



**CTB BÉNIN**



# RAPPORT DE RESULTATS 2015

*Programme d'appui au développement des  
filères agricoles au Bénin – Volet  
Institutionnel (PROFI-VI)*

Composante Appui Institutionnel au MAEP pour la  
planification, la coordination et le pilotage sectoriel pour le  
développement des filères agricoles (AIMAEP II)  
BEN1302611



Janvier 2016

<b>ACRONYMES .....</b>	<b>4</b>
<b>1 APERÇU DE L'INTERVENTION .....</b>	<b>8</b>
1.1 FICHE D'INTERVENTION .....	8
1.2 EXECUTION BUDGETAIRE 2015 .....	9
1.3 AUTOEVALUATION DE LA PERFORMANCE .....	10
1.3.1 <i>Pertinence</i> .....	10
1.3.2 <i>Efficacité</i> .....	10
1.3.3 <i>Efficiéce</i> .....	13
1.3.4 <i>Durabilité potentielle</i> .....	13
1.4 CONCLUSIONS .....	14
<b>2 MONITORING DES RESULTATS .....</b>	<b>15</b>
2.1 ÉVOLUTION DU CONTEXTE .....	15
2.1.1 <i>Contexte général</i> .....	15
2.1.2 <i>Contexte institutionnel</i> .....	15
2.1.3 <i>Contexte de gestion : modalités d'exécution</i> .....	15
2.1.4 <i>Contexte HARMO</i> .....	15
2.2 PERFORMANCE DEL'OUTCOME .....	16
2.2.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	16
2.2.2 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	17
2.2.3 <i>Impact potentiel</i> .....	19
2.3 PERFORMANCE DEL'OUTPUT 1 .....	19
2.3.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	19
2.3.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	21
2.3.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	22
2.4 PERFORMANCE DEL'OUTPUT 2 .....	24
2.4.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	24
2.4.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	24
2.4.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	27
2.5 PERFORMANCE DEL'OUTPUT 3 .....	29
2.5.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	29
2.5.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	29
2.5.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	31
2.6 PERFORMANCE DEL'OUTPUT 4 .....	34
2.6.1 <i>Progrès des indicateurs</i> .....	34
2.6.2 <i>État d'avancement des principales activités</i> .....	34
2.6.3 <i>Analyse des progrès réalisés</i> .....	36
2.7 THEMES TRANSVERSAUX .....	37
2.7.1 <i>Genre</i> .....	37
2.7.2 <i>Environnement</i> .....	37
2.8 GESTION DES RISQUES .....	38
<b>3 PILOTAGE ET APPRENTISSAGE .....</b>	<b>42</b>
3.1 REORIENTATIONS STRATEGIQUES .....	42
3.2 RECOMMANDATIONS .....	42
3.3 ENSEIGNEMENTS TIRES .....	42

<b>4</b>	<b>ANNEXES .....</b>	<b>44</b>
4.1	CRITERES DE QUALITE .....	44
4.2	DECISIONS PRISES PAR LE COMITE DE PILOTAGE ET SUIVI .....	47
4.3	APERÇU DES MORE RESULTS .....	49
4.4	RESSOURCES EN TERMES DE COMMUNICATION .....	49
4.5	APPRECIATION DES CHANGEMENTS INDUITS VERS L'ATTEINTE DE L'OUTCOME .....	49
4.6	CADRE LOGIQUE MIS A JOUR .....	50
4.7	RAPPORT « BUDGET VERSUS ACTUELS (Y – M) » .....	53
4.8	CARTOGRAPHIE DES INCIDENCES : BASELINE .....	57

## Acronymes

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

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

MDGLAAT	Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MICPME	Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises
MPDEAP	Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
ONS	Office National de Soutien des revenus agricoles
OP	Ouémé-Plateau
OPA	Organisations Professionnelles Agricoles
PADSA	Programme d'Appui au Développement du Secteur Agricole
PAEX	Programme d'Appui en Expertises
PAI	Plan Annuel d'Investissements
PANA	Programme d'Action National d'Adaptation aux changements climatiques
PAP	Plan d'Actions Prioritaires
PAPA/INRAB	Programme d'Analyse des Politiques Agricoles de l'Institut National des Recherches Agricoles
PAPDC	Projet d'Appui à la réalisation des Plans de Développement des Communes
PASCiB	Plate-forme des Acteurs de la Société Civile du Bénin
PDC	Plans de Développement Communaux
PDDA	Programme Détaillé de Développement Agricole
PFR	Plans Fonciers Ruraux
PG AIMAEP	Programme Appui Institutionnel au MAEP (Composante institutionnelle du programme de coopération volet agriculture)
PIA	Plan d'Investissement Agricole
PIC	Programme Indicatif de Coopération
PNIA	Programme National d'Investissements Agricoles
PNOPPA	Plateforme Nationale des Organisations des Producteurs et des Producteurs Agricoles
PONