6. GESTION DU CYCLE DES ACTIVITÉS

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

3.6.1 Phase de démarrage (6 mois)

La phase de démarrage débutera au moment où la direction de la facilité de la FAFA A/D sera opérationnelle. La FAFA démarrera au moment de la signature de la Convention de mise en oeuvre. Dans l'idéal, l'équipe du PAMRAD bis sera en place et pourra assurer la transition avec l'équipe FAFA (notamment les ATI).

Les principales activités à réaliser durant cette phase sont :

- Recrutement de l'équipe par le binôme responsable de la FAFA en lien avec le MAEP et la CTB
- Achat de petit matériel pour compléter l'installation de l'équipe
- Révision et appropriation du DTF par l'équipe puis par les partenaires ; révision des engagements de chacun
- « Remise-reprise » avec le PAMRAD bis
- Installation des instances (SMCL et PTO)
- Mise à jour des activités réalisées par l'AIMAEP, le PAMRAD, le PAPDC, le ProCGRN et PROTOS (dans un premier temps)
- Signature, sur l'exemple du PAPDC d'un accord de collaboration avec la GTZ, voire avec Protos pour définir les principes de la collaboration dans la région sera effectué à ce stade (répartition des activités, activités communes échanges d'informations etc....).
- Visite de l'équipe à la FAFA MC
- Elaboration du manuel de procédures FAFA AD

Avant cette phase, l'équipe du PAMRAD bis et la représentation pourront déjà réaliser avec leur excédent de budget certains investissements afin de préparer le terrain de la FAFA (Achat des véhicules et du matériel informatique, recrutement des chauffeurs,...).

3.6.2 Phase d'exécution (42 mois)

La FAFA A/D s'orientera ensuite et le plus rapidement possible sur la mise en relation des acteurs au travers des tables filières pour déterminer les activités prioritaires à conduire et clarifier les rôles des structures. Sur la base des diagnostics simplifiés réalisés et des analyses de capacités réalisées par les AT détachés, des négociations seront menées avec les partenaires stratégiques⁴⁰ identifiés (URPA, URPR, REMAD et CeRPA) pour approfondir les priorités de ces acteurs en terme de renforcement de compétences. Des accords seront signés entre ces partenaires stratégiques et l'équipe de la facilité FAFA A/D précisant les obligations des deux parties pour conduire les activités. La planification indicative qui en découlera sera validée par la Plateforme Technique d'Orientation (PTO) et la Structure Mixte de Coopération Locale (SMCL). Par la suite les AMOD et éventuels contrats seront signés et les activités mises en oeuvre. Un mécanisme de suivi interne

⁴⁰ Il convient toutefois de préciser que les partenaires stratégiques ne sont pas figés pour la durée de l'intervention. Si la planification fait apparaître qu'il est nécessaire de renforcer les compétences d'un autre partenaire pour mener une activité, ces actions pourront être réalisées. De même, si un partenaire stratégique ne remplissait pas ces obligations, il pourrait se voir contraint de renoncer aux actions de renforcement de compétences.

sera mis en place au sein de chacun des partenaires. Cette planification sera l'occasion de revoir les indicateurs et de lancer une étude de base.

Par la suite, les accords de partenariat s'établiront sur un rythme annuel (exceptionnellement sur un rythme pluriannuel pour les activités restreintes qui le nécessitent). Chaque partenaire, appuyé de l'équipe de facilitation, mettra en place les dispositifs pour honorer ses engagements et accéder aux différents instruments techniques et financiers de la FAFA A/D.

La planification indicative sera ensuite revue annuellement de manière à tenir compte des leçons tirées de la mise en œuvre avec l'ensemble des partenaires. Durant cette phase, la planification indicative devra également rester souple de manière à pouvoir intégrer un nombre restreint d'activités jugées importantes non identifiées en début d'année. La mise en œuvre des activités prioritaires fera chaque année l'objet d'une évaluation interne.

3.6.3 Phase de capitalisation et clôture (12 mois)

Au cours de la cinquième année, l'équipe de la facilité se concentrera davantage sur un appui des acteurs à la capitalisation des activités conduites et des modes et mécanismes utilisés. Il s'agira là de travailler dans le cadre du programme bénino-belge d'appui des filières agricoles sur des thèmes aussi diverses que l'application d'une politique nationale au niveau d'une région, le rôle des femmes dans le développement d'une filière, le rôle de facilitation des projets type FAFA et leur insertion dans le tissu institutionnel local,...

Durant cette phase, il sera donné une attention particulière au désengagement de l'équipe. Ainsi l'assistant technique renforcement des OP ne travaillera plus qu'une partie de l'année et les détachés seront progressivement mis sur des tâches de capitalisation mais plus en appui à des activités directes aux partenaires.

3.7. INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION

Les principaux indicateurs de performance et leurs sources de vérification sont décrits de manière indicative. Par exemple, les indicateurs au niveau des résultats devront être traduits en compromis contractuels avec les principaux partenaires du projet.

Par ailleurs, chaque contrat de prestation de service ou accord devra spécifier son apport spécifique aux indicateurs de résultat du projet et les sources de vérification, de manière à responsabiliser clairement chaque partenaire. Ce principe s'appliquera également aux organisations bénéficiaires dans le cadre des Accords, AMOD ou AAO.

Les grandes lignes d'un système de suivi-évaluation sont présentées ci dessous mais devront être reprises au démarrage de l'intervention lors d'un atelier sur l'étude de base et la mise en place du système de Suivi évaluation. La dimension genre devra y être présente.

3.7.1 La mesure des effets et impact de l'intervention sur les populations

Le PAMRAD a initié, en début (2005) et en fin de projet (2008), la réalisation d'une étude socio-économique visant à apprécier les effets et impacts de ses interventions sur les bénéficiaires. Ainsi des enquêtes ont été menées auprès d'environ 1.500 producteurs (hommes et femmes confondus).

Il serait intéressant, dans le cadre de la FAFA, de reconduire cette enquête sur des échantillons relativement similaires en l'actualisant en début de projet (et en tenant compte de l'approche différente). Cette étude devra également intégrer le renseignement des indicateurs définis afin de servir d'étude de base nécessaire au suivi-évaluation. En fin d'intervention, une étude similaire permettrait d'étudier les changements sur les comportements des bénéficiaires par rapport aux activités mises en œuvre durant la FAFA A/D. Ces études permettront d'évaluer les effets et impact de la facilité dans la zone d'intervention.

3.7.2 Les indicateurs au niveau des objectifs global et spécifique

Au niveau de l'objectif global, ces indicateurs devront contribuer au renseignement des indicateurs définis par le service suivi-évaluation du MAEP au niveau national. Ainsi, il est proposé que les indicateurs de l'objectif global correspondent en partie à ceux retenus par le MAEP et suivis par le programme agricole. Il est donc proposé les indicateurs de l'objectif global suivants :

- Accroissement du taux de couverture des besoins alimentaire et nutritionnel dans la zone d'intervention (+ 15 %) ;
- Accroissement du revenu agricole des ménages (30 % des ménages accroissent de 10 % leur revenu) ;

Au niveau de l'objectif spécifique, la mesure des deux aspects productivité et rentabilité des filières n'est pas une chose aisée et directe. Elle nécessiterait la mise en place d'un système d'enquêtes lourdes et onéreuses. Ainsi, il est proposé deux « proxy » (et non des indicateurs directs) permettant de mesurer ces deux dimensions :

- Accroissement annuel des productions riz, maraîchage et anacarde de l'Atacora-Donga commercialisées ;
- Accroissement annuel des marges nettes moyennes par segments des filières ;

Il conviendra de vérifier, en début d'intervention, s'il est possible d'identifier les valeurs de références de ces indicateurs des études de répartition de la valeur ajoutée dans les filières. Les cas échéant, ces deux dimensions devront être intégrées dans l'étude de base à conduire au démarrage de l'intervention. Si les valeurs de base sont définies, elles permettront de fixer des valeurs cibles plus réalistes qu'une fixation arbitraire d'objectifs productivistes.

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

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

Ainsi, le chargé de suivi-évaluation de l'équipe de facilité appuiera le CeRPA et/ou les acteurs à suivre un échantillon aux différents niveaux des filières de manière à pouvoir évaluer les coûts et les marges en termes de production, de transformation, de transport et de commerce. Il pourrait éventuellement être envisagé de se rapprocher des conseillers de gestion du PADYP pour voir s'ils seraient en mesure d'effectuer ce travail de suivi des comptes d'acteurs des filières.

Il ne s'agit pas d'obtenir des données précises sur un échantillon représentatif -qui seront du reste probablement très difficiles à obtenir- mais plutôt de suivre des tendances de répartition de la valeur ajoutée au sein des filières. Ces tendances pourront être présentées lors des tables filières

annuelles de manière à favoriser les discussions autour de l'efficacité globale de l'intervention. Il est évident qu'il sera ici difficile de séparer ce qui pourrait être imputable au FAFA et/ou à d'autres interventions : l'objectif sera avant tout de suivre l'évolution de la productivité des filières et de pouvoir ainsi donner aux acteurs politiques et économiques des informations clés en matière de gestion.

3.7.3 Les indicateurs de résultats

Les indicateurs de résultats devront être affinés entre la FAFA et ses partenaires au moment de l'étude de base. Il s'agira également de définir les valeurs de référence (grâce à l'étude de base) et les valeurs cibles (objectifs) qui les caractérisent.

Pour le résultat 1 (renforcement de capacités des OP) les éléments d'indicateurs les plus significatifs à prendre en compte sont les suivants :

- Adoption d'un document de stratégie correspondant à ses mandats ;
- Montant et nombre de cotisations des membres ;
- Fréquence de mise à jour des documents de programmation et de gestion comptable et financière ;
- Rapport hommes/ femmes au sein des OP (membres, représentants communaux et villageois);
- Ressources financières internes et externes de l'OP ;
- Nombre et qualité des services rendus aux membres (H/F) dans le temps.

Le suivi de ces indicateurs pourra faire l'objet d'une « fiche acteur » plus globale montrant les évolutions de chaque OP en termes de renforcement de compétences ;

Pour le résultat 2 (articulation des acteurs et opportunités de marché) les indicateurs fondamentaux seront les suivants :

- Présence et participation des acteurs lors des tables filières ;
- Volume de production commercialisé par les OP ;
- Marge réalisée à chaque étape dans chacune des filières;
- Volumes et nature des intrants disponibles fournis par les OP et utilisés par leurs membres ;
- Volume de produits transformés commercialisés ;
- Nombre de projets financés par des structures dans les filières agricoles (IMF, CCIB, FOREVA, guichets..);

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

Pour le résultat 3 (appui opérationnel au CeRPA) les indicateurs pourront être :

- Nombre et qualité des contrôles réalisés sur les intrants spécifiques et les produits maraichers
- Activités mises en œuvre dans le cadre de la stratégie genre ;
- Nombre d'infractions relatives aux normes de qualité des intrants constatées ;
- Pourcentage d'investissements liés à la promotion des filières dans les plans de développement communaux.

3.7.4 Les indicateurs de gestion de la Facilité

Afin de pouvoir évaluer le travail de l'équipe de facilitation, il sera nécessaire de mettre en place un système d'enquête auprès des partenaires qui reposera sur le renseignement d'indicateurs complémentaires et plus qualitatifs. Ils devront permettre à l'Equipe et aux structures de pilotage de juger du bon fonctionnement de l'approche en terme d'appropriation par les partenaires et donc de durabilité. Les indicateurs présentés ci-après peuvent servir de modèle pour un système d'évaluation du processus de facilitation.

- Il existe un modèle d'accord simple et compréhensible utilisé par tous les partenaires
- Chaque partenaire a un point focal qui suit les conventions FAFA
- La participation équilibrée des producteurs/opérateurs privés/institutions dans les tables filières riz, maraîchage et anacarde.
- Les partenaires assument leurs compromis contractuels de manière satisfaisante ;
- Le pilotage du processus, au travers de la Plateforme Technique d'Orientation, compte sur la participation active des partenaires et des acteurs ;
- Les résultats du système participatif de suivi et évaluation permettent de consolider le suivi du processus et d'informer les mécanismes de pilotage (SMCL, structure de régulation des filières).
- Les acteurs sont satisfaits des activités menées par l'équipe de facilitation en termes d'accompagnement et de renforcement de compétences.

Au terme de la phase de consolidation il s'agira de déterminer si les partenaires ont intégré les acquis à leur niveau et si des ressources propres sont allouées par les acteurs pour la poursuite du processus de promotion des filières.

3.7.5 Le suivi des activités mises en œuvre au travers des accords de partenariat

Comme vu précédemment, les accords devront intégrer des indicateurs leur permettant de contribuer aux indicateurs de résultats et de l'objectif spécifique de l'intervention.

Chacun de ces accords intégrera également un certain nombre restreint d'indicateurs définis qui permettront d'évaluer l'efficacité de mise en œuvre et de gestion de l'accord et d'alimenter les dispositifs de suivi-évaluation propres aux partenaires. Elles se baseront sur ce qui est fait dans la FAFA MC et ce qui existe déjà chez les partenaires.

Par ailleurs, ces accords feront l'objet d'évaluations annuelles conjointe entre l'équipe FAFA et le partenaire. Les résultats de l'évaluation des accords pourront être présentés lors du bilan des accords présenté lors des tables filières annuelles et dans les instances de pilotage de l'évaluation.

3.8. PRINCIPAUX RISQUES ET HYPOTHESES

Les principaux risques liés à l'intervention tiennent d'une part à la mise en place et la gestion de cette approche et aux risques inhérents à la dynamique des filières.

3.8.1 Risques liés à la mise en œuvre et mesures d'atténuation

Les principaux risques liés à la mise en oeuvre sont les suivants:

- **L'insuffisante capacités des partenaires à rentrer dans l'approche et à exécuter des accords :** on sait que les capacités et les expériences de travail des OP sont encore faibles et limitées, sans parler de celles des autres groupes d'acteurs qui n'existent pas en tant qu'organisations (commerçants). D'autre part, ces structures sont fortement mobilisées par plusieurs bailleurs et programmes. C'est pourquoi il est important de pouvoir à la fois remodeler les activités au démarrage de l'intervention pour ne pas les voir « comme les activités du projet belge » mais également d'assurer l'encadrement et la formation suffisante des acteurs pour pouvoir assumer leur rôle de maître d'ouvrage. Une certaine flexibilité doit être également acceptée au niveau de la FAFA pour pouvoir réorienter si besoin en était les activités au profit d'autres partenaires, voire dans d'autres filières agricoles.
- **Les délais de réaction des structures:** la réussite du partenariat suppose la minimisation des lourdeurs administratives au niveau des services publics impliqués à travers les Accords de maîtrise d'ouvrage déléguée. La mise en relation d'acteurs publics et privés nécessite une réactivité pour ne pas voir l'un des acteurs se détourner de la table. La proposition que les instances de suivi et de pilotage nomme des points focaux comme responsable interne pour la FAFA permettra de peser dans le sens de l'efficience ;
- **La duplication d'efforts et contradictions d'approche avec d'autres interventions (harmonisation):** bien que tous les bailleurs en principe s'alignent sur les politiques nationales et donc soutiennent l'approche filières adoptée par le Bénin, les particularités des approches de chacun des partenaires techniques et financiers peuvent dans la pratique déboucher sur des contradictions de niveau stratégique (par exemple approche de la participation, des politiques de subsides, etc.) ou opérationnel (harmonisation des per diem et autres thèmes "ponctuels" mais souvent conflictuels).
- **L'immobilisme lié aux problèmes fonciers :** bien que le ProCGRN travaille dans l'Atacora-Donga sur l'élaboration de plans fonciers ruraux, des problèmes liés au foncier subsistent pour les producteurs au sein de ces trois filières qui pourraient freiner, de façon indépendante, l'évolution des filières. C'est un risque sur lequel la FAFA n'aura pas ou peu de prise.

3.8.2 Risques liés à la durabilité et mesures d'atténuation

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

- **Les fonctions de la facilité ne sont pas reprises par les acteurs et la dynamique tombe.** Le cadre institutionnel de l'intervention vise à développer les capacités des acteurs institutionnels qui, de manière pérenne, sont appelés à animer les filières. Ces acteurs développeront les capacités (technique, gestion, planification, maîtrise d'ouvrage..) qui devraient assurer la viabilité de la filière. Il n'empêche que les activités de facilitation et de mise en relation disparaîtront avec l'équipe FAFA et avec le projet. Vu le temps du projet, il est certain que quand bien même une partie du chemin aurait été franchi, il restera encore des initiatives à développer, des capacités à renforcer, .. qui nécessiteront que certains acteurs s'en approprient la responsabilité : OP, CeRPA, MAEP, Chambre d'agriculture et Chambre de commerce, organisation de commerçants. C'est un des grands enjeux de la FAFA AD.
- **Des conflits d'intérêt surgissent dans le processus de mise en relation des acteurs :** un des dangers de l'approche facilitation des filières est d'imprimer au processus un

« angélisme » de bon aloi qui ne reflète pas la réalité des conflits d'intérêts bien réels entre les acteurs et n'est justifié que par le financement externe. L'existence de relations de pouvoir et de capital social et politique différent est une donnée de l'appréciation des processus de concertation de politiques, que les facilitateurs ont tout intérêt à maîtriser. Une évaluation participative périodique avec facilitation externe, telle qu'elle est proposée pour la Facilité, devra inclure la dimension de la gestion des conflits.

- **La durabilité environnementale non assurée** : la durabilité environnementale de l'intervention est liée étroitement à la gestion des ressources naturelles dans le cadre de l'intensification rizicole et maraîchère. La gestion durable des bas-fonds, le contrôle des intrants chimiques et le développement de méthodes alternatives et la gestion durable de la fertilité des sols sont des thèmes qui devront être abordés par les OP et par le pouvoir public pour mitiger les comportements économiques des acteurs. La FAFA aura un rôle à jouer dans cette sensibilisation mais ne peut bien sûr répondre des résultats tangibles sur une période si courte.

3.8.3 Risques fiduciaires et mesures d'atténuation

- **Gestion fiduciaire déficiente dans le cadre des accords de partenariat** : C'est un risque inhérent à partir du moment où l'on confie une maîtrise d'ouvrage déléguée à un ensemble d'institutions et d'organisations diverses. Une série d'instruments et d'approches permettent de réduire le risque fiduciaire dans les accords de partenariat :
 - Conditions préalables: les institutions partenaires devront remplir un minimum de conditions de gestion avant de pouvoir signer un Accord. Plus spécifiquement, les OP devront montrer qu'elles peuvent avoir recours à un personnel comptable qui sera chargé d'assurer le suivi financier et les frais engagés au travers de Accords. La FAFA pourra cofinancer leur fonctionnement mais de manière dégressive et de manière à ce qu'il soit pris en charge par les structures en fin de projet ;
 - Règlement financier: les règles d'application aux fonds belge et la législation béninoise devront s'appliquer en matière d'exécution financière ;
 - Graduation des versements: les Accords seront financées par tranches successives, une nouvelle tranche ne pouvant être versée avant qu'au moins 70% de la tranche antérieure ait été dépensée et dûment auditée ;
 - Rapportage financier audité préalable aux versements: les rapports financiers périodiques des partenaires devront être audités afin de pouvoir solliciter de nouvelles tranches ;
 - Contrôle social interne et transparence: la transparence sur les budgets et les compromis seront promus dans toutes les organisations, de manière à ce que les prises de décision sur les dépenses soient le plus démocratique et transparente possible ;
 - Contrôle mutuel des partenaires dans les instances de suivi et de coordination: l'approbation des plans de travail et rapports et l'appui technique donné dans les instances de suivi et coordination, en particulier la PTO encouragera tous les partenaires participants à appliquer de bonnes règles de gestion des fonds de la Facilité.

Risques	Mesures d'atténuation
<p>Risques de mise en oeuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'insuffisance des capacités des partenaires à absorber des appuis divers • La duplication d'efforts et contradictions d'approche avec d'autres interventions • L'immobilisme lié aux problèmes fonciers 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation et appui à la maîtrise d'ouvrage déléguée, coordination interbailleurs, flexibilité de la FAFA pour changer de partenaires (et de filière) • Plate-forme technique et accord de collaboration • Possibilité de remontée vers les Plans fonciers
<p>Risques institutionnels/durabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les fonctions de la facilité ne sont pas reprises par les acteurs et la dynamique tombe. • Des conflits d'intérêt surgissent dans le processus de mise en relation des acteurs • La durabilité environnementale non assurée 	<ul style="list-style-type: none"> • Activités orientées vers la mise en place d'une dynamique ; Role du CeRPA dans la coordination et la promotion des interventions et des acteurs • Facilité « externe » qui peut gérer les conflits • Point d'attention de la FAFA via les OP et les pouvoirs publics, collaboration avec les autres interventions sensibles au thème (ProCGRN, Protos)
<p>Risque fiduciaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion fiduciaire déficiente dans le cadre des accords de partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Accord très « cadré » combiné avec un appui aux structures pour la gestion de ces accords et un suivi externe de ces accords par la facilité.

Figure n°4 : Synthèse des risques et mesures d'atténuation

3.8.4 Hypothèses liées à l'efficacité et à l'impact

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

- Le gouvernement a pris des mesures pour faciliter l'importation des intrants non coton:
- Un minimum critique d'opérateurs privés se structure pour investir (attention au monopole)
- Les tables filières sont soutenues par les acteurs locaux, CeRPA et privés
- Une politique qui favorise le riz produit dans le pays se met en place (pas de dumping avec du riz asiatique,..)
- La politique de financement de l'agriculture en cours de mise en place n'est pas mise à mal par des programmes de crédit subventionné ou don massif.

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

- Les coûts des produits et des intrants et équipements importés sont en liens directs avec la recherche de la compétitivité(et notamment avec les pays voisins pour le riz et le maraîchage)
- L'approche filière est véritablement développée comme politique au niveau national et mise en pratique par les structures d'encadrement en partenariat avec les acteurs privés pour résoudre des goulots d'étranglement situé en amont de ce qui se passe dans la région ;

4. RESSOURCES

4.1. RESSOURCES HUMAINES

L'Equipe de Facilitation est chargée d'appuyer l'accompagnement des différents acteurs dans la promotion des filières. Elle sera composée :

- d'un assistant technique international coordonnateur de la FAFA, spécialiste du développement économique des filières agricoles ;
- d'un assistant technique international, spécialiste en appui aux OP ;
- d'un Administrateur Gestionnaire (AG) ;
- d'un chargé du S&E;
- d'un secrétaire-comptable ;
- d'une équipe d'appui composée de chauffeurs et d'un gardien.

L'ensemble de ces postes est prévu pour la durée du projet.

Par ailleurs des assistants techniques nationaux seront « détachés » au sein des OP. Cette équipe détachée sera constituée :

- d'un expert en appui à la structuration et en renforcement de compétences des OP qui partagera ses appuis à mi-temps entre le REMAD et l'URPA ;
- d'un expert en appui à la structuration et en renforcement de compétences des OP qui interviendra en appui à l'URPR ;
- d'un expert commercial, (éventuellement appuyé d'un expert junior commercial) qui interviendra en appui aux 3 OP filières.

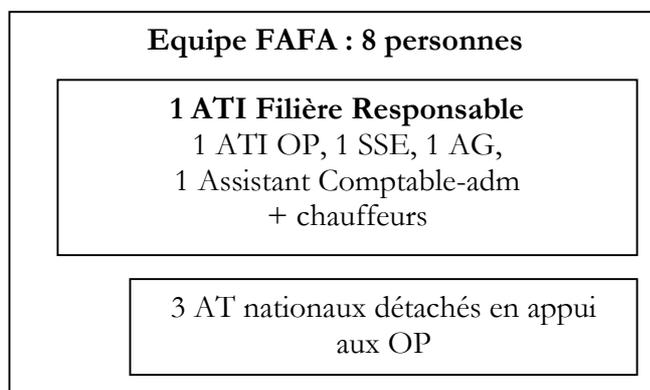


Figure n°5 : Composition de l'équipe FAFA

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

Le recrutement de l'ensemble de ces postes est ouvert aussi bien aux femmes qu'aux hommes et sera assuré en régie par la CTB avec l'avis des partenaires (notamment les OP qui seront associées au choix des candidats). Au moins un des deux ATI sera une femme, ainsi qu'un des trois détachés. Une attention particulière sera accordée aux candidats ayant une bonne connaissance de la zone d'intervention, particulièrement au plan culturel et social caractéristiques de cette région (maîtrise des langues).

Ces détachés auprès des partenaires stratégiques seront recrutés sur un mode qui associera l'équipe FAFA et l'OP. Ils seront également évalués par ces deux structures.

Un des deux AT en appui à la structuration des OP interviendra dans un premier temps à temps plein auprès de l'URPR, qui apparaît comme la moins structurée. Le deuxième AT en appui aux OP sera basé au REMAD et partagera son temps d'intervention entre le REMAD et l'URPA. L'AT commercial sera basé à l'URPA et partagera son temps entre les trois OP. Il sera secondé dans la mesure des disponibilités par un expert junior à partir de la deuxième année.

Une réserve de fonds d'expertise sera mise à la disposition de l'équipe de facilitation pour répondre aux nécessités de la facilitation d'un processus complexe ou pour intervenir sur des aspects précis liés aux filières.

Les ATI comme les experts détachés, bien que prévus sur la durée du projet seront contractés pour une première période de 3 ans. Ils seront évalués régulièrement et la prolongation de leur contrat sera décidée en fonction des résultats de l'évaluation.

4.2. RESSOURCES MATÉRIELLES

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

- Un bureau à Natitingou ;
- Matériel de bureau, ordinateurs et mobiliers pour 8 personnes ;
- Deux véhicules 4x4 et une moto pour l'Equipe de la Facilité ;
- Trois véhicules 4x4 et trois motos mis à disposition des détachés en appui aux OP ;

Bien qu'il reste du matériel (mobilier, ordinateurs, et véhicules) au PAMRAD, l'état de l'inventaire fait apparaître que seul du mobilier et certains petits équipements pourront être utilisables pendant toute la durée du projet (3 véhicules amortis de plus de 5 ans, 2 motos, 9 ordinateurs ; voir annexe 11). C'est à l'équipe qu'il reviendra d'estimer ce qui peut encore servir avant d'effectuer les remplacements nécessaires.

Au vu du nombre de personnes pouvant les utiliser et afin de faciliter leur utilisation, l'ensemble du parc automobile sera géré par l'AG de l'équipe de la facilité sur une base de programmation des priorités des missions. Celui-ci devra faire preuve de souplesse dans la gestion de cette organisation en mettant en avant l'approche de facilitation qui caractérise l'équipe de l'intervention.

4.3. RESSOURCES FINANCIÈRES

4.3.1 Contribution du Bénin

La contribution de la partie béninoise à la FAFA se présente sous différentes formes : la contribution de l'Etat via les contreparties du MAEP, les contreparties des OP et les contreparties des bénéficiaires.

Contrepartie du Gouvernement

Cette contrepartie s'exprimera :

- Par un apport global minimum de 119 746 000 FCFA pour les 5 ans. L'augmentation éventuelle de cette contribution, souhaitée par le MAEP, sera enregistrée lors de la SMCL de démarrage sur base d'une proposition du ministère. Cette contrepartie (voir détail annexe) permettra de couvrir les frais liés :
 - à la tenue des SMCL ;
 - à la tenue des PTOS ;

- Aux missions des agents du MAEP, des CeRPA et des CeCPA dans le cadre des instances ou des activités appuyées par la FAFA A/D ;
- A la prise en charge d'un véhicule pour équiper la DRC dans ses missions de contrôle des normes.
- Au travers des salaires et des frais de fonctionnement du CeRPA et des CeCPA intervenant dans le cadre de leurs fonctions régaliennes appuyées par la FAFA ;
- La provision de fonds, en fin d'intervention, pour prendre en charge les tables filières riz, anacarde et maraîchage.

La contrepartie gouvernementale fera l'objet d'un compte dépôt auprès de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique qui sera ouvert dès le démarrage de l'intervention et enregistrée lors de la première SMCL. La disponibilité de ces fonds devra être assurée de façon permanente durant toute la période d'exécution de l'intervention.

Contrepartie des OP

La contrepartie des OP s'exprimera en termes :

- De prise en charge progressive des frais de déplacement et d'hébergement des élus, des techniciens et des membres des OP ;
- De la mobilisation des élus et des salariés pour conduire les activités dévolues à l'OP appuyées par la FAFA (à ce titre, la FAFA facilitant les processus, il est nécessaire que l'URPR recrute un agent technique de manière à ce que l'expert détaché ait un interlocuteur pour la conduite des activités) ;
- De mise à disposition de bureaux pour les experts nationaux détachés ;
- De prise en charge d'une partie du salaire des comptables (condition préalable à l'intervention dans le cadre de signature de Accords de MOD).

Contrepartie des bénéficiaires

Ces contreparties s'exprimeront à deux niveaux :

- Les contreparties des partenaires à quantifier lors de la préparation des Accords de maîtrise d'ouvrage déléguée. Ces contreparties sont une exigence importante pour assurer un niveau d'appropriation et éviter que des partenaires ne proposent des plans d'action entièrement dépendants du financement belge et sans aucune perspective de pérennisation ;
- Les contreparties à quantifier des groupements ou individus lors de l'acquisition de matériel de transformation.

4.3.2 Contribution belge et planning financier

La contribution belge à la Facilité d'Appui aux Filières Agricoles s'élèvera au maximum à 5.500.000 Euros.

Les frais en régie s'élèvent à 3.334.168 Euros et comprennent l'équipe de facilitation, les véhicules et équipements nécessaires au démarrage, une partie des frais de fonctionnement et certaines prestations de services (assistance perlée DRC, études filières, évaluations..).

Le planning financier indicatif est repris dans le tableau ci-dessous.

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Total
REGIE	862.432	656.934	588.934	582.934	642.934	3.334.168
COGES	189.958	587.273	609.368	530.468	248.763	2.165.831
TOTAL	1.052.390	1.244.207	1.198.302	1.113.402	891.697	5.500.000

Tableau n°11 : Budget de l'intervention décomposé par année et mode de gestion

Le budget de la contribution belge prévoit une réserve budgétaire, pour tenir compte de la situation et des capacités des partenaires au démarrage du projet qui pourrait aboutir à la nécessité d'opérer une révision budgétaire de certaines lignes.

Par ailleurs, une partie des reliquats du PAMRAD bis (fonds de garanties et budget de fonctionnement), après arbitrage entre les différents projets du programme et décision de la SMCL pourrait être transférée à la FAFA A/D dès son démarrage . Dans le budget actuel, ces deux points n'ont pas été pris en compte.

BUDGET TOTAL			Acteurs concernés	TOTAL EUROS	TOTAL FCFA	mode d'exéc.	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 4	ANNEE 5	
A			Les capacités et l'articulation effective des acteurs privés et publics sont renforcées afin d'améliorer la productivité et la rentabilité des filières riz, maraîchage et anacarde				306.010	676.425	650.520	570.620	288.915	
Resultat 1: Les organisations de producteurs sont renforcées dans un souci d'amélioration durable des services à leurs membres			REMAD, URPA et URPR	2.492.492	1.634.967.361							
				601.532	394.578.912		104.550	162.950	129.520	110.370	94.140	
A	01	01	Accompagnement des OP dans leur structuration		136.100	89.275.748	cogestion	27.700	27.700	27.700	27.700	25.300
A	01	02	Appui aux OP dans la gestion		63.181	41.443.768	cogestion	23.260	17.260	13.830	8.830	0
A	01	03a	Appui aux OP dans les services à rendre aux membres		37.800	24.795.175	cogestion	2.600	32.600	2.600	0	0
A	01	03b	Appui aux OP dans les services à rendre aux membres		233.351	153.068.259	regie	50.990	45.590	45.590	45.590	45.590
A	01	04	Appui à la prise en compte des aspects genre et environnement au sein des OP		131.100	85.995.963	cogestion	0	39.800	39.800	28.250	23.250
Resultat 2: Les producteurs et les opérateurs économiques à l'amont et à l'aval des filières riz, maraîchage et anacarde ont amélioré leur articulation et élargi leurs opportunités en termes			Tous acteurs filières	1.378.900	904.499.107		134.610	295.985	429.110	390.110	129.085	
A	02	01	Planification stratégique et mise en place des tables filières		74.250	48.704.807	Regie	49.250	6.750	6.750	5.750	5.750
A	02	02a	Appui aux activités de commercialisation et prospection		250.000	163.989.250	Cogestion	10.000	65.000	65.000	65.000	45.000
A	02	02b	Appui aux activités de commercialisation et prospection		160.200	105.084.311	Regie	36.360	30.960	30.960	30.960	30.960
A	02	03	Appui aux activités d'approvisionnements en intrants		300.000	196.787.100	Cogestion	20.000	100.000	100.000	80.000	0
A	02	04	Appui aux activités de transformation		511.750	335.685.995	Cogestion	16.000	67.375	190.500	190.500	47.375
A	02	05	Appui aux activités d'information et mise en relation avec les opérateurs financiers		82.700	54.247.644	Cogestion	3.000	25.900	35.900	17.900	0

Resultat 3: Les structures déconcentrées CeRPA et CeCPA sont renforcées dans leurs compétences régaliennes et leur rôle d'appui conseil aux communes dans le cadre de la décentralisation.				CeRPA	512.060	335.889.341	
A	03	01a	Appui au Cerpa dans ses fonctions de contrôle qualité des produits phyto, engrais, semences et produits maraichers (regie)		135.000	88.554.195	Régie
A	03	01b	Appui au Cerpa dans ses fonctions de contrôle qualité des produits phyto, engrais, semences et produits maraichers (conventions)		93.560	61.371.337	cogestion
A	03	02	Appui aux RCPA dans leur role d'appui-conseil aux communes		116.000	76.091.012	cogestion
A	03	03	Appui à l'amelioration du fonctionnement du système d'information et de coordination		95.500	62.643.894	cogestion
A	03	04	Appui a la mise en oeuvre de la politique genre du CeRPA		72.000	47.228.904	cogestion
X	Réserve budgétaire				92.790	60.865.977	
X 01	Réserve budgétaire				92.790	60.865.977	
X 01 01	Réserve budgétaire COGESTION				42.790	28.068.127	cogestion
X 01 02	Réserve budgétaire REGIE				50.000	32.797.850	Régie
Z	Moyens généraux			Equipe Fafa	2.914.718	1.911.929.956	
Z 01	Frais de personnel				1.671.992	1.096.754.777	
Z 01 01	Assistance technique internationale				1.425.000	934.738.725	Régie
Z 01 02	Staff national				246.992	162.016.052	Régie
Z 02	Investissements				181.098	118.792.475	
Z 02 01	Véhicules				141.098	92.554.195	Régie
Z 02 02	Equipement bureau				10.000	6.559.570	Régie
Z 02 03	Equipement IT				20.000	13.119.140	Régie
Z 02 04	Aménagement bureau				10.000	6.559.570	Régie
Z 03	Frais de fonctionnement				851.629	558.631.733	
Z 03 01	Loyer de bureau (+ eau et électricité)				32.014	21.000.000	Régie
Z 03 02	Services et frais de maintenance				18.000	11.807.226	Régie
Z 03 03	Frais de fonctionnement des véhicules				378.000	247.951.746	Régie
Z 03 04	Frais de fonctionnement Moto (70000CFA/mois)				32.014	21.000.000	Régie
Z 03 05	Télécommunications				21.000	13.775.097	Régie
Z 03 06	Abonnement internet				12.000	7.871.484	Régie
Z 03 07	Fournitures de bureau				18.000	11.807.226	Régie
Z 03 08	Missions (7 jours/personne* 4 personnes *50€/jour)				105.000	68.875.485	Régie
Z 04 09	Missions chauffeurs (16j/personnes * 5 pers * 27€/j)				129.600	85.012.027	Régie
Z 03 10	Frais de représentation et de communication externe				15.000	9.839.355	Régie
Z 03 11	Formation (participation seminaire + formation personnel)				25.000	16.398.925	Régie
Z 03 12	Frais de consultance				50.000	32.797.850	Régie
Z 03 13	Frais financiers				1.000	655.957	Régie
Z 03 14	Frais TVA				0	0	Régie
Z 03 15	Autres frais de fonctionnement				15.000	9.839.355	Régie
Z 04	Audit et Suivi et Evaluation				210.000	137.750.970	
TOTAL					5.500.000	3.607.763.293	

66.850	217.490	91.890	70.140	65.690
39.000	60.000	12.000	12.000	12.000
0	66.390	15.890	5.640	5.640
7.600	27.100	27.100	27.100	27.100
9.000	44.250	21.750	11.500	9.000
11.250	19.750	15.150	13.900	11.950
18.558	18.558	18.558	18.558	18.558
18.558	18.558	18.558	18.558	18.558
8.558	8.558	8.558	8.558	8.558
10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
727.822	549.224	529.224	524.224	584.224
334.398	334.398	334.398	334.398	334.398
285.000	285.000	285.000	285.000	285.000
49.398	49.398	49.398	49.398	49.398
181.098	0	0	0	0
141.098	0	0	0	0
10.000	0	0	0	0
20.000	0	0	0	0
10.000	0	0	0	0
162.326	169.826	169.826	169.826	179.826
6.403	6.403	6.403	6.403	6.403
3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
75.600	75.600	75.600	75.600	75.600
6.403	6.403	6.403	6.403	6.403
4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
21.000	21.000	21.000	21.000	21.000
25.920	25.920	25.920	25.920	25.920
5.000	2.500	2.500	2.500	2.500
5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
0	10.000	10.000	10.000	20.000
200	200	200	200	200
0	0	0	0	0
3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
50.000	45.000	25.000	20.000	70.000
1.052.390	1.244.207	1.198.302	1.113.402	891.697

5. MODALITES D'INTERVENTION

5.1. CADRE LÉGAL ET RESPONSABILITÉS

ADMINISTRATIVES

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

Pour la partie béninoise, la tutelle administrative de la mise en oeuvre est le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche, représenté par le Ministre ou son Délégué. L'ordonnateur, chargé de liquider et ordonnancer les dépenses du projet est le Directeur Général du Budget du Ministère des Finances. Il pourra désigner un ordonnateur délégué.

Pour la partie belge, la Direction Générale de la Coopération au Développement (DGCD) est l'entité administrative et financière responsable de la contribution belge au projet. La partie belge confie la réalisation de ses obligations pour la mise en oeuvre 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 en la personne du responsable de la facilité.

Les conditions administratives exercées par le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche sont déterminées par le cadre suivant :

- Participation du représentant du Ministère à la SMCL ;
- Participations des représentants techniques et régionaux du MAEP à la Plateforme Technique d'Orientation (Présidence assurée par la DG CeRPA).

5.2. RESPONSABILITÉS TECHNIQUES ET FINANCIERES

5.2.1 Principes

Dans le cadre de ce contexte international et belge, les modalités d'exécution de ce projet suivront les principes directeurs suivants :

- Le cadre de référence classique « **cogestion et régie** » pour la mise en oeuvre des projets de coopération bilatérale belge sera conservé .
- Les responsabilités sont exercées conjointement par les partenaires belge et béninois, de la manière suivante :
 - La tutelle du projet est assurée par le MAEP. Elle est exercée au niveau central par le DPP et au niveau déconcentré par le DG CeRPA (voir infra).
 - A ce titre le MAEP participe à la Structure Mixte de Concertation Locale (SMCL) et le DG du CeRPA préside la Plateforme Technique d'Orientation et de Suivi (PTOS) au niveau régional. Toutes les décisions relatives au pilotage du projet sont ainsi prises de manière conjointe.

Toutefois, les parties belges et béninoises mettront en oeuvre, chacune selon leurs procédures, les activités qui relèvent de leurs compétences. Ainsi,

- Les activités qui relèvent des compétences des institutions béninoises (CeRPA, CeCPA, OP, Communes...) sont gérées par elles selon leurs procédures à travers des accords d'exécution qui précisent les mesures de suivi et de contrôle ;
- Les activités qui relèvent des compétences de la CTB sont confiées à l'équipe de facilitation selon les procédures, CTB (en « régie ») soit :
 - Fourniture de l'Assistance technique internationale/nationale,
 - Renforcement des capacités des institutions partenaires afin qu'elles puissent mieux exercer leurs compétences.
 - Contrôle de la bonne utilisation des fonds belges (Audit interne et externe)
 - Suivi-évaluation (MTR ,FE) et rapportage

L' équipe de facilitation sera contractée par la CTB et sera gérée (recrutement, marchés publics, ressources humaines, gestion financière) sous la modalité de gestion en régie (càd selon les procédures CTB avec responsabilité exclusive de la CTB).

Les processus de sélection et d'évaluation dans le cadre des recrutements et des marchés publics relatifs à l'équipe de facilitation veilleront néanmoins à impliquer étroitement le partenaire technique (MAEP).

5.2.2 Responsabilités et tâches de l'équipe de facilitation

Les responsabilités principales de l'équipe de facilitation sont les suivantes :

Sur le plan technique :

- Assurer la planification et le suivi de la mise en œuvre des activités de l'intervention depuis le démarrage de l'intervention jusqu'à la clôture du projet ;
- Mettre en place le système de suivi-évaluation du projet ;
- Assurer la planification, validation, concertation et négociation des accords d'exécution avec les institutions partenaires ;
- Assurer le suivi et l'accompagnement technique et administratif de la mise en œuvre des différents accords ;
- Assurer le contrôle financier de la bonne exécution de ces accords ;
- Assurer l'appui technique et administratif aux partenaires dans une logique de renforcement de capacités des partenaires;
- Planifier et organiser les prestations de services stratégiques d'appui à l'intervention ;
- Planifier, organiser, informer et assurer le secrétariat des structures de concertation et de pilotage du projet (voir infra) ;
- Planifier et organiser le processus annuel d'évaluation participative et de planification opérationnelle ;
- Consolider le suivi des activités des différents partenaires ; assurer/appuyer la capitalisation ;
- Assurer le rapportage opérationnel, technique et administratif du projet ;
- Préparer la clôture du projet.

Sur le plan administratifs et financier :

L'équipe de facilitation est également responsable pour la partie belge de veiller 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 de la bonne gestion de la contribution belge et de la maîtrise des risques financiers.

Elle est responsable de la gestion des marchés publics en régie et 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 de l'intervention ;
- Gérer le personnel mis à disposition de l'intervention ;
- Veiller à la bonne gestion des fonds mis à disposition de l'intervention ;
- Etudier 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 de l'intervention, avant de la soumettre à la SMCL pour prise de décision.

Elle assure en outre le respect des dispositions administratives et le suivi financier des accords d'exécution avec les institutions partenaires (voir infra).

5.2.3 Responsabilité des Institutions partenaires

Dans le cadre des accord d'exécution (voir détail en partie 2.5.1), chaque institution partenaire assume les responsabilités de maîtrise d'ouvrage déléguée. La responsabilité technique et financière correspondante à chaque accord (AAO et AMOD) est déléguée à un responsable de projet au sein de l'institution, qui servira de point focal pour l'Equipe de Facilitation. Chaque partenaire assumera les responsabilités suivantes en vue de l'atteinte des résultats de la convention:

- Organiser, coordonner et superviser l'exécution des activités planifiées dans le cadre de l'accord ;
- Rédiger les rapports d'avancement (trimestriels ,semestriels..) et le rapport final d'exécution, selon le canevas discuté avec l'Equipe de Facilitation ;
- Soumettre l'état d'avancement et de l'obtention des résultats intermédiaires à la PTOS ;
- proposer, le cas échéant, à la PTOS les ajustements ou modifications des activités et résultats intermédiaires ;
- Elaborer et soumettre à la PTOS les plans de travail et programmations financières de l'intervention et adapter cette planification en fonction de l'évolution de la prestation ;
- Transmettre, dans les délais requis, au responsable de l'Equipe de facilitation , les documents préparatoires, entre autres les rapports d'avancement et l'utilisation du budget pour la période passée, ainsi qu'une proposition de planning et de budget pour la période future.

Ces responsabilités générales n'excluent pas les responsabilités spécifiques qui pourraient être attribuées dans le cadre des accords.

5.3. STRUCTURES D'ORIENTATION ET DE SUIVI

5.3.1 Ancrage institutionnel des structures d'orientation et de suivi

La SMCL et la Plateforme Technique d'Orientation et de Suivi (PTOS) ont des fonctions complémentaires et hiérarchisées.

La SMCL est responsable de la supervision des orientations générales de l'intervention en conformité avec la Convention de Spécifique et le DTF approuvé. Elle doit entériner les recommandations de la PTOS qui concernent les adaptations du DTF et l'inclusion de nouveaux partenaires de l'intervention. L'ancrage institutionnel est au niveau des institutions normatives et la

structure est transitoire pour la durée de l'intervention. La durée de vie de la SMCL est liée à la durée de la convention spécifique.

La PTOS est responsable de l'orientation technique générale du projet. Elle propose à la SMCL les modifications éventuelles du D'TF et l'inclusion de nouveaux partenaires.

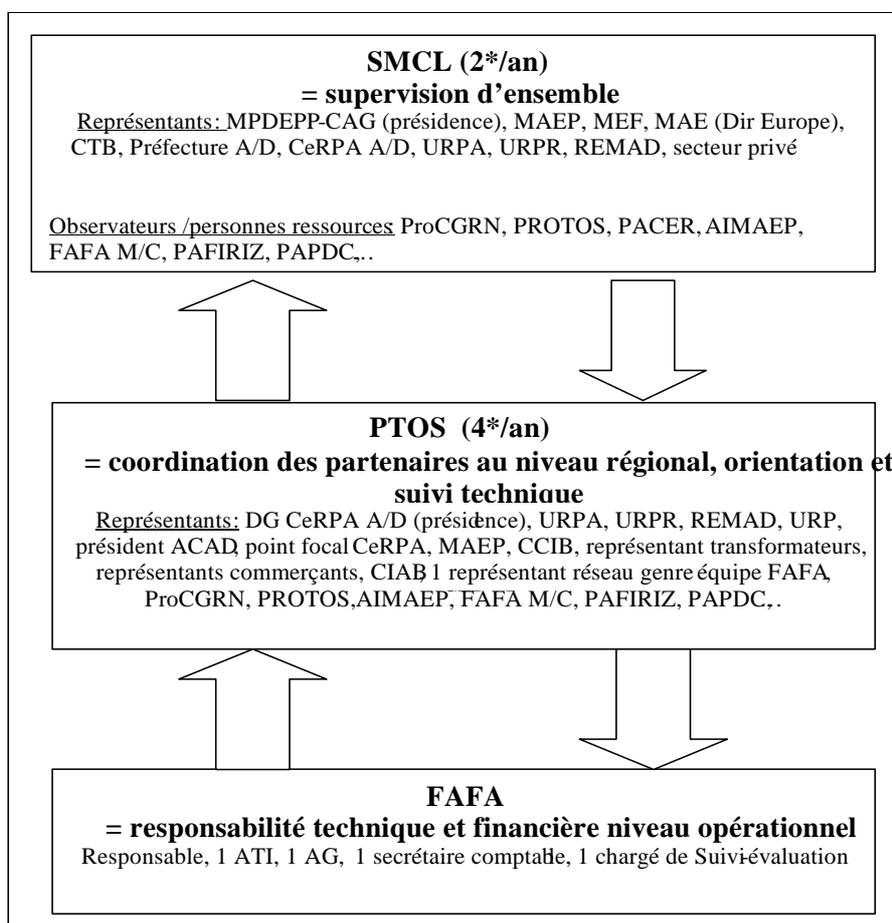


Figure n°6 : Structures d'orientation et de suivi de la FAFA

5.3.2 Structure mixte locale de concertation (SMCL)

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

Dans le cadre de l'élaboration d'un cadre programmatique commun à l'ensemble de l'appui bilatéral belge au secteur (travail en cours- voir infra) on privilégiera la mise en place d'une SMCL commune et unique pour le suivi du programme. Les SMCL des projets AI/MAEP, FAFA MC et FAFA AD seront donc organisées conjointement. Elle intègrera dans la mesure du possible un représentant du ministère de la famille ou le point focal Genre du MAEP.

Dans l'attente de la décision du comité des partenaires, la SMCL FAFA AD sera composée des membres suivants (ou de leurs délégués respectifs) :

- représentant du Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques Publiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale, Président ;
- représentant de la direction Europe, représentant le Ministère des Affaires Etrangères de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur ;

- représentant du Directeur Général du Budget du Ministère de l'Economie et des Finances, ordonnateur du projet ;
- représentant du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et des Pêches (MAEP);
- représentant du CeRPA Atacora-Donga ;
- représentant de la CTB, Co-ordonnateur du projet ;
- représentant de la préfecture A/D
- représentant de chacune des organisations régionales URPA, URPR et REMAD ;
- représentant du secteur privé.

Une fois décidée à la fois le principe et la composition de la SMCL programmatique, celle ci remplacera alors la SMCL FAFA proposée ci-dessus.

Le Responsable de l'Equipe de facilitation en assure le secrétariat.

La SMCL peut inviter, en qualité d'observateur ou d'expert sans droit de vote, toute personne qui apporte une contribution au projet. Dans le cas de la FAFA A/D, des représentants des interventions de la région (ProCGRN, PROTOS,...) et du programme de coopération bénino-belge (AIMAEP, FAFA M/C, PAFIRIZ, PAPDC,...) pourraient être invités. Elle se réunit au moins deux fois par an .

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 ;
- Arbitrer les éventuels différends entre partenaires sur l'attribution des rôles et l'allocation des ressources ;
- Valider les modalités de fonctionnement de la PTO ;
- Valider le contenu des Accords d'appui organisationnel (AAO) ;
- 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.

5.3.3 Plateforme Technique d'Orientation et de Suivi

La Plateforme Technique d'Orientation et de Suivi est l'instance de coordination, d'orientation et de suivi des partenaires de l'intervention **au niveau régional**.

Dans l'idéal, elle est une structure à la fois opérationnelle pour la FAFA mais également une plateforme d'échange et de suivi sur le développement des filières agricoles dans l'Atacora Donga. Les membres proposés ici sont conformes à la seconde vision de la plateforme. Il n'empêche que la lourdeur d'une telle plateforme peut s'avérer trop handicapante et l'équipe de facilitation devra proposer que les membres puissent nommer quelques représentants (6 membres max) pour discuter des aspects opérationnels de la FAFA au sein de réunions plus techniques et plus fréquentes. Ces membres de la PTOS restreinte pourraient être les points focaux des principaux partenaires de l'intervention.

La Plateforme élargie par contre se réunira moins souvent et sera plus un espace de concertation et d'échange.

Elle sera composée des membres suivants (liste indicative et non limitative, membres en gras pour la PTOS restreinte) :

- **Du Directeur Général du CeRPA Atacora-Donga** qui la préside ;
- Du point focal du CeRPA Atacora-Donga ;
- Du Directeur de la Direction Départementale de la Prospective et du Développement
- Du point focal de l'URP ;
- **D'un point focal de chacune des OP** (REMAD, URPR et URPA) ;
- D'un représentant du secteur de la transformation ;
- D'un représentant des commerçants ;
- Du point focal de la CIAB ;
- **Du point focal de la CCIB** ;
- Du président de l'Association des Communes de l'Atacora-Donga;
- D'un représentant du MAEP
- D'un représentant de la cellule FDAR
- Du représentant du réseau genre de l'Atacora Donga ;
- Des représentants d'autres projets comme observateurs (ProCGRN, PACER, Protos, AIMAEP, FAFA M/C, PAFIRIZ, PAPDC,...)

Le Responsable de l'Equipe de facilitation en assurera le secrétariat.

La PTOS aura les compétences et attributions suivantes :

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

- Valider le contenu des accords d'exécution et des contrats de prestations de services ;
- Proposer des missions d'appui conseil technique ou financier ;
- Préparer la clôture.

La PTOS se réunit quatre fois par an ou à la demande d'un membre. Elle se réunit pour la première fois (au plus tard) dans les trois mois qui suivent la signature de la convention spécifique.

Comme mentionné ci-dessus la PTOS a vocation à devenir un organe permanent de concertation et suivi des activités de promotion des filières riz, maraîchage et anacarde, sur le plan régional, en incluant les autres partenaires techniques et financiers présents dans l'appui à ces filières.

5.4. GESTION DE LA CONTRIBUTION FINANCIERE BELGE

5.4.1 Modalités de gestion financière

5.4.1.1 Principes

La contribution belge sera gérée selon le principe de la cogestion et de la régie.

Les lignes budgétaires gérées directement en régie belge sont les lignes relatives au fonctionnement et au personnel de l'équipe de facilitation, aux acquisitions (véhicules) liées au démarrage, aux prestations de démarrage, aux activités d'appui de l'Equipe de facilitation , au suivi-évaluation et audits. Les modalités de gestion financière sont reprises ci-dessous.

Pour autres activités la cogestion est exercée par les ordonnateur et coordonnateur à travers le financement d'accords d'exécution à partir du compte mère cogéré. La mise en œuvre des accords d'exécution s'effectue selon les procédures de suivi et de contrôle décrites au sein de ces accords.

Un manuel de procédures existe dans le cadre de la coopération bénino-belge. Il sera transmis par les ordonnateurs à l'Equipe de facilitation. Il prévoit les modalités aussi bien en régie qu'en cogestion. Un manuel additionnel sera rédigé par rapport à des aspects spécifiques à la FAFA A/D notamment la gestion du guichet d'appui à la transformation. Il devra être approuvé par l'ordonnateur et le co-ordonnateur.

Pour les dépenses locales en régie un compte sera ouvert avec double signature par la CTB. Avant la signature de la convention de mise en œuvre et donc de l'ouverture du compte, la représentation de la CTB est autorisée à faire des dépenses en régie concernant des frais de mise en route. Elle pourra ainsi procéder à l'achat de véhicules, de matériel informatique et au recrutement de chauffeurs. Le montant sera de maximum 90 000 Euros.

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 Co-Ordonnateur ouvriront au nom du projet un compte principal en FCFA 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 les comptes opérationnels du projet.

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

Signature 1	Signature 2	Limite
Ordonnateur /délégué (DGB-MEF)	Co-ordonnateur (RR-CTB) ou le MAF en son absence	200 000 Euros
Ordonnateur (DGB-MEF) ou son délégué en son absence	ATI Responsable de l'équipe de facilitation	25 000 Euros

Tableau n°12 : pouvoirs de signature de la FAFA

Dès la notification de la Convention de Mise en Oeuvre entre l'Etat belge et la CTB, un appel de fonds peut être introduit au bureau de la représentation de la CTB. Pour les transferts suivants, le projet doit introduire au bureau de la représentation 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 de l'équipe de facilitation et aussi par l'ordonnateur.

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

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

Le transfert des fonds se fait uniquement à condition que :

- La comptabilité du trimestre précédant l'introduction de l'appel ait été transmise au bureau de la représentation de la CTB ;
- La mise à jour de la programmation financière ait été transmise au bureau de la représentation 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 régie

Pour les dépenses locales en régie un compte principal en FCFA sera ouvert avec double signature au niveau de la CTB, selon les procédures internes.

Les activités qui seront gérées en régie sont :

- Diagnostic et l'expertise perlée pour l'appui à la DRC ;
- L'achat des véhicules et du matériel ;
- Personnel et fonctionnement de l'équipe de facilitation ;
- Activités de renforcement des capacités des institutions partenaires afin qu'elles puissent mieux exercer leurs compétences ;
- Contrôle de la bonne utilisation des fonds belges (Audit interne et externe) ;
- Suivi-évaluation (MTR ,FE), capitalisation et rapportage.

5.4.1.4 Financement des accords d'exécution avec les institutions partenaires

Le compte-mère alimentera les institutions partenaires suivant les modalités financières et les conditions de paiement définies dans les accords d'exécution.

Ces accords seront préparés par le responsable désigné auprès de l'institution partenaire et le Responsable de l'Equipe de facilitation. Ils tiendront compte d'une part des procédures internes et des modèles existant auprès de la CTB et des capacités existantes au niveau de l'institution partenaire (analyse basée sur le diagnostic des capacités effectué au démarrage du projet). Ils seront validés auprès de la PTOS.

Ils seront ensuite signés par l'ordonnateur (ou son délégué) et le co-ordonnateur et visés par le Responsable de l'Equipe de facilitation.

Il sera y explicitement mentionné que l'Equipe de facilitation en assurera directement le suivi pour le compte de la CTB (du co-ordonnateur).

La réglementation financière des accords de financement avec les institutions partenaires sera reprise dans le manuel de procédures du projet.

Les fonds à déboursier seront déboursés par tranches pré-établies (trimestrielles, voire semestrielles dans un second temps) et audités à intervalles réguliers.

Tel qu'il sera détaillé dans les accords , aucun déboursement aux partenaires ne pourra avoir lieu sans :

- la remise d'un rapport d'activités ;
- d'une programmation, dûment approuvés par la PTOS ;
- la remise d'une comptabilité des dépenses correspondantes dûment auditée.

GESTION FINANCIERE EN CO-GESTION

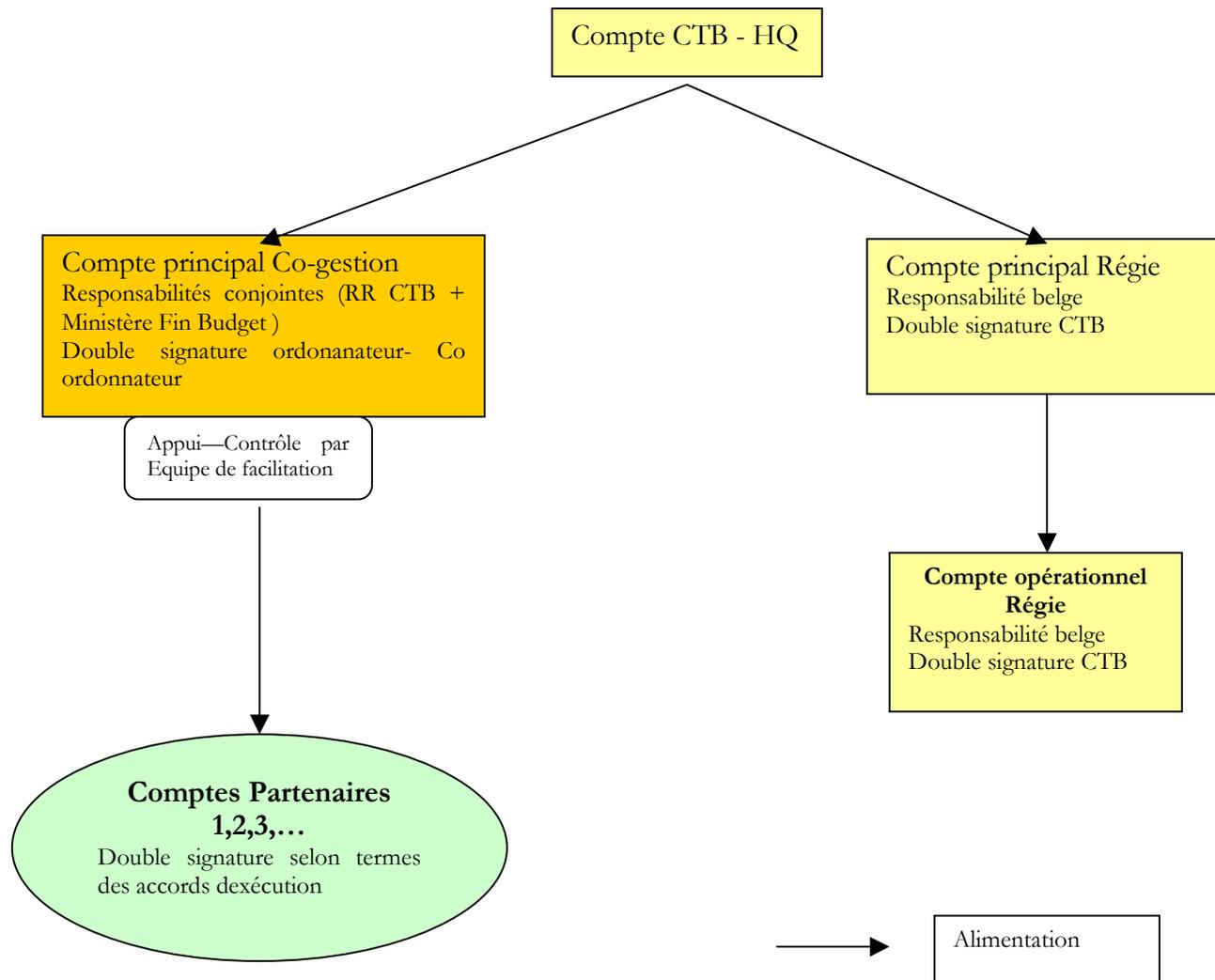


Figure n°7 : Mécanismes de gestion et comptes de la contribution financière belge

5.4.2 Attribution des marchés publics

L'attribution des contrats et l'adjudication des marchés publics de fournitures, travaux et services passés dans le cadre des activités de l'Equipe de Facilitation suivront la législation belge des marchés publics.

L'attribution des contrats et l'adjudication des marchés publics qui devrait intervenir dans le cadre des accords d'exécution se fera selon la législation béninoise des marchés publics.

Un membre de l'Equipe de facilitation ou les AT nationaux détachés auprès des institutions participeront toutefois aux commission d'attribution avec le statut d'observateur. Ceci sera mentionné explicitement dans les accords d'exécution.

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

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

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

5.4.3 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, il doit être procédé 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. Selon le troisième contrat de gestion, le budget peut être modifié par les ordonnateurs qui en informent 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 sur la base des modalités définies par la CTB.

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

5.4.4 Rapportage administratif, comptable et financier

Comptabilité

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

Programmation financière

Trimestriellement, l'équipe de facilitation doit élaborer une programmation financière pour les trimestres suivants et les années suivantes. La programmation financière doit être réalisée selon les procédures de la CTB et doit être envoyée au bureau de la représentation de la CTB.

Rapportage financier à la SMCL

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

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

Missions d'appui/suivi financier

Des missions d'appui/suivi financier peuvent être organisées par la CTB afin d'appuyer l'équipe de facilitation dans la gestion financière des activités et la préparation des documents de rapportage.

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

5.5. 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 administratif de l'intervention, 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 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.

5.6. SUIVI ET ÉVALUATION DE L'INTERVENTION

5.6.1 Rapportage

Rapports d'exécution et de suivi-évaluation

Au démarrage du projet, le projet organise un workshop pour « l'étude de base » et invite les acteurs concernés à fournir trois résultats concrets : 1) une réflexion et clarification du cadre logique et en particulier des indicateurs ; 2) l'élaboration ou la mise en commun d'un plan de suivi-évaluation (budgétisé) pour toute la durée du projet (répartition de tâches par rapport à la collecte de données, le traitement, résumé des besoins complémentaires comme par exemple software ou formation en statistiques,...) et 3) une base-line proprement dite, qui décrit la situation de départ (T_0) et qui permettra un suivi rapproché des indicateurs lors de l'élaboration des rapports annuels, le mid-term review et le rapport final.

Pour rappel, ces indicateurs sont déjà pour certains en cohérence avec les indicateurs utilisés par le MAEP pour suivre sa politique d'appui aux filières agricoles. Les indicateurs de résultat devront être revus avec les acteurs locaux pour vérifier leur harmonisation avec les indicateurs de suivi évaluation des partenaires, et notamment ceux du CeRPA.

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

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

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

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.

Rapport final

En fin de projet le Responsable de l'équipe de facilitation, appuyé par le responsable 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..).

5.6.2 Evaluations internes

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

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

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

5.6.3 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.

Il convient de noter 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.

5.7. AUDITS FINANCIER ET INSTITUTIONNEL

5.7.1 Audit projet

Il est prévu un audit financier périodique des fonds transférés pour la réalisation des activités du projet. Ces audits seront réalisés par un cabinet d'expert comptable indépendant recruté par la CTB. Ces audits seront organisés selon des modalités acceptées internationalement.

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

L'audit portera sur :

- La vérification que les comptes de l'intervention 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.

5.7.2 Audit des institutions partenaires

Les partenaires seront tenus de faire auditer les comptes correspondant à l'exécution des accords d'exécution, selon des termes à préciser dans chaque accord d'exécution. Ces audits seront réalisés par un cabinet d'expert comptable indépendant recruté par la CTB. Ces audits seront organisés selon des modalités acceptées internationalement. Ils viseront principalement à contrôler les pièces comptables.

5.7.3 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.

5.8. CLÔTURE DE LA PRESTATION

5.8.1 Rapports

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

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

5.8.2 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.

5.8.3 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. ANNEXES

6.1. ÉLÉMENTS DE DIAGNOSTIC SUR L'ÉTAT DES FILIÈRES

LE RIZ

La production

La promotion autour de cette culture a entraîné une augmentation importante de la production nationale. Elle a plus que triplé entre 1996 et 2005. Dans l'Atacora-Donga, bien que le maïs et le sorgho occupent une place importante en termes de superficie emblavée, la production de riz est estimée à **28% de la production nationale**. Les tableaux suivants montrent les évolutions de production de la région.

	1996	2000	2005
Production nationale de riz (Tonnes)	22.259	52.444	75.329

Tableau n° 1 : Evolution de la production de riz au Bénin
Source: CeRPA/A-D, 2008.

Production régionale de riz (Tonnes)	Campagnes agricoles			
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Total	19 911	21 679	26 423	27 181

Tableau n° 2 : Evolution de la production de riz dans l'A/D
Source: CeRPA/A-D, 2008.

La production actuelle est surtout concentrée dans l'Atacora qui produit entre 80 à 90 % de la production de l'ensemble des deux départements réunis (voir le graphique n° 1 ci-dessous).

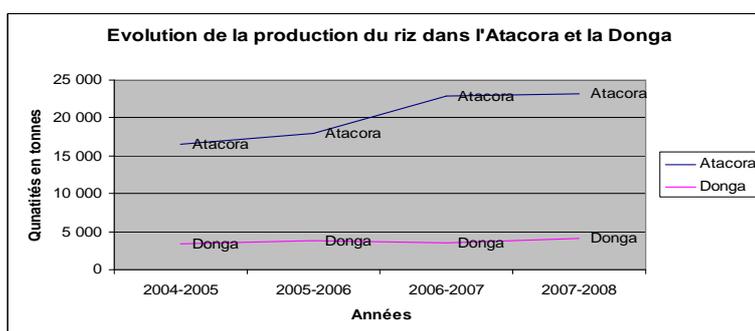


Figure n°1 : Evolution de la production du riz dans l'A/D (2004 – 2007)

En 2007-2008, les communes les plus importantes en termes de production étaient Matéri (6.031 t), Boukoumbé (5.597 t) et Tanguiéta (4.623 t) pour l'Atacora et Djougou (2.510 t, soit la moitié de la production du département) pour la Donga.

La superficie moyenne emblavée varie entre 0,29 ha et 1,44 ha. Les itinéraires techniques de production semblent être maîtrisés par les producteurs mais le mode dominant de préparation des sols reste le travail manuel à la houe, en dépit de l'existence de la culture attelée.

Le rendement moyen à l'hectare évolue et a atteint 2 tonnes en 2007/2008 (par rapport à 1,8 t durant les campagnes antérieures). Cette tendance à la hausse est également relevée par l'étude socio-économique de 2008 du PAMRAD qui l'impute à « l'apprentissage de nouveaux itinéraires techniques avec semis en ligne » (Floquet A., 2008).

Il convient également de noter, l'utilisation de plusieurs **variétés améliorées** (IRI, BERIS 21, BL 19, ADNI 11, NERICA, NERICAL 20, TOX 3081-36, TOX 4008,...). Ces variétés sont développées par la recherche (INRAB, ADRAO) et actuellement et promues par le PUASA à travers les CeRPA et un trop faible nombre de producteurs de semences. La disponibilité de ces variétés de semences améliorées de riz pose encore des difficultés ce qui conduit la plupart des producteurs (environ 57%) à utiliser des semences issues de la récolte précédente.

D'importants efforts d'aménagements (1.262 ha de bas-fonds dans l'A/D) ont été réalisés au travers d'appuis aux producteurs comme mentionné ci-dessus.

L'utilisation **d'engrais minéraux** dépend encore fortement de la culture cotonnière. Si les distributeurs d'intrants s'approvisionnent facilement en engrais coton, en raison d'importantes commandes pour cette culture, le manque de sécurisation et le faible volume des commandes pour le riz les gênent (un volume de 10.000t est nécessaire pour passer commande) ; si bien que les engrais spécifiques sont peu présents sur le marché. Par ailleurs, ces engrais sont plus chers que pour le coton : 21.404 FCFA contre 17.500 FCFA. Les **produits phytosanitaires** tels que les herbicides, aux coûts élevés, sont quasiment absents des systèmes de productions.

Depuis la crise alimentaire de 2007, la production de riz bénéficie d'un appui particulier de l'Etat béninois à travers à la mise en œuvre du PUASA et du programme NERICA. Il convient néanmoins de signaler les plaintes des producteurs par rapport à la qualité des engrais « PUASA » (NPK 16/16/16) subventionnés par l'Etat et utilisés pendant la campagne actuelle. Plusieurs producteurs de riz et des responsables de l'URPR ont déclaré avoir recours à l'engrais coton pour corriger les lacunes enregistrées avec l'utilisation des engrais NPK distribués dans le cadre du PUASA.

La **rentabilité de la production du riz** dans l'Atacora et la Donga dépend surtout du système de culture utilisé. Selon l'enquête 2002-2003 du PAPA⁴¹, celui des « bas-fonds aménagés avec culture attelée et variété améliorée (BACAVA) » est le plus rentable avec une marge nette de paddy de **45.526 FCFA/ha**, en comparaison avec celui des « Bas-fonds Non Aménagés avec Travail Manuel et variété Locale (BANMAL) » qui a une marge nette de **4.436 FCFA/ha**⁴².

⁴¹ Programme d'analyse de la Politique Agricole de l'INRAB

⁴² PAPA, 2003 ;

Certains des producteurs de riz sont organisés et structurés au sein de l'**Union Régionale des Producteurs de Riz** (URPR, voir ci-dessous) et de ses démembrements au niveau communal (UCPR) et villageois (GVVR). Néanmoins, il n'existe aucune données fiables sur la proportion de membres par rapport aux producteurs de riz de la région.

La transformation et le stockage

La transformation du riz constitue une activité traditionnelle des femmes qui sont en général productrices et transformatrices. En plus de leurs propres productions, elles se procurent du riz paddy qu'elles achètent auprès de leurs maris et sur le marché local. Les activités de transformation sont dominées surtout par le battage, l'étuvage et le décortiquage (réalisés à façon).

Ces femmes sont souvent **organisées en groupements** pour bénéficier d'appuis techniques (formations), de matériels d'étuvage et d'équipements (unité de décortiquage). Le riz étuvé et décortiqué est presque entièrement livré sur le marché local, pour la satisfaction des besoins quotidiens. Elles s'identifient généralement au réseau d'OP des riziculteurs faute d'une organisation forte à leur niveau. Pour ce qui est de l'étuvage, on relève au niveau de la région une insuffisance de matériel d'étuvage.⁴³

Le stockage du riz grain (étuvé et décortiqué) est surtout réalisé par les groupements de transformatrices.

Le problème majeur du riz local (étuvé et décortiqué) de l'A/D demeure sa qualité. Elle est inférieure à celle du riz importé et se caractérise surtout par des impuretés (liées à la présence de sable dans le riz du fait de l'absence de bâches au moment de la récolte et du battage), son hétérogénéité du fait du mélange de plusieurs variétés de riz et les taux élevés (parfois 45%⁴⁴) de brisures (dûs à un mauvais étuvage et au manque d'entretien des décortiqueuses).

Par ailleurs, il semblerait que la **pratique du vannage** ne soit pas faite correctement et que la méthode améliorée d'étuvage du paddy, mise au point par la recherche et les services d'encadrement, ne soit pas adoptée. **L'opération de triage** est également fortement consommatrice de temps et pour cette raison peu pratiquée alors qu'elle pourrait constituer une opportunité de valeur ajoutée pour les femmes transformatrices.

La commercialisation

L'autoconsommation reste le premier objectif des ménages ruraux car il constitue une substitution du maïs pendant les périodes de pénuries. Toutefois, la région est autosuffisante en riz et qu'il se dégage un surplus commercialisable (Soulé et Verlinden, 2003).

⁴³ Par exemple, les 12 femmes membres du groupement « N'tawe N'toke » ont mentionné qu'elles possédaient un seul lot de matériel d'étuvage qu'elles se partagent.

⁴⁴ Les décortiqueuses à rouleau distribuées par la société chinoise YITWO ont des problèmes de maintenance et occasionnent des brisures de l'ordre de 45%, et celles des machines du type Engelberg sont pires, surtout si le riz est mal étuvé (cas de l'étuvage traditionnel par exemple)

Au vu des prévisions des besoins en riz au niveau national (110.812 tonnes en 2010 et 132.750 tonnes en 2015), la région pourrait jouer un rôle de fournisseur de riz. De plus, la demande pour du riz étuvé et décortiqué existe. En dépit de facteurs de qualité qui jouent en sa défaveur, il est apprécié des consommateurs.

Le circuit général de commercialisation du riz local reste encore fortement localisé dans les zones de production. Les ventes se font à domicile et sur les marchés. La vente groupée ne concerne que 2,8% des transactions⁴⁵.

Le riz paddy est vendu sur les marchés locaux aux femmes qui le transforment. Les prix de riz paddy varient entre 140 FCFA à 160 FCFA/kg⁴⁶. En 2009, le riz grain étuvé et décortiqué coûtait **425 FCFA/Kg** sur le marché de Kolokondé au mois d'Octobre, contre **500 FCFA/Kg** pour le riz importé de « même qualité »⁴⁷.

Les principaux acteurs de la commercialisation sont :

- Les collecteurs de riz paddy et de riz grain, généralement des femmes (souvent analphabètes), qui achètent du riz paddy et du riz décortiqué. Elles s'approvisionnent chez les riziculteurs et chez les femmes productrices-transformatrices dans les villages de production ;
- Les grossistes de riz grain sont également des femmes qui achètent le riz décortiqué chez les collecteurs de riz grain ou auprès des collectrices-transformatrices ;
- Les détaillants de riz grain sont situés à l'interface des commerçants et des consommateurs (restaurants, ménages et individus etc.). C'est par exemple le cas de la société Quidata (Natitingou) qui cherche à vendre en détail le riz local sur place ou à Cotonou.
- L'ONASA intervient également dans la mise en marchés des produits vivriers, notamment le riz.

Il est encore difficile aux commerçants de gros de conditionner le riz grain local pour le commercialiser de façon régulière sur les marchés intérieurs du Bénin. Ils rencontrent fréquemment **des difficultés d'approvisionnement et/ou de qualité**.

Il existe déjà des expériences dans le conditionnement et la distribution du « riz de montagne » dans l'AD ou de commerce équitable dans le Zou qui sont intéressantes à explorer.

LE MARAICHAGE

La production

Deux principaux groupes de produits maraîchers sont rencontrés dans l'A/D : le groupe des **légumes fruits (tomate, piment, gombo) et des légumes feuilles** et le groupe des **légumes à bulbe et tubercule** tels que l'oignon et la pomme de terre. Ces derniers sont en progression surtout en zone rurale (Djougou et Péhunco).

⁴⁵ Floquet A., 2008, p.43 ;

⁴⁶ Marché de Kolokondé

⁴⁷ Données de l'enquête sur le terrain de l'équipe de formulation de FAFA AD, recueillies le 10/10/2009 auprès du groupement « N'TAWE NTOKE » des transformatrices du riz de Foubéa (Kolokondé)

Les tendances de la production des produits maraîchers entre 2004 et 2007 montrent :

- Une production maraîchère plus importante dans le département de l'Atacora;
- Une évolution progressive des productions de tomates⁴⁸ et des légumes feuille, tandis que les productions de piments et gombo sont quasi-stagnantes ;

Le graphique ci-dessous permet d'apprécier les tendances des productions des légumes fruits (tomate, piment, gombo) de 1999 à 2007.

En 2008, les **rendements moyens à l'hectare** pour la tomate étaient de 7.000 tonnes dans l'Atacora et de 10.000 tonnes dans la Donga. Ceux du piment 634 tonnes à l'ha dans l'Atacora contre 576 tonnes dans la Donga. Et ceux du gombo 5.000 et 6.000 tonnes dans chacun des deux départements.

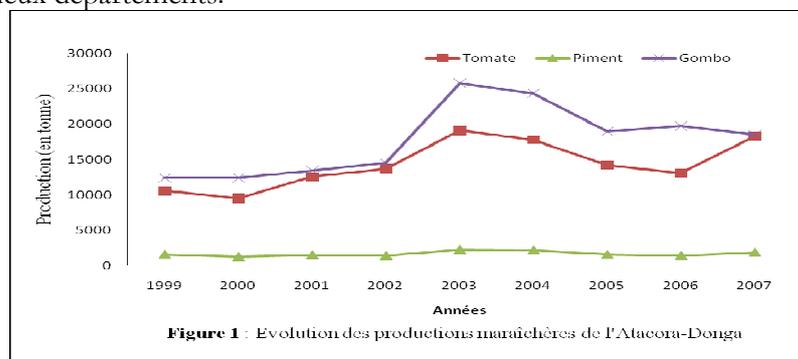


Figure n° 2 : Evolution de la production de tomate, piment et gombo (1999 à 2007)

Source : Etude sur les flux des produits maraîchers au Bénin

Les statistiques sur les légumes à bulbe et tubercule (oignon et pomme de terre) ne sont pas disponibles pour le moment dans l'A/D. Ces légumes sont produits dans les zones rurales à Bassila et Pehunco. Les premiers chiffres sur la pomme de terre renseignent sur son rendement qui est de 10.000 tonnes par ha à Bassila (environ la moitié des rendements observés à Malanville).

Les équipements utilisés par les maraîchers de l'A/D sont encore rudimentaires. La plupart des maraîchers continuent le labour manuel des bas-fonds et des arrosages manuels (cas de productions de contre saison), ce qui nécessite de la main d'œuvre.

Toutefois, d'importants **efforts d'aménagements de bas-fonds** et plus généralement d'appui aux filières maraîchères sont réalisés au travers d'appuis aux producteurs comme, par exemple, les projets PAHA et GLEauBE (PROTOS), MCA Bénin, PAMRAD, PADER, IFDC, PADFA, PPMA, etc. Ces interventions appuient également l'intensification progressive des filières maraîchères.

Il se pose néanmoins, pour les maraîchers, **d'importants problèmes en termes d'accès aux intrants**, notamment les engrais spécifiques et les produits de traitement. Les fournisseurs de ces produits sont localisés à Parakou voire à Cotonou, ce qui entraîne une

⁴⁸ Les grandes communes de productions de tomates sont Natitingou, Toucountouna et Tanguéta dans l'Atacora, Djougou et Bassila dans la Donga

difficulté (par exemple, faible possibilité d'obtenir des semences de pommes de terre depuis la fin du PDRT) et un coût élevé d'acquisition de ces produits. Il convient toutefois de noter le démarrage de projets d'appui aux filières semencières.

Par ailleurs, **en matière de fertilisation**, les pratiques sont quasi inexistantes et le recours à la fumure organique est peu développé. Plus généralement sur l'utilisation des intrants (fumure et produits phytosanitaires), les risques liés à l'usage incontrôlé des pesticides⁴⁹ ne sont pas encore connus et maîtrisés par les producteurs.

Certains producteurs **ont commencé par s'organiser au sein du REMAD** pour régler leurs problèmes communs et défendre leurs intérêts. Cette dynamique de structuration s'étend du niveau local (maraîchers relais), communal (représentant maraîcher) et régional. Toutefois, il est difficile de préciser le nombre de producteurs membres par rapport au nombre de maraîchers de l'A/D. Malgré cette structuration, la vente des produits reste une opération individuelle.

La transformation et le stockage

La transformation des produits maraîchers dans l'A/D est encore artisanale, malgré le passé de transformation industrielle des fruits et légumes de la région au travers de l'usine de la SONAFEL (Société Nationale des Fruits et Légumes) de Natitingou, actuellement hors d'usage.

Les techniques artisanales de transformation sont surtout basées sur le séchage des produits (piments, gombos et tomates).

En termes de stockage, les techniques apparaissent comme relativement peu maîtrisées par les maraîchers.

La commercialisation

En terme de satisfaction des besoins, les chiffres sur trois spéculations (tomate, piment et gombo) montrent que l'Atacora-Donga est globalement et relativement autosuffisante pour la tomate et fortement excédentaire pour le Gombo et déficitaire pour le piment. Elle produit respectivement 21%, 2 % et 43 % de la demande nationale pour ces trois spéculations (111.491 tonnes de tomates, 37.380 tonnes de piment, 52.878 tonnes de gombo).

	Tomate	Piment	Gombo
Production	18.336	1.901	18.521
Offre disponible	13.514	1.734	17.187
Consommation	10.458	9.473	5.980
Excédent/déficit	+3.058	- 7.739	+ 11.207

Tableau n°3 : Production, offre et demande de produits maraîchers
Source : propre sur base des statistiques du CeRPA 2007(DPP-MAEAP)

⁴⁹ Millenium challenge account Bénin, Projet d'Appui au Développement des Filières maraîchères dans l'Atacora et la Donga (page 12)

Toutefois, la majeure contrainte rencontrée pour ces produits périssables est une production très concentrée dans le temps, l'absence de moyens de stockage et de transformation qui entraîne des périodes de pénurie.

Il en découle également une grande fluctuation de prix au cours de l'année. Ainsi, les prix d'achats des produits sont souvent fixés par les acheteurs qui profitent des périodes d'abondance et du caractère périssable de ces produits pour s'imposer sur le marché, d'où la nécessité d'une bonne organisation des maraîchers. Ces prix sont logiquement plus élevés pour les produits de contre saison que pour ceux de la période pluviale. Les unités de mesure ne sont pas standardisées et constituent également une source de variation des prix.

En dépit de l'existence du potentiel de marché pour les produits maraîchers⁵⁰ et du dynamisme des commerçants entre les zones de production et les marchés d'écoulement, l'analyse par produit montre qu'il est nécessaire pour les produits maraîchers de l'A/D de gagner en compétitivité (en particulier la pomme de terre, l'oignon, le chou et la tomate). Ils sont en général plus chers que ceux d'autres zones de production du pays (Mono-Couffo, Malanville,...) mais également par rapport à la production des pays voisins (Burkina-Faso, Togo, Niger), en particulier pour les pommes de terres, les oignons et les tomates. Il existe dès lors un risque important de mévente lié à la concurrence et de fait une tendance au bradage des produits.

Le domaine de la commercialisation des produits maraîchers est dominé par les femmes. Sept types d'acteurs interviennent dans la commercialisation des produits maraîchers :

- Les producteurs eux-mêmes : les ventes se font généralement au détail et non groupées ;
- Les collecteurs et rabatteurs qui sont généralement des femmes jouant un rôle d'intermédiaire entre les producteurs et les grossistes pour les cultures de plein champ. Elles s'occupent de la collecte bord champ et du tri des produits collectés (principalement pour la tomate) ;
- Les grossistes qui constituent le relais entre les centres de production et de collecte et les grands marchés intérieurs et extérieurs sous-régionaux. Ils livrent les produits aux semi-grossistes et à quelques détaillants ;
- Les semi-grossistes qui assurent la vente en demi-gros et très souvent en détail des produits. Ils vendent le plus souvent leurs produits au comptant ;
- Les détaillants, généralement des femmes, qui revendent en détail les produits à la fois sur les grands marchés, les marchés secondaires, dans les quartiers, au bord des rues, etc. Elles sont directement en contact avec les consommateurs ;
- Les exportateurs, qu'ils soient exportateurs directs, négociants et autres. Des organisations desdits acteurs existent : ADEX et CNEX. Il n'existe pas jusqu'à présent un cadre de concertation entre les exportateurs des produits maraîchers. Par ailleurs, beaucoup d'exportateurs exercent leur profession sans affiliation ;
- Les importateurs qui achètent les produits dans les pays frontaliers et les acheminent sur les grands marchés de consommation. La distribution se fait ensuite aux grossistes et semi-grossistes et parfois aux détaillants.

⁵⁰ OFIO Alain Codjo, étude sur les flux des produits maraîchers au Bénin (Rapport final), Natitingou, Août 2008

L'ANACARDE

La production

La production nationale exportée est de 47.000 tonnes sur lesquels 10 à 15% proviendraient des pays voisins (le Nigeria principalement), soit une production nationale d'environ 41.000 tonnes en 2003.⁵¹

La réalisation d'un inventaire des plantations dans l'Atacora/Donga, via le Programme de recherche forestière (PRF) de l'INRAB et en étroite relation avec l'URPA et le CeRPA- AD, révèle une production annuelle des noix de 5.000 tonnes en 2006 et un rendement moyen qui tourne autour de 188 Kg à l'hectare (contre 350 à 600 Kg à l'ha au niveau national).

Les travaux de recherches et de vulgarisation des plantules sélectionnées et de bons itinéraires techniques permettront de relever ce défi de faible productivité des noix de cajou dans les années à venir. Selon les chiffres du CeRPA A/D (tableau n°4 et graphique n° 2), il est noté une évolution progressive de l'ensemble de la production entre 2004 et 2007.

Noix de cajou (en tonne)				
	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Atacora	727,92	642,7	2 947	2 565
Donga	3 573,44	4 319,76	2 841	2 662
Total	4 301,36	4 962,46	5 788	5 227

Tableau n° 4 : Quantités de noix de cajou contrôlées dans chacun des deux départements de 2004 à 2007
Source: CeRPA/A-D

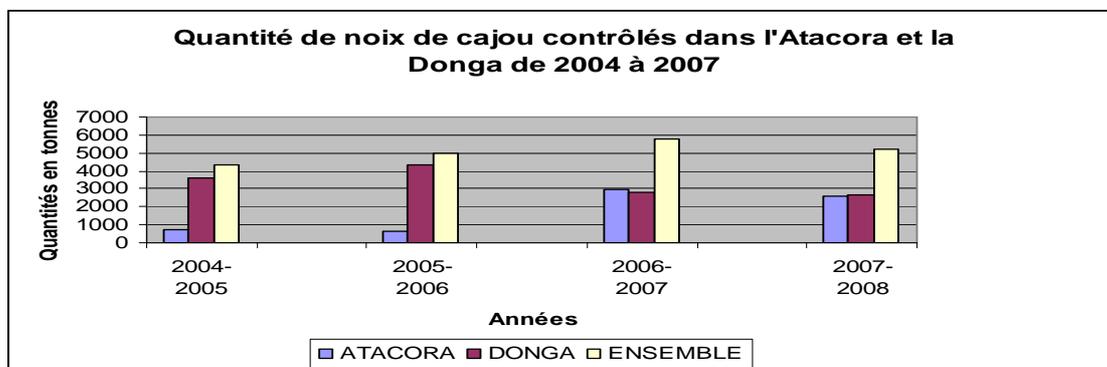


Figure n° 3 : Evolution des quantités de noix de cajou contrôlée dans l'AD de 2004 à 2007

Pour les campagnes 2008 et 2009, l'URPA estime respectivement la production de l'A/D à 5.888 tonnes et à 6.026 tonnes.

Les travaux de vulgarisation entrepris par le PAMRAD et relayés par le ProCGRN sur les itinéraires techniques, sur l'entretien des plantations (en particulier l'introduction de débroussailluses qui, selon les producteurs, ont un impact positif sur la productivité des plants et devraient être diffusées) et la mise en place de nouvelles plantations avec des

⁵¹ synthèse des informations sur les filières riz et anacarde dans l'Atacora Donga; Patrice Adegbola ; Alain Ofio, 2005

plantules sélectionnées laissent présager une amélioration de la quantité et de la qualité des noix dans les années à venir.

Par ailleurs, un travail important a été réalisé par le PAMRAD et le ProCGRN sur les itinéraires techniques, les appuis aux pépiniéristes et l'utilisation de semences améliorées. Des formations sur la qualité des noix ont également été dispensées.

Une base de données relative à l'anacarde a été mise en place et est gérée par le CPGDB/CeRPA.

Certains producteurs, en augmentation, s'organisent au sein de l'URPA et de ses démembrements (UCPA et CVPA). Ils sont devenus leurs principaux interlocuteurs dans les prises de décisions, la circulation des informations et un moteur de diffusion des appuis techniques, matériels et financiers apportés par les services d'encadrements (CeRPA/CeCPA), les ONG et les interventions des PTF.

Des appuis complémentaires sont également apportés à l'URPA par AFDI 47 (appuis institutionnels et financiers), par l'IFDC (entre autres émissions radios sur la culture de l'anacarde) et par le MCA Bénin (en cours de démarrage).

La transformation et le stockage

La **transformation des noix de cajou en amande** constitue encore un terrain quasi-vierge. Il n'existe pas d'unité de transformation industrielle de noix de cajou au Bénin. Les grandes unités de transformation à savoir AGRICAL et SEPT ont fermé respectivement en 1987 et 2003, en raison, entre autres, d'un manque de qualification du personnel. Quelques unités semi-industrielles (3 à Savalou, 1 à Bantè, 1 à Tchaourou, 1 à Glazoué⁵², Novomag et Boulamb à Cotonou,...) transforment les noix de cajou en amande qu'elles vendent à des prix élevés qui limitent leurs demandes. Ces unités possèdent une capacité de transformation de 150 à 200 tonnes de noix par an. Une unité de transformation vient d'être installée à Kouandé grâce à l'appui du ProCGRN, mais elle n'est pas encore rentrée en fonction et recherche un gérant.

La transformation des noix de cajou se fait majoritairement de façon artisanale par des femmes. Elles travaillent individuellement ou en groupements pour bénéficier d'appui-conseils et de financements éventuels. Les pratiques en cours sont rudimentaires et fastidieuses et comportent des risques importants pour la santé (brûlures des mains, risques élevés de traumatismes oculaires, etc.). Les amandes dans ce cas sont vendues à des prix plus bas mais qui restent toujours élevés par rapport au pouvoir d'achat local. Elles sont considérées comme des produits de luxes par les Béninois qui les utilisent pour recevoir les invités de marques et pendant les fêtes.

La **transformation des pommes d'anacarde** en alcool est encore embryonnaire, mais connaît quelques débuts. On rencontre des unités semi-artisanales à Sèmè-Podji, au monastère de Parakou, au centre Songhaï de Porto-Novo. Les pommes sont transformées en

⁵² Non fonctionnelle suite au décès du promoteur

alcool médical, jus ou en vin de cajou. Dans la région d'Abomey, les pommes de cajou connaissent un début d'utilisation dans la fabrication de la liqueur locale dénommée « Sodabi ».

La commercialisation

Le Bénin est classé au 6ème rang des pays africains exportateurs d'anacarde. Il produit 1% des exportations mondiales. La commercialisation de l'anacarde est surtout orientée vers l'extérieur. En réalité 3% seulement de la production nationale est commercialisée au Bénin.

La campagne de **commercialisation** commence en général au cours du mois de mars. Mais les transactions commencent, dès les récoltes, à partir du mois de janvier.

Outre les femmes qui achètent et transforment la noix de cajou, la commercialisation de l'anacarde est généralement assurée par les acteurs suivants :

- Les commerçants qui se répartissent en 4 principaux sous-groupes, plus communément appelés « intermédiaires » :
 - Les courtiers (hommes ou femmes) : ce sont des agents commerciaux travaillant pour le compte d'un collecteur, d'un grossiste du village, d'un grossiste extérieur voire un exportateur. Ils n'ont pas de capital propre et dépendent des commanditaires de noix pour les achats. Ils sont rémunérés sur la base des quantités commercialisées ;
 - Les collecteurs, différents des courtiers : ils possèdent leurs propres équipements de commercialisation (pesons) mais des capitaux propres relativement faibles. Ils achètent des noix dans les campagnes et assurent les premières mise sous emballage. Ils revendent leurs produits aux grossistes et/ou exportateurs ;
 - Les grossistes du village diffèrent des collecteurs au vu de leurs capitaux généralement plus élevés. Ils emploient des courtiers, rachètent des noix auprès des collecteurs ou les achètent directement auprès des producteurs.
 - Les grands grossistes ou acheteurs : ce sont des commerçants de nationalité béninoise, agréés qui sont en relations contractuelles avec les exportateurs et qui rachètent les produits auprès de différents acteurs ci-dessus énumérés. Ces derniers sont surtout installés à Bassila et Djougou (zones de fortes productions de noix).
 - Les exportateurs, en général des indo-pakistanaï : ils achètent légalement à travers le réseau des acheteurs grossistes. Il y a 11 sociétés d'exportateurs exerçant dans le domaine de l'exportation des noix de cajou.

Les prix de vente des noix dépendent surtout de leur qualité qui s'apprécie par rapport au KOR (Kennel Outturn Result) qui détermine la valeur marchande de l'anacarde. Il y a un problème d'harmonisation du KOR par les acheteurs béninois et les exportateurs étrangers, notamment les indo-pakistanaï qui sont plus exigeants par rapport à la qualité. Les intermédiaires béninois sont parfois obligés de discuter les prix au rabais pour ne pas courir des risques de pertes (par les exportateurs) des produits qu'ils achètent auprès des producteurs.

Les prix sont en fait fixés par les exportateurs et les collecteurs primaires de noix de cajou. C'est pourquoi les producteurs à travers leur organisation s'activent à pratiquer les ventes groupées des noix pour peser forts dans les négociations de la formation des prix. Les ventes groupées ont l'avantage de supprimer certains intermédiaires, ce qui permet de récupérer la marge dévolue aux intermédiaires et d'améliorer sensiblement les prix de vente. Toutefois, le mécanisme n'est pas aussi simple et chacun des acteurs tente de préserver sa place.

Par exemple, lors de la commercialisation en vente groupée, les producteurs ont un besoin d'argent. De plus l'URPA, a des difficultés pour leur faire des avances (absence de fonds de roulement), assurer la pré-collecte et garantir ou fixer un prix et une période d'achat des noix. Il est ainsi fréquent que les producteurs vendent tout ou partie de leur production aux intermédiaires qui viennent les solliciter dans leurs champs, ce malgré leur engagement auprès de l'OP. Ces pratiques viennent déstabiliser le mécanisme mis en place par l'URPA. De même, il est arrivé, aux dires de l'URPA, qu'un acheteur avec lequel elle avait contractualisé se rétracte au moment de la récolte malgré un acte notarié.

Selon les producteurs et les faïtières d'OP rencontrés, le **problème majeur** de la filière anacarde est l'inorganisation de la commercialisation des noix. Les prix de ventes aux producteurs ne sont pas maîtrisés. Ce sont les intermédiaires qui tirent plus de profits au détriment des producteurs inorganisés et qui vendent encore individuellement leurs noix.

Malgré tout, les ventes groupées évoluent positivement avec un engagement des producteurs par rapport à l'URPA qui s'est renforcé. L'URPA déclare avoir pu commercialiser par le biais des ventes groupées en 2008 et 2009 respectivement : 550.259 tonnes (9,34% de la production commercialisée en 2008) et 1.169 tonnes (19,40% de la production commercialisée en 2009).

6.2. CADRE LOGIQUE

<i>NOM DU PROJET</i>	<i>Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans les départements de l'Atacora-Donga (FAFA A/D)</i>		
	<i>INDICATEURS</i>	<i>SOURCES VERIFICATION</i>	<i>DE HYPOTHESES</i>
OG : La sécurité alimentaire et les revenus de la population rurale de l'Atacora-Donga, associés aux filières agricoles riz, anacarde et maraîchage, sont améliorés de manière durable dans le cadre d'une politique nationale de promotion des filières agricoles	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement du taux de couverture des besoins alimentaires et nutritionnels dans la zone d'intervention ; • Accroissement du nombre de communes ayant atteint la sécurité alimentaire et nutritionnelle • Accroissement du revenu des ménages • Accroissement de la contribution des filières au PIBA 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Enquêtes en début et fin d'intervention</i> 	
	<i>INDICATEURS</i>	<i>SOURCES VERIFICATION</i>	<i>DE HYPOTHESES</i>
OS : La productivité et la rentabilité des filières riz, maraîchage et anacarde sont améliorées dans les départements de l'Atacora-Donga.	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement annuel des productions riz, anacarde et maraîchage de l'Atacora-Donga commercialisées ; • Accroissement annuel des marges nettes moyennes par segment des filières 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Données recensées par les OP filières et le CeRPA</i> • <i>Données d'échantillons d'acteurs de différents segments des filières</i> 	
<i>RESULTATS</i>	<i>INDICATEURS</i>	<i>SOURCES VERIFICATION</i>	<i>DE HYPOTHESES</i>
R1. Les OP améliorent de façon durable leur organisation ainsi que les services à leurs membres pour un réel développement des filières agricoles.	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption d'un document de stratégie correspondant aux mandats ; • Evolution des cotisations des membres; • Fréquence de mise à jour des documents de programmation et de gestion comptable et financière ; • Evolution du rapport hommes/ femmes au sein des OP ; • Evolution des ressources internes et externes de l'OP ; • Nombre et la qualité des services prioritaires aux membres dans le temps (H/F) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Document de stratégie</i> • <i>Documents comptables de l'OP</i> • <i>Rapport d'activités</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Les OP disposent du personnel technique nécessaire pour mettre en œuvre les activités.</i> • <i>Il existe une bonne coordination entre les bailleurs pour coordonner leurs appuis aux OP</i>

- R2. Les acteurs des filières, producteurs et opérateurs économiques ont amélioré leur articulation, élargi leurs opportunités de marché et augmenté leurs bénéfices de manière équitable
- Intensité de mobilisation des acteurs lors des tables filières
 - Diversité des acteurs lors des tables filières
 - Accroissement des volumes de production commercialisés par les OP ;
 - Evolution des coûts de production des produits (riz et principaux produits maraîchers) ;
 - Evolution des volumes et nature d'intrants disponibles fournis par les OP et utilisés par les membres ;
 - Evolution des volumes de produits transformés commercialisés ;
 - L'évolution du nombre de dossiers financés par des IMF
- R3. Les structures déconcentrées CeRPA et CeCPA sont renforcées dans leurs compétences régaliennes et leur rôle d'appui conseil aux communes dans le cadre de la décentralisation.
- Nombre de notes d'informations relatives aux filières et à l'environnement diffusées par an ;
 - Types d'activités mis en œuvre dans le cadre de la stratégie genre ;
 - Nombre d'infractions relatives aux normes de qualités des intrants constatées
 - Pourcentage d'investissements liés à la promotion des filières dans les plans de développement communaux futurs
- *Données suivies par les OP, les groupements de transformateurs, les commerçants et le CeRPA*
 - *Données des échantillons suivis à travers les conventions*
 - *Données des groupements de transformateurs et des commerçants*
 - *Données des IMF*
 - *Comptes-rendus des tables filières*
 - *Rapports d'activités du CeRPA*
 - *Plans de développement communaux*
- *L'ensemble des acteurs joue le jeu et trouve un intérêt à travailler ensemble*
 - *Les données sur les coûts sont relativement fiables*
 - *Les commandes d'intrants spécifiques sont possibles*
 - *Les IMF sont intéressées pour s'investir dans les domaines agricoles autres que le coton*
 - *La réforme se poursuit et ne modifie pas en profondeur les attributions du CeRPA ;*
 - *Les communes sont à l'écoute des services déconcentrés*
 - *Il existe une bonne coordination entre l'AIMAEP et la FAFA*
 - *Les réseaux Genre reçoivent un appui du MAEP central*

Domaines d'activités	MOYENS	COUTS
1.1. Appui à la stratégie et à la structuration des OP régionales et à leurs démembrements	<ul style="list-style-type: none"> • Conventions de MOD • Assistance technique détachée • Conventions d'appui organisationnel • L'équipe FAFA 	
1.2. Appui à la gestion des OP régionales et à leurs démembrements		
1.3. Appui à la priorisation et à la mise en œuvre des services à rendre aux membres		
1.4. Appui à la prise en compte des aspects genre et environnement		
2.1. Mise en place de tables filières riz, maraîchage et anacarde	<ul style="list-style-type: none"> • L'assistance technique commerciale permanente ; • Les conventions de MOD ; • Les conventions ou contrat de prestations de service ; • Le guichet d'accès à l'équipement de transformation • Des études ponctuelles ; • L'équipe FAFA. 	
2.2. Appui à la commercialisation des produits et à la prospection		
2.3. Appui à l'approvisionnement en intrants		
2.4. Appui à la transformation		
2.5. Appui à la mise en relation avec les opérateurs financiers		
3.1. Appui à la réglementation et au contrôle des normes de qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Les conventions d'appui organisationnel ; • L'équipe FAFA ; • Les conventions de MOD. • Les conventions de prestations de services • convention de financement • Etudes 	
3.2. Appui au fonctionnement du réseau genre		
3.3. Appui à 3 RCPA dans leur rôle de conseil aux communes		
3.4. Appui au système d'information		
4.1. Appui au fonctionnement des instances		
4.2. Gestion administrative et financière		
4.3. Suivi-évaluation		
4.4. Conditions de synergies		
4.5. La planification stratégique et l'animation de la dynamique d'acteurs		

6.3. CALENDRIER D'EXÉCUTION

Composantes	Activités	2010			2011				2012				2013				2014			
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Signature de la convention de financement et phase préparatoire																				
	Recrutement, prise de poste de l'équipe de facilitation et contacts avec Partenaires																			
	Recrutement et prise de poste des AT détachés (appui OP et commercial)																			
Phase d'initiation																				
1	Mise en œuvre des activités prévues dans les plans d'actions en termes de renforcement de capacités au sein de l'URPA, URPR et REMAD (si le « PAMRAD bis » démarre, en lien avec autres interventions)				?															
2	Analyse des approches et des contacts commerciaux et recherche complémentaire de débouchés pour le riz, l'anacarde et le maraîchage				?															
3	Capitalisation des études filières riz, maraîchage et anacarde dans l'Atacora-Donga (si non réalisée avec appui AIMAEP)																			
2	Capitalisation des études de répartition sur la valeur ajoutée au sein des filières riz, maraîchage et anacarde (si réalisées)																			
3	Animation 3 « tables filières » (riz, maraîchage et anacarde) sur base capitalisation et études répartition VA avec acteurs filières																			
F	Préparation des modèles de conventions																			
F	Elaboration du dispositif de S&E et éventuel accompagnement des acteurs pour l'élaboration de leur dispositif de S&E interne																			
2	Animation 3 « tables filières » (1 par filière), sur base de propositions des acteurs, pour déterminer planification indicative et sélection d'activités prioritaires à mener en année 1																			
2	Signature des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée et mise à disposition du matériel (PC, mobilier,...) pour conduire les activités prioritaires																			
2	Mise en œuvre des activités liées aux informations de marché, de prospection et de courtage																			

Composantes	Activités	2010			2011				2012				2013				2014				
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
2	Mise en œuvre des activités liées à l'amont des filières (approvisionnement en intrants,...)																				
2	Appui à la rédaction de stratégies de commercialisation pour les Unions Régionales riz, maraîchage et anacarde																				
2	Mise en place du guichet acquisition de petit équipement																				
2	Mise en œuvre des activités d'information et mise en relation avec les opérateurs financiers																				
2	Appui aux activités de transformation																				
1	Elaboration des plans indicatifs de renforcement de compétence des OP, en lien avec autres interventions, sur structuration, appui à la gestion et services à rendre																				
1	Mise en œuvre des activités de renforcement de compétences retenues pour l'année 1																				
1	Sensibilisation environnementale des maraîchers et riziculteurs																				
3	Elaboration du plan indicatif de renforcement de compétences du CeRPA dans ses fonctions régaliennes, en lien avec autres interventions																				
3	Mise en œuvre des activités de renforcement de compétences du CeRPA dans ses fonctions régaliennes retenues pour l'année 1																				
1 et 3	Appui à la prise en compte des aspects genre au sein des OP et du CeRPA																				
2	Bilan des conventions de délégation de maîtrise d'ouvrage																				
1 et 3	Bilan des conventions de renforcement de compétences et revue des plans indicatifs de renforcement de compétence des OP (en lien avec autres interventions, sur structuration, appui à la gestion et services à rendre) et du CeRPA (dans ses fonctions régaliennes, en lien avec autres interventions)																				
Phase de consolidation																					
3	Organisation de « tables filières » présentation du bilan et sélection d'activités prioritaires à conduire en année 2																				
2	Signature des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée et mise à disposition du matériel (PC, mobilier,...) pour conduire les activités prioritaires																				

Composantes	Activités	2010			2011				2012				2013				2014				
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
2	Mise en œuvre des activités liées aux informations de marché, de prospection et de courtage																				
2	Mise en œuvre des activités liées à l'amont des filières (approvisionnement en intrants,...)																				
2	Appui aux activités de transformation																				
2	Sensibilisation environnementale des maraîchers et riziculteurs																				
1	Mise en œuvre des activités de renforcement de compétences retenues pour l'année 2																				
3	Mise en œuvre des activités de renforcement de compétences du CeRPA dans ses fonctions régaliennes retenues pour l'année 2																				
1 et 3	Appui à la prise en compte des aspects genre au sein des OP et du CeRPA																				
2	Bilan des conventions de délégation de maîtrise d'ouvrage																				
1 et 3	Bilan des conventions de renforcement de compétences et revue des plans indicatifs de renforcement de compétence des OP (en lien avec autres interventions, sur structuration, appui à la gestion et services à rendre) et du CeRPA (dans ses fonctions régaliennes, en lien avec autres interventions)																				
3	Organisation de « tables filières » présentation du bilan et sélection d'activités prioritaires à conduire en année 3																				
2	Signature des conventions de maîtrise d'ouvrage déléguée et mise à disposition du matériel (PC, mobilier,...) pour conduire les activités prioritaires																				
2	Mise en œuvre des activités liées aux informations de marché, de prospection et de courtage																				
2	Mise en œuvre des activités liées à l'amont des filières (approvisionnement en intrants,...)																				
2	Appui aux activités de transformation																				
2	Sensibilisation environnementale des maraîchers et riziculteurs																				
1	Mise en œuvre des activités de renforcement de compétences retenues pour l'année 3																				
3	Mise en œuvre des activités de renforcement de compétences du CeRPA dans ses fonctions régaliennes retenues pour l'année 3																				

Composantes	Activités	2010			2011				2012				2013				2014			
		2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 et 3	Appui à la prise en compte des aspects genre au sein des OP et du CeRPA																			
Phase de capitalisation et de clôture																				
1 et 3	Bilan des Accords de renforcement de compétences et revue des stratégies des partenaires stratégiques en vue de la fin de l'appui																			
2	Bilan des Accords de délégation de maîtrise d'ouvrage et capitalisation des expériences																			
2	Organisation de tables filières pour définition des activités à conduire et la définition des stratégies des filières																			
4	Retrait de l'assistance technique																			
Activités spécifiques de l'équipe de facilitation																				
F	Appui au fonctionnement des instances																			
F	Gestion administrative et financière globale																			
F	Suivi-évaluation global de l'intervention et capitalisation																			
F	Conditions de synergies																			
F	Appui au renforcement de la représentation des femmes au sein des activités et instance et de la prise en compte des aspects environnementaux																			
F	Appui à la planification stratégique et à l'animation des dynamiques d'acteurs																			
Instances et évaluation externes																				
	Plate-forme Technique d'Orientation																			
	SMCL																			
	Revue externe (remplace MTR)																			
	Evaluation finale																			

6.4. TERMES DE RÉFÉRENCE DU PERSONNEL STRATÉGIQUE

6.4.1 L'assistant technique international responsable de l'équipe de facilitation, spécialisé en filières agricoles

Lieu d'affectation : Natitingou, avec rayon d'action principalement dans l'Atacora-Donga.

Durée : 5 ans (durée du projet)

Description de la fonction :

Sous l'autorité du Représentant Résident de la CTB à Cotonou, l'assistant technique international sera le responsable de l'équipe de facilitation. Il/ Elle travaillera en étroite collaboration avec le personnel de l'Equipe de Facilitation, le MAEP et les différents partenaires. Il/elle veillera à la cohérence de la stratégie du projet, coordonnera le suivi/évaluation des activités. Il sera plus particulièrement en charge du résultat 2. Il/elle encadrera plus particulièrement le chargé de facilitation commercial. Il/elle aura également en charge de veiller aux aspects environnementaux du projet.

L'ATI, en tant que responsable, 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. Il /elle vise, pour la CTB, tous les titres d'engagements des dépenses et tous les titres de créances et a accès aux éléments d'information et aux documents de la gestion de l'intervention ; il/elle est invité à toutes les réunions concernant l'intervention.

En sa qualité de responsable, Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

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

- Assurer la coordination interne avec le MAEP et toutes les personnes étant susceptibles de suivre l'évolution de la FAFA (Directeurs techniques, DPP, CFDAR..) ainsi qu'avec les partenaires ;
- Proposer les ajustements ou modifications des activités et des résultats ;
- Rédiger les rapports finaux de clôture de la prestation.
- Organiser, coordonner et superviser l'exécution des activités de la Facilité ; y compris toutes celles qui se font sur base de conventions (AAO ou AMOD).
- Rédiger les rapports d'avancement semestriels et le rapport final d'exécution, ainsi que les rapports de suivi - évaluation selon le canevas de la CTB ;
- Soumettre l'état d'avancement et de l'obtention des résultats intermédiaires à la SMCL ;
- Superviser la comptabilité et les rapports financiers.

En tant que spécialiste des filières agricoles et en charge du résultat 2, il/elle devra :

- Appuyer l'organisation des activités de promotion et de dialogue avec les opérateurs privés, et appuyer le montage des accords d'exécution correspondantes à ces activités.
- Appuyer les OP et le CeRPA dans l'organisation des tables filières et des études de capitalisation des travaux sur les chaînes de valeurs.
- Appuyer le chargé de SE sur les questions liées aux indicateurs et méthodes de collecte d'information et d'analyse des marges au sein des filières agricoles.
- Travailler au développement d'organes de représentation des acteurs dans les maillons transformation et commercialisation
- Appuyer méthodologiquement l'expert détaché aux questions de commercialisation
- Organiser la mise en place du guichet transformation et contribuer à son bon fonctionnement
- Veiller à ce que les questions environnementales soient systématiquement pris en compte par les partenaires au niveau des activités mises en œuvre
- Assurer le transfert graduel de ses responsabilités et compétences aux différents partenaires impliqués dans la Facilité.
- Contribuer à la rédaction de notes techniques permettant à la Belgique et au MAEP de renforcer leur rôle dans leur dialogue politique.

Procédure de recrutement / profil :

L'assistant Technique International Responsable, spécialisé filières sera recruté par la CTB sur appel à candidature pour une période de cinq ans, et après agrément de la partie béninoise.

Il/Elle sera agronome, agro-économiste ou économiste avec minimum **15 ans d'expérience professionnelle**. Il/Elle aura une expérience pratique de travail dans des projets de développement de filières agricoles au Bénin ou dans un pays de l'Afrique de l'Ouest. Il/Elle a une expérience en gestion de projets de développement. Il/elle dispose de solides capacités de synthèse et rédaction et a la capacité de travailler en équipe. Il/Elle a une bonne connaissance de l'approche genre et développement et une sensibilité sur la question.

Il /Elle sera équipée des moyens nécessaires pour la mise en oeuvre de son travail (transport, équipement informatique). L'assistant Technique international responsable sera recruté par la

CTB, sur base d'un profil et de termes de références définitifs accordés entre le MAEP et la CTB. Il/elle sera installée dans les locaux de la facilité.

6.4.2 L'assistant technique international spécialisé en renforcement des OP.

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

Durée : 4,5 ans

Description de la fonction :

Sous l'autorité du Responsable de la Facilité, l'assistant technique renforcement des OP sera le(a) conseiller technique de la Facilité à charge de faciliter les activités de mise en relation des acteurs des filières. Il/elle assurera le renforcement de capacités des différentes organisations et institutions partenaires et sera plus particulièrement en charge des résultats 1 et 3. Il/ Elle travaillera en étroite collaboration avec le personnel de l'Equipe de Facilitation, les OP, et le CeRPA/CeCPA. Il/elle sera en charge de veiller à la prise en compte du genre au sein de l'intervention. Il/elle sera installé dans les locaux de la facilité.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Participer activement au développement du système de suivi-évaluation notamment pour tout ce qui a trait aux indicateurs et méthodologie de suivi des acteurs (concept outcome mapping en terme d'indicateurs de renforcement de capacités)
- Appuyer, avec l'équipe des détachés aux OP, les OP et le CeRPA dans l'organisation des tables filières et dans la mise en œuvre des Accords d'Appui Organisationnel.
- Appuyer méthodologiquement les différents experts détachés auprès des OP.
- Assurer le transfert graduel de ses responsabilités aux différents partenaires impliqués dans la Facilité.
- Contribuer à la rédaction de notes techniques permettant à la Belgique et au MAEP de renforcer leur rôle dans leur dialogue politique.

Procédure de recrutement / profil :

Il/elle sera Ingénieur agronome ou agro-économiste ou sociologue avec minimum **10 ans d'expérience** professionnelle. Il/elle aura de l'expérience en renforcement institutionnel des services étatiques et non-étatiques (appui aux organisations professionnelles, ONGs,...) et une bonne expertise en matière de suivi et évaluation participatif. Il/Elle a une bonne connaissance de l'approche genre et développement. Il/elle dispose de solides capacités de synthèse et rédaction et a la capacité de travailler en équipe dans un milieu culturel différent du sien.

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

6.4.3 L'assistant gestionnaire

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

Durée : 5 ans (durée du projet)

Description de la fonction :

Sous l'autorité générale du Représentant Résident de la CTB et du responsable de l'équipe de facilitation) à Cotonou, le responsable Administratif et Financier sera recruté par la CTB pour la durée du projet afin de conseiller et d'assister le responsable de la Facilité dans la gestion administrative et financière du projet. Il sera également responsable de former et d'appuyer techniquement les partenaires sur des questions de gestion administrative et comptable. Il/elle remplira les responsabilités principales suivantes :

- Préparer le manuel de procédures du projet avec le responsable de la facilité
- Assister dans l'élaboration des Accords et contrats (prestation de services, sous-traitance...)
- Assister dans la préparation du budget annuel, des dossiers d'appel d'offres et autres procédures administratives incombant au projet.
- Réaliser la comptabilité en accord avec les procédures approuvées par le Ministère et la CTB.
- Assurer le suivi et l'appui conseil administratif et financier auprès des partenaires pour la bonne administration de leurs Accords.
- Assurer le planning financier et la comptabilité mensuelle selon le logiciel FIT de la CTB
- Gérer la trésorerie et les approvisionnements.
- Elaborer les rapports financiers annuels et semestriels.
- Faire la clôture comptable et financière de la prestation au terme du projet
- Appuyer techniquement les partenaires dans la maîtrise d'outils de gestion comptable et financière ;
- Gérer le parc véhicule de la FAFA

Profil :

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

6.4.4 Le Chargé du suivi-évaluation

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

Durée : 5 ans

Description de la fonction :

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

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Participer à l'organisation du système de suivi et évaluation des activités des quatre composantes du projet et assurer sa mise en oeuvre en coordination avec les différents partenaires et prestataires de services. Assurer l'analyse des résultats des évaluations participatives annuelles et, sur base de l'analyse, identifier les objectifs annuels à atteindre.
- Intégrer de façon systématique la dimension genre dans le système de suivi évaluation
- Assurer avec les partenaires, la supervision et le suivi des activités des différents partenaires et prestataires.
- Assurer le transfert graduel de ses responsabilités aux différents partenaires impliqués dans la Facilité.

Procédure de recrutement / profil :

Le Chargé de facilitation du suivi-évaluation sera recruté par la CTB sur appel à candidature pour une période de quatre ans. Il/elle sera Ingénieur Agronome, socioéconomiste ou Agro - économiste, avec minimum **5 ans d'expérience professionnelle**. Il/Elle aura une expérience pratique dans le suivi évaluation de projets de développement rural et aura une bonne connaissance de l'approche genre et développement. Il/Elle dispose de solides capacités de synthèse et rédaction et a la capacité de travailler en équipe.

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

6.4.5 Le Chargé de facilitation commercial

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

Durée : 5 ans

Description de la fonction :

Sous l'autorité du Responsable de l'équipe de facilitation, le Chargé de facilitation commercial sera le(a) conseiller technique de la Facilité à charge de faciliter les activités à but commercial entre les acteurs des filières. Il/ Elle travaillera en étroite collaboration avec le personnel de l'Equipe de Facilitation, les OP, la CCIB et les différents partenaires. Il veillera à la mise en place des Accords de maîtrise d'ouvrage déléguée et des activités avec les OP et les opérateurs privés des filières riz, maraîchage et anacarde. Il/elle sera installé dans les locaux de l'URPA.

Il/Elle devra remplir les fonctions principales suivantes :

- Appuyer les OP dans l'élaboration de leurs stratégies commerciales et les formations techniques à la négociation.
- Appuyer les OP et les opérateurs économiques dans leur mise en relation et leurs négociations.
- Appuyer l'organisation des activités de promotion et de dialogue avec les opérateurs privés, et appuyer le montage des Accords de maîtrise d'ouvrage déléguée correspondantes à ces activités.
- Assurer avec les partenaires OP, CCIB et opérateurs privés, la supervision et le suivi des activités des différents partenaires et prestataires.

- Assurer le transfert graduel de ses responsabilités aux différents partenaires impliqués dans la Facilité et en particulier à la CCIB.

Procédure de recrutement / profil :

Le Chargé de facilitation commercial auprès des opérateurs privés sera recruté par la CTB sur appel à candidature pour une période de quatre ans, en partenariat avec les OP qui participeront activement à la sélection (entretien notamment). Il/Elle sera commercial, économiste ou Administrateur d'entreprise avec minimum **5 ans d'expérience professionnelle**. Il/Elle aura une expérience pratique dans la commercialisation agricole et dans la promotion des investissements privés et l'appui aux PME. Il/Elle dispose de solides capacités de synthèse et rédaction et a la capacité de travailler en équipe. Il/elle devra dominer au moins une des langues parlées dans les zones de travail.

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

6.4.6 Les Chargés de facilitation auprès des organisations de producteurs (2)

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

Durée : 5 ans

Description de la fonction :

Sous l'autorité du Responsable de l'équipe de facilitation, les Chargés de facilitation auprès des organisations de producteurs seront les conseillers techniques de la Facilité à charge de faciliter les activités avec les OP. L'un sera installé dans les locaux de l'URPR et l'autre à mi-temps entre les locaux du REMAD. Ils travailleront en étroite collaboration avec le personnel de l'Equipe de Facilitation, l'URP et les différents partenaires. Ils veilleront à la mise en place des Accords de maîtrise d'ouvrage déléguée et des activités du REMAD, de l'URPR et de l'URPA.

Ils devront remplir les fonctions principales suivantes :

- Appuyer le renforcement de l'URPR, du REMAD et de l'URPA sur des aspects de vision stratégique, de structuration du réseau, de gestion comptable et financière et de développement stratégique des services à rendre aux membres ;
- Appuyer le REMAD, l'URPR et l'URPA dans leur recherche de pérennisation / autonomisation.
- Appuyer les réflexions en termes de positionnement entre les OP filières et l'URP ;
- Appuyer le montage des Accords de maîtrise d'ouvrage déléguée correspondantes à l'exécution de la composante.
- Assurer avec les partenaires URPR, URPA et REMAD et groupements, la supervision et le suivi des activités des différents partenaires et prestataires.
- Appuyer la mise en oeuvre des Accords d'appui organisationnel ;
- Former les membres (équipe technique, élus) des OP sur différents thèmes ;
- Animer les réflexions sur l'aspect genre au sein des OP
- Assurer le transfert graduel de ses responsabilités aux différents partenaires impliqués dans la Facilité en particulier au REMAD, à l'URPA et à l'URPR.

Procédure de recrutement / profil :

Les Chargés de facilitation auprès des OP seront recrutés par la CTB sur appel à candidature pour une période de quatre ans, en partenariat avec les OP qui participeront à la sélection (entretien notamment). Ils/elles seront Ingénieur agronome, sociologue ou anthropologue de développement avec minimum **5 ans d'expérience professionnelle**. Ils/elles auront une expérience pratique dans l'appui aux organisations paysannes et une sensibilité sur l'aspect genre. Il/elle devront dominer au moins une des langues parlées dans les zones de travail. Ils seront équipés des moyens nécessaires pour la mise en oeuvre de son travail (transport, équipement informatique).

6.5. TERMES DE RÉFÉRENCE INDICATIFS – AUDITS GÉNÉRAUX

6.5.1 Objectifs

L'audit aura pour objectifs :

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

6.5.2 Déroulement des travaux

Audit opérationnel :

A effectuer semestriellement la première année et annuellement les 4 années suivantes au niveau des structures chargées de la mise en oeuvre des composantes, notamment le MAEP et les autres partenaires en maîtrise d'ouvrage déléguée. Cet audit peut s'effectuer en complément d'un audit

annuel déjà programmé par le Ministère de finances, de façon conjointe avec un auditeur choisi par la CTB, ou après acceptation de l'auditeur "attitré" de l'entité auditée.

Les principaux points qui doivent être passés en revue :

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

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

Audit financier :

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

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

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

Règles à suivre par les auditeurs :

Tout dépassement budgétaire ou virement budgétaire d'un montant supérieur à 10.000.000 FCFA qui n'a pas été autorisé par l'Ordonnateur et le Coordonnateur doit être considéré comme illégal et

donc inéligible au financement de la contribution belge. Si l'autorisation est postérieure à l'action, les causes doivent être recherchées et l'opération sera considérée comme non réglementaire.

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

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

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

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

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

Rapports et langue de travail :

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

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

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

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

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

La langue de travail et de rapport est le français.

Documentation et déontologie :

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

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

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

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

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

Composition de l'équipe et durée de la mission :

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

6.6. PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES RÉSEAUX DE MICROFINANCE

Le PAPME

Créé dans le contexte du Plan d'Ajustement Structurel, le Projet d'Appui aux Petites et Moyennes Entreprises (PAPME) a été initié en 1993 par le Gouvernement béninois, sous financement Banque Mondiale, pour accompagner l'insertion dans le tissu économique des agents permanents de l'Etat partis volontairement de la fonction publique. Ce projet s'est transformé en une Association à caractère économique reconnue d'utilité publique en 1999.

L'Agence PAPME est une institution d'appui et de financement des micro, petites et moyennes entreprises et des organisations paysannes. Elle intervient aujourd'hui sur tout le territoire national (portefeuille de 7 milliards de FCFA en portefeuille, 16.000 clients) à travers un réseau d'Agences décentralisées et de Cellules. Le PAPME dispose d'une agence à Djougou et à Natitingou. Elles offrent entre autres des crédits d'exploitation (prêts ponctuels, lignes de crédit, avances sur marchés destinés aux opérateurs économiques, prêts de campagnes agricoles, etc.).

Depuis 2005, le PAPME enregistre une baisse de ses principaux indicateurs de performance qui se traduit par :

- une dégradation du résultat d'exploitation qui est passé d'un excédent de 1.042,77 millions en 2004 à 82,03 millions en 2005. PAPME a enregistré un résultat déficitaire de 3.144,59 millions en 2006 et de 3.354,89 millions en 2007 ;
- une chute de l'encours de crédit qui est passé de 21.156,37 millions en 2005 à 9.826,43 millions en 2007.

Face à cette situation, un plan de redressement a été élaboré pour cette institution. Toutefois, suite aux difficultés internes fortes (2 directeurs ont été limogés respectivement en 2007 et en novembre 2008) et au vu des problèmes de remboursement observés dans un certain nombre d'agences, une restructuration a été opérée pour diminuer les coûts (atteinte de l'équilibre charges/produits) et impulser un nouvel élan. Les postes supprimés (de trois agents de crédit à Djougou à un agent, départ du caissier vers le bureau de Natitingou) rendent toutefois plus difficile la mission des agents restants.

LA FECECAM

L'expérience des Caisses Locales et Régionales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM et URCLCAM) du Bénin a démarré en 1977 sous l'impulsion des pouvoirs publics représentés par le Ministère de l'Agriculture et celui des finances. Après une période sous tutelle de la caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA), et une période difficile au moment de la liquidation de la CNCA (1987), plusieurs bailleurs ont financé la mise en place du réseau des CLCAM dans un projet à plusieurs phases. En 2000, le réseau s'est doté d'un plan d'affaires suite à un état de crise du au manque d'attention pour l'autonomie financière.

La FECECAM-BENIN est un réseau coopératif d'épargne et de crédit structuré autour de la fédération au niveau national, 7 Unions Régionales de CLCAM (URCLCAM) et 101 Caisses Locales de Crédit Agricole Mutuel (CLCAM). A fin 2005, les CLCAM comptaient un sociétariat

d'environ 505.000 membres pour une population active de 2 831 000⁵³. L'encours de crédit est de 22 milliards en novembre 2005 pour 32 milliards en dépôts, 505 000 sociétaires et 78000 clients actifs.

Les produits de crédit offerts aux membres (qui ne sont plus uniquement les OP) sont :

- le Tout Petit Crédit aux Femmes (TPCF) : 10.000 à 50.000 Fcfa entre 3 mois et 12 mois ;
- le crédit de court terme : 20.000 à 2 M FCFA entre 1 et 24 mois ;
- les crédits moyen terme : 50.000 à 2 M FCFA entre 13 et 36 mois ;
- des crédits spécifiques pour des sociétaires ayant des besoins de crédit de montant plus élevés ;

A la suite d'une première crise à la fin des années 80, les bailleurs de fonds se sont mobilisés pour réhabiliter les caisses de la FECECAM. L'offre de crédit par la FECECAM a connu une forte croissance avant d'être ralenti en 1999 du fait des impayés. Une reprise est observée depuis l'année 2002. Malgré cela au 30 septembre 2002, l'actif de la FECECAM s'élevait à 31,1 milliards de FCFA soit une augmentation de 16,5% comparé à la situation de 2000. Les dépôts ont aussi augmenté sur la même période pour atteindre un taux de croissance de 36,9%.

Un récent redressement ordonné par les autorités de tutelle en Janvier 2007, a permis à la FECECAM de refondre sa structure. Ainsi, les Unions Régionales sont devenues des Délégations Régionales avec un chef de délégation. Elles ont perdu une partie importante de leur autonomie. Des restructurations internes sont faites en novembre 2008 avec des réaffectations quasi-systématique du personnel à d'autres postes.

⁵³ Source : rapport sur la coopération pour le développement du Bénin 2002

6.7. PRÉSENTATION DE QUELQUES ACTEURS

« PÉRIPHÉRIQUES ».

INRAB

La recherche agricole est assurée au Bénin par l'Institut national des recherches agricoles du Bénin (INRAB). Il a pour mission essentielle de produire des technologies pour le monde rural en harmonie avec la préservation des ressources naturelles et de contribuer ainsi à l'avancement de la science. Les actions sont exécutées essentiellement sous forme de programmes sectoriels et régionaux adoptés par le Comité National de la Recherche Agricole et le Conseil d'Administration de l'Institut. Ces programmes visent essentiellement à résoudre les problèmes auxquels sont confrontés les producteurs et à proposer une gestion plus rationnelle des ressources naturelles.

Dans le cas du riz, l'INRAB travaille en étroite collaboration avec l'ADRAO. Sur le maraîchage, les recherches comptent sur un programme spécifique au CRA Agonkanmey qui travaille sur des collections de variétés de légumes feuilles, l'amélioration variétale de la tomate et le contrôle des maladies du piment et de l'oignon. Par ailleurs, l'INRAB mène des recherches sur l'anacardier.

Sans toutefois financer d'actions de recherche, la FAFA pourrait faciliter les liens entre la recherche et les autres acteurs des filières (OP, producteurs,...) de manière à intégrer certains résultats et lever des contraintes relatives aux filières.

ADRAO

Le centre de riz pour l'Afrique (anciennement Association pour le Développement de la Riziculture en Afrique de l'Ouest) est une association de recherche intergouvernementale autonome composée d'Etats africains.

Sa mission vise à contribuer à la réduction de la pauvreté et à la sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne (ASS) à travers des activités de recherche, développement et partenariat visant à améliorer la productivité et la rentabilité du secteur rizicole tout en veillant à la durabilité du milieu de production. Il pilote plusieurs projets financés par le FIDA, la BAD, l'Union Européenne, le PNUD, la Banque Mondiale, l'USAID, Rockefeller, le CFC/FAO, le Japon, Les Pays-Bas, la Belgique, etc. Par exemple, le Nouveau riz pour l'Afrique (NERICA), labellisé, qui apporte un espoir aux millions de pauvres en Afrique, a été développé par l'ADRAO et ses partenaires.

Le développement d'un secteur rizicole compétitif est indissociablement lié à la mise en place d'un cadre institutionnel et politique favorable tant au niveau national, régional qu'international. En étroite collaboration avec les partenaires des Systèmes nationaux de recherche agricole (SNRA), l'ADRAO conduit des études permettant une meilleure compréhension des politiques rizicole, des dynamiques des marchés rizicoles, et une meilleure appréciation de l'impact du changement technique, politique et institutionnel dans le secteur rizicole.

De la même manière que pour l'INRAB, la mise en relation entre l'ADRAO et les acteurs des filières pourrait être facilitée.

6.7.1 Le Ministère de l'industrie et du Commerce

Le MIC est chargé de concevoir, d'organiser, de programmer et d'assurer l'exécution de la politique générale de l'Etat en matière d'industrie et de commerce. Il assure à ce titre, les fonctions suivantes :

La Direction Générale du Commerce Intérieur (DGCI) a pour objectif de renforcer l'assistance au secteur privé dans la commercialisation. Elle ne joue pas de rôle actuellement dans les filières riz et maraîchage et a engagé certaines collaborations avec le MAEP sur d'autres filières (notamment anacarde). Son rôle précis reste à développer dans le cadre d'une approche intersectorielle de la promotion de filières.

La Direction Générale du Commerce Extérieur (DGCE) pourrait jouer un rôle dans la sécurisation des importations d'intrants et d'équipements, dans la connaissance du marché régional et la promotion des exportations.

Centre Béninois de Normalisation et de Gestion de la Qualité (CEBENOR)

Le CEBENOR est un établissement public placé sous la tutelle du Ministère chargé de l'Industrie et du Commerce, mais doté d'une autonomie opérationnelle. Sa mission principale est de coordonner les travaux de normalisation, d'accréditation, de certification, et de promouvoir la qualité dans les activités productives et de services. L'objectif est de développer une politique nationale de normalisation afin de faciliter la compétitivité et la croissance économique des entreprises locales. Il a été mis en place en 1999 grâce à une dotation du Budget National et l'appui technique et financier du PNUD à travers le Programme de Relance du Secteur Privé.

Le CEBENOR travaille sur les facteurs fondamentaux de la maîtrise de la qualité que sont l'élaboration de normes nationales, le contrôle et l'évaluation de conformité aux normes, l'information et la formation sur le concept qualité dans les entreprises et les services.

Le Centre élabore des normes béninoises par l'intermédiaire de six comités techniques dans les activités prioritaires nationales, dont il assure le secrétariat permanent. Il coordonne toutes les activités normatives au plan national, et représente le point focal dans le cadre d'une harmonisation régionale et internationale de la normalisation et des activités connexes.

Le Centre a déjà travaillé sur des normes pour le riz et sur la qualité des engrais.

L'Association de Développement des Exportations (ADEX)

L'ADEX a été créée en 1999 comme structure autonome gérée par un Conseil d'Administration composé de représentants des organisations professionnelles d'exportateurs et producteurs, de la Chambre de Commerce et d'Industrie, des banques et de l'Etat.

La mission de l'ADEX est double :

- Permettre aux entreprises béninoises d'obtenir ou d'augmenter leur part de marché à l'international, et de ce fait contribuer à l'amélioration de leur rentabilité ;
- Promouvoir les produits et services « made in Bénin » sur les marchés étrangers en collaboration avec les autres structures et organismes concernés.

L'ADEx travaille en collaboration avec les entités nationales jouant un rôle d'appui au commerce extérieur dont, entre autres : la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB), la Direction Générale du Commerce Extérieur (DGCE), le Centre Béninois du Commerce Extérieur (CBCE), le Centre Béninois de Normalisation et de gestion de la qualité (CEBENOR), le Centre de Promotion et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises (CePEPE) et, au niveau international, avec le Centre du Commerce International (CCI).

Elle utilise une approche intégrée d'appui à une série de filières à haut potentiel, notamment l'anacarde, l'ananas, le karité, les champignons, les crevettes, le lapin etc. Le riz et le maraîchage ne figurent pas dans les filières prioritaires.

Dans ce cadre l'ADEx a participé, aux côtés du MAEP, à la mise en place de la Fédération Nationale des Producteurs d'Anacarde du Bénin (FENAPAB). Elle a réalisé des sensibilisations auprès des producteurs d'anacarde de Kouandé, Djougou et Bassila sur les ventes groupées de noix de cajou. En effet, pour l'ADEx, la porte d'entrée dans la promotion des filières agricoles est constituée des maillons de la transformation et de la commercialisation (exportation).

Le Conseil National pour l'Exportation (CNEX)

Le Conseil National pour l'Exportation est une institution privée d'utilité publique créée le 10 août 1990. Il regroupe non seulement des exportateurs mais aussi des agriculteurs, des industriels, des transporteurs, des transitaires, en somme, tous les acteurs intervenant dans la chaîne de l'exportation.

L'objet du Conseil est le développement des exportations des produits agricoles, industriels, artisanaux et culturels. A ce titre, le conseil assure différents rôles dont la régulation (étude du cadre réglementaire), l'intégration (analyse du cadre, des acteurs et de l'organisation du système agricole et industriel), le renforcement (appui aux organisations paysannes, aux collecteurs, aux transporteurs et aux autorités locales), la recherche (études sur les produits) et la contribution à la définition de la politique du Bénin en matière commerciale et industrielle.

6.8. MÉCANISMES DE DÉFINITION DES ACTIVITÉS

Pour des activités de renforcement de capacités

Le processus d'identification des activités de renforcement de capacités sera conduit différemment en fonction des partenaires stratégiques (OP ou CeRPA).

Concernant les OP

Dans le cadre du PAMRAD bis, une des activités majeures sera de travailler sur les plans de renforcement de compétence des OP.

Les deux AT détachés (1 en appui à l'URPR, l'autre au sein du REMAD et de l'URPA), au démarrage de leur mission dans leurs structures respectives, engageront une série de séances de travail avec chacun des bureaux et des salariés des trois Unions Régionales filières de manière à s'approprier le travail qui sera en cours avec le PAMRAD bis et actualiser ainsi l'analyse des capacités organisationnelles du CeRPA et des Unions régionales et tenir compte des appuis des autres interventions en termes de renforcement des OP. Ce sera donc leur base de départ.

Les activités prioritaires à conduire la première année feront l'objet d'une Accord annuelle d'appui organisationnel (voir ci-dessus) entre l'OP et la FAFA. Elle sera assortie d'un mécanisme de suivi et de résultats intermédiaires à atteindre pour les activités retenues qui permettront d'engager de nouvelles Accords les années suivantes. Il conviendra toutefois d'être attentif, dans la fixation des résultats à atteindre, au temps nécessaire pour l'obtention de résultats probants. Ces actions de structuration / renforcement de capacités sont continues et nécessitent du temps et doivent pouvoir s'adapter en fonction de changements externes (contexte) ou de priorités internes

Concernant le CeRPA

De la même façon, la FAFA démarrera dans un contexte de transition occupée par l'équipe PAMRAD ce qui devrait favoriser grandement la célérité du démarrage puisque l'état des lieux sera réalisé.

Dès le démarrage de l'intervention, une relation privilégiée devra être recherchée entre le CeRPA (dans son ensemble) et l'équipe de facilitation afin d'éviter de reproduire le schéma du PAMRAD (absence de stratégie, logique de moyen, difficultés internes au CeRPA,...). Cette relation privilégiée est rendue nécessaire par l'implication du CeRPA à plusieurs niveaux dans la mise en œuvre de la FAFA :

- la présidence de la PTO (voir ci-dessous) sera confiée au DG CeRPA pour orienter et valider les activités à mettre en œuvre au travers de la FAFA ;
- le CeRPA, comme structure d'Etat en appui aux filières, sera impliqué dans les activités liées à la structuration des filières riz, maraîchage et anacarde ;
- le CeRPA, bénéficiera, comme partenaire stratégique, d'activités de renforcement de compétences liées à certaines de ses missions régaliennes.

Le partenariat entre la FAFA et le CeRPA devra se construire sur la base d'une stratégie commune (en lien avec les actions des autres interventions sur la zone et l'AIMAEP), d'objectifs partagés concernant la mise en œuvre de la FAFA et sur une logique de résultats. Des réunions entre

L'équipe FAFA, le CeRPA, l'AIMAEP et le ProCGRN permettront de confirmer les domaines d'activités identifiés et d'en préciser les besoins spécifiques pour élaborer ensuite un plan de renforcement de compétence indicatif sur la durée de l'intervention. Les activités prioritaires retenues pour la première année feront l'objet d'un Accord d'appui organisationnel entre le CeRPA et la FAFA.

Etant entendu que la FAFA appuiera davantage des actions d'ordre opérationnel (des appuis institutionnels étant prévus dans le cadre de l'AIMAEP) liées aux missions régaliennes des CeRPA/ CeCPA, il serait nécessaire que l'Etat envisage dès maintenant de budgétiser le fonctionnement nécessaire du CeRPA sur ces aspects.

Pour des activités d'articulation entre acteurs des filières

Le mécanisme de détermination des activités à conduire entre acteurs dans le cadre de la structuration des filières s'inspire de celui mis en œuvre dans le cadre de la FAFA M/C. Toutefois, il ne sera pas envisagé, ici, de diagnostic initial au vu des différentes études déjà réalisées.

Ainsi, en début d'intervention, les OP, appuyées de l'équipe FAFA et du CeRPA, sur la base d'une compilation des études filières riz (dont l'étude sur le marché du riz financé par le FAREC), maraîchage et anacarde dans l'Atacora-Donga, et d'études de répartition de la Valeur Ajoutée au sein de ces trois filières, organiseront respectivement une première série de trois « tables filière » réunissant les acteurs de chacune de ces filières (producteurs et leurs organisations, commerçants, transformateurs, fournisseurs d'intrants, transporteurs, CCIB, CIAB,...). Cette première série de « tables filières » spécifiques au riz, à l'anacarde et au maraîchage, permettront aux différents acteurs de présenter un état des lieux partagé par l'ensemble des participants, de mieux se connaître, de discuter les éléments des études chaînes de valeur et de poser les bases d'une vision commune sur l'évolution souhaitable des filières. A l'issue de cette première série de « tables filières » différentes, chacun des acteurs des filières devrait être en mesure d'identifier des activités prioritaires qu'il devrait mener (seul ou en relations avec d'autres acteurs) en fonction de ses compétences pour lever certaines des contraintes identifiées.

La deuxième série de « tables filières » jouera un rôle fondamental dans le processus de planification stratégique qui vise à définir les activités prioritaires à mener par les acteurs eux-mêmes. En effet, les activités prioritaires identifiées seraient présentées à l'occasion de cette deuxième série de « tables filières » dans un délai d'un à deux mois après la première série. Elles permettront de i) définir, de manière participative entre les différents acteurs, les activités à conduire (de manière expérimentale ou en réponse à une contrainte) en amont, dans la production ou en aval des filières, ii) vérifier et préciser les rôles de chacun (en cherchant à résoudre, et, de ce fait à minimiser à l'avenir les conflits de compétences) et iii) en fixant les responsabilités de chacun des acteurs par rapport à chacune des activités prioritaires retenues.

D'autres séances de travail, parfois en comité plus restreint, pourront être nécessaires pour procéder aux arbitrages nécessaires.

A l'issue de ce processus, les activités prioritaires validées par l'ensemble des partenaires seront consignées dans un document de programmation des quatre années d'intervention. Ces activités seront caractérisées par :

- les périodes de réalisation (chronogramme) ;

- l'acteur responsable de leur mise en œuvre directe ou de la supervision de leur mise en œuvre (MOD) ;
- les éventuels partenaires associés auxquels sera déléguée la mise en œuvre d'une activité car disposant de davantage de compétences pour la mener ;
- la nature des activités (études, renforcement de capacités, formation, fonctionnement, articulation entre acteurs, mécanismes de concertation, investissement, assistance technique,...).

Les AMOD (voir ci-dessus), précisant les ressources budgétaires affectées, seront alors élaborées annuellement pour chacune des maîtrise (s) d'ouvrage déléguée (s) identifiées, précisant les activités à mettre en œuvre dont elles ont la charge ou la supervision.

Il convient de mentionner que cette programmation devra rester indicative et non figée sur les quatre années. En effet, il est très probable, en raison d'éléments de contexte extérieurs ou de priorités non envisagées au démarrage, que certaines activités seront modifiées ou ajoutées en fonction de l'importance qu'elles revêtent pour les acteurs. Ainsi :

- la programmation sur les quatre années servira de ligne directrice par rapport à la cohérence logique des activités à mener ;
- les activités de la première année (ou celles, rares, nécessitant d'être conduites sur plusieurs années) seront inscrites dans les Accords élaborés avec chacun des acteurs au démarrage de l'intervention ;
- des activités identifiées après l'exercice de programmation pourront être menées en plus de la planification annuelle à condition qu'elles soient justifiées par le partenaire demandeur et qu'elles s'inscrivent en cohérence avec les orientations de l'intervention. Elles devront être validées par la Plate-forme Technique d'Orientation (si besoin, en fonction des urgences, au cours d'une séance extraordinaire ; le partenaire demandeur devra lui-même argumenter de la nécessité de la tenue d'une séance extraordinaire de la PTO).

En fin d'année, chacun des acteurs ayant conduit une activité prioritaire devra en préparer le bilan sur la base du suivi des Accords. De nouvelles « tables filières » spécifique aux filières riz, maraîchage et anacarde seront alors organisées. Chacun des acteurs présentera le bilan des activités qu'il a mené et proposera une nouvelle série d'activités prioritaires à conduire lors de la deuxième année.

La réunion des acteurs dans le cadre de « tables filières » spécifiques riz, maraîchage et anacarde, sera conduit tous les ans et permettra de i) de discuter d'aspects spécifiques et de l'évolution de chacune des filières, ii) de faire le bilan des activités menées dans le cadre de la FAFA et d'autres interventions et iii) de revoir la planification stratégique pour l'année à venir ;

A l'issue du premier exercice et en préalable aux « tables filières » de fin de première année, il est proposé que soit conduite une revue externe (sorte de revue à mi-parcours dont la date serait avancée) de manière à évaluer le processus, les premières activités prioritaires menées et procéder à des éventuels réajustements.

6.9. ACTIVITÉS À ENGAGER APRÈS LE DÉMARRAGE

Au démarrage de l'intervention, il serait nécessaire d'organiser, entre l'équipe de facilitation et les acteurs, des séances de discussion (sous forme d'atelier ou plus restreintes) autour du DTF. Ces séances pourraient être complétées de visites d'échanges auprès de la FAFA M/C dont le mode de fonctionnement est similaire. Elles permettraient de mieux percevoir le fonctionnement par une illustration de visu et aider à percevoir les écueils au démarrage.

Par ailleurs, un certain nombre d'activités pourront être mises en œuvre dès le démarrage de l'intervention. Elles concerneront des actions d'articulation au marché, des actions de renforcement de capacités ou des études complémentaires.

A sa prise de poste, l'équipe de facilitation devra rapidement appuyer les OP et engager le travail de capitalisation des études filières riz, maraîchage et anacarde (et au besoin engager les études de répartition de la valeur ajoutée au sein des filières si elles n'ont pas été réalisées) afin de préparer la tenue des tables filières.

En parallèle, **des activités liées au filières riz, maraîchage et anacarde** pourraient rapidement être démarrées (avec la probabilité que la période de démarrage de la FAFA influence ces activités⁵⁴). L'assistance technique permanente commerciale, qui travaillera avec chacune des OP régionales filières, pourrait, au début de son installation, s'entretenir avec les CA et les salariés de l'URPR, de l'URPA et du REMAD (ainsi qu'avec les interventions les appuyant) pour déterminer avec eux les approches actuelles en termes de commercialisation, les contacts commerciaux en cours et les modalités envisagées. Dans le même temps, cette assistance technique pourrait appuyer chacune de ces OP à **identifier d'autres opportunités de marché et prendre contact avec ces interlocuteurs pour déterminer leurs attentes et construire une relation dans la durée** (intermédiaires ou exportateurs différents pour l'anacarde, cantines scolaires, hôpitaux, hôtels ou commerçants de la région pour le riz et les produits maraîchers). Cette activité apparaît comme primordiale pour tenter d'éviter aux OP filières de se retrouver dans une situation de monopsonne (grand nombre de producteurs face à un acheteur) ou d'oligopsonne (grand nombre de producteurs face à quelques acheteurs). Il convient toutefois de mentionner que cette activité de mise en relation, qui se construit dans le temps sera relativement récurrente au cours de l'intervention.

Par ailleurs, la phase transitoire du PAMRAD, si elle est effective, prévoit d'appuyer les 3 Unions Régionales filières à planifier, mettre en œuvre et gérer leurs plans d'actions. Ainsi, au démarrage de la FAFA, les plans stratégiques de l'URPR, de l'URPA et du REMAD pourront permettre aux 2 AT détachés en appui aux OP d'appuyer les élus et salariés de ces OP dans la conduite d'activités issues de leur plan d'action. La phase transitoire du PAMRAD, encore incertaine, au vu du temps imparti, doit préparer le démarrage rapide de la FAFA : notamment un appui aux OP et au CeRPA, en consultant les autres interventions les appuyant, pour identifier des activités précises concernant leurs besoins en renforcement de compétences (composantes 1 et 3) mais également

⁵⁴ il est probable que les priorités répondant aux besoins des acteurs, en particulier les producteurs et leurs organisations, dépendent fortement de la date de démarrage de l'intervention. En effet, au vu des entretiens, il apparaît qu'un démarrage en saison de récolte conduirait les acteurs à proposer des activités liées à la commercialisation alors que s'il a lieu en début de campagne, elles s'axeront davantage sur des activités liées à l'approvisionnement en intrants.

préparer des activités prioritaires à proposer aux autres acteurs des filières dans le cadre de l'articulation des acteurs (composante 2).

Ainsi, si ce travail de préparation est effectif, les AT détachés auprès de l'URPA, de l'URPR et du REMAD, pourront directement mettre en œuvre des **activités de renforcement de compétences** complémentaires à celles qui seront développées au cours de l'année à venir. Elles pourraient, par exemple, porter sur la mobilisation des membres (intérêt de la structuration) ou sur un des services prioritaires à rendre aux membres en fonction de la date de démarrage (appui à l'approvisionnement en intrants, appui à la mise en marché des produits). Par ailleurs, les activités liées à la prise en compte du genre et de l'environnement devraient être rapidement démarrées.

Enfin, un troisième type d'activités pourrait être mené dès le démarrage de la FAFA : **des études complémentaires** nécessaires pour approfondir certains aspects devant permettre de mutualiser, pour les acteurs, les informations sur les filières et faciliter l'identification des activités prioritaires à conduire par chacun de ces acteurs.

Ainsi ces études complémentaires, si elles ne sont pas déjà réalisées par d'autres interventions, pourraient porter sur :

- Un appui aux OP pour la capitalisation respective des études filières riz, maraîchage et anacarde dans l'Atacora-Donga en vue de présenter un état des lieux au moment des premières « tables filières » visant à déterminer la planification indicative (voir ci-dessus) et les activités prioritaires à conduire par les acteurs pour chacune de ces filières (à faire en lien avec l'AIMAEP si cette activité n'est pas déjà réalisée) ;
- Si elles ne sont pas réalisées (Protos prévoit de financer ce type d'études au premier semestre 2010 pour les filières riz et maraîchage ; il conviendra de voir avec le ProCGRN si ce type d'étude a été réalisé pour la filière anacarde), des études, pour chacune de ces filières, sur la répartition de la valeur ajoutée. Même si ces études reposent sur des valeurs moyennes, elles permettront d'obtenir une vision des différents segments des filières et des tendances de formation des prix et de répartition de la valeur ajoutée ;
- Une étude sur la situation de la DRC du CeRPA et sur le dimensionnement et la faisabilité d'un appui pour la mise en place d'activités de contrôle des normes et de l'utilisation des intrants agricoles, plus spécifiquement des produits phytosanitaires dans le riz et le maraîchage ;
- L'étude de base permettant de définir les valeurs de référence des indicateurs et la situation dans l'Atacora-Donga au démarrage de la FAFA A/D.

Ces études, notamment celles portant sur la capitalisation des études filières et celles sur la répartition de la valeur ajoutée, devraient idéalement être disponibles avant le démarrage de l'intervention pour permettre un gain de temps et préparer les « tables filières ». Il pourrait être intéressant, dans une optique de synergie, de voir si l'AIMAEP (ou si ce n'est pas prévu dans sa planification le FAREC) peut conduire celle sur la capitalisation des études filières dans l'Atacora-Donga et veiller à ce que celles sur la répartition de la valeur ajoutée sont bien réalisées.

6.10. BUDGET INDICATIF DE LA PARTIE BÉNINOIS

Budget de la contrepartie du Gouvernement du Bénin								
N°	Lignes budgétaires	Unité	Qté	PU	Montant CFA	Montant 4 ans	EURO	
1	Prise en charge d'une réunion de la smcl							
	Perdiem des 05 Personnes de Cotonou	Nuité	10	45.000	450.000	4.500.000	6.860	
	Frais de carburant des 05 Pers Cot	Litres	900	450	405.000	4.050.000	6.174	
	Frais de déplacements Pers Locales	Dépl Loc	7	15.000	105.000	1.050.000	1.601	
	3 Pausas café pour 20 personnes	Pause	60	1.500	90.000	900.000	1.372	
	1 Repas de midi pour 20 personnes	Repas	20	5.000	100.000	1.000.000	1.524	
	1 repas d'ensemble pour 20 personnes	Repas	20	5.000	100.000	1.000.000	1.524	
	Sous-total Prise en charge réunion SMCL					12.500.000	19.056	
2	Prise en charge CTO							
	2 Pausas café pour 25 personnes	Pause	50	1.500	75.000	1.500.000	2.287	
	1 Repas d'ensemble pour 25 personnes	Repas	25	5.000	125.000	2.500.000	3.811	
	Frais de déplacements	Dépl	20	10.000	200.000	4.000.000	6.098	
	Sous-total CTO					8.000.000	12.196	
3	Autres Missions							
	Missions mensuelles des cadres du MAEP, CeRPA, CeCPA	Nuité	10	45.000	450.000	27.000.000	41.161	
	Frais de déplacement des cadres MAEP, CeRPA CeCPA	Litres	180	450	81.000	4.860.000	7.409	
	Sous-total autres missions					31.860.000	48.570	
4	Mise à disposition d'un Véhicule pour la DRC (CeRPA AD)							
	Achat d'un véhicule 4*4	Véhicule	1	25.000.000	25.000.000	25.000.000	38.112	
	Frais de fonctionnement du Véhicule	Km	24.000	250	6.000.000	30.000.000	45.735	
	Perdiem d'un chauffeur (fonctionnaire affecté au projet)	Nuité	20	15.000	300.000	1.500.000	2.287	
	Sous-Total Mise à disposition de Véhicule					56.500.000	86.134	
5	Imprévus (10%)							
						10.886.000	16.596	
	GRAND TOTAL					119.746.000	182.552	

6.11. EXTRAIT DE L'INVENTAIRE DU PAMRAD AU 30/04/2010

Code localisation	Intitulé localisation	Code inventaire	Désignation	Références (marque, n° de série...)	Qté	Source de financement	N° FAS	Montant en Euros	Montant en FCFA	Date de livraison	Etat de fonctionnalité
7	AT Expert co-responsable		Ordinateur portable	ACER TM 5720	1	Banque Régie	BR00047	1.067	700.000	10/03/08	Etat moyen
7	AT Expert co-responsable	BEN01004/03/10/02/0012	Toyota PRADO 14 IT 23 RB	JTEBK29J900003730	1	Banque Régie	BR0400011	26.602	17.450.000	07/10/03	Amorti mais fonctionnel
8	Secrétariat	BEN01004/03/11/07/0034	Ordinateur fixe	Box Haig (écran LINEA) 7002D37D2001010960	1	Banque co-gestion	BC0400016	663	435.000	15/11/03	Etat moyen
8	Secrétariat	BEN01004/03/11/07/0035	Imprimante	HP 1300 Laser CNBD 603229	1	Banque co-gestion	BC0400016	427	280.000	15/11/03	Etat moyen
9	Bureau AT F	BEN01004/05/02/11/0114	Imprimante	HP Lazer 1300	1	Banque co-gestion	BC04000307	396	260.000	22/02/05	Etat moyen
9	Bureau AT F	BEN01004/08/03/11/0198	Micro ordinateur portable	ACER TM 5720	1	Banque co-gestion	BC0001595	1.067	700.000	10/03/08	Etat moyen
9	Bureau AT F		Véhicule 4 X 4	TOYOTA Hilux AG 2633 RB	1	Compte mère	CM00054	22.181	14.550.000	09/09/05	Etat moyen
10	Bureau du Resp.	BEN01004/04/05/01/0062	Ordinateur fixe	COMPAQ PIV USH 4050039	1	Compte mère	MC0400015	1.331	873.000	14/05/04	Usagé, écran changé
12	Bureau AT SA	BEN01004/04/03/04/0059	Moto	HONDA CG 125 AMICO 6059 RB CG125213152	1	Banque régie	BR0400012/19	1.956	1.283.080	19/03/04	Amorti mais fonctionnel
12	Bureau AT SA		Ordinateur portable ACER			Banque FDR Cogestion				01/03/10	Bon etat
14	Bureau AT SE	BEN01004/03/05/03/0002	Ordinateur portable	ACER TravelMate 800LCI LXT250603131801D84EF 00	1	Banque régie	BR	1.552	1.018.350	22/05/03	Hors d'usage mais remplacé en mars 2008 en Régie
14	Bureau AT SE	BEN01004/03/10/03/0032	Véhicule 4 X 4	Toyota Hilux 14iT24 RB JTFDE626900106770	1	Banque régie	BR0400011	21.419	14.050.000	29/10/03	Transféré sur un autre projet
14	Bureau AT SE		Imprimante	hp laserjet 1300	1	Compte mère	MC0400015	434	284.949	14/05/04	Etat moyen
14	Bureau AT SE	BEN01004/04/05/04/0063	Ordinateur fixe	COMPAQ PIV CN320VA163/RF42LX3Z9 006	1	Compte mère	MC0400015	1.331	873.000		Amorti mais fonctionnel
5 bis	Bureau RAF	BEN01004/05/02/11/0113	Ordinateur portable	hp Compaq nx 9110 NX 9110	2	Banque co-gestion	BC04000307	3.201	2.100.000	22/02/05	Hors d'usage et remplacé en régie en mars
5 bis	Bureau RAF	BEN01004/04/03/06/0061	Moto	HONDA CG 125 AMICO 6059 RB CG125213320	1	Banque régie	BR0400012/19	1.956	1.283.080	19/03/04	Amorti mais fonctionnel
D 5 bis FAF	Bureau RAF	BEN01004/05/06/0065	Ordinateur fixe	HP 7500 HP 7500 CN336VB161/MXD4020B 9F	1	Compte mère	MC0400015	1.331	873.000	14/05/04	Etat moyen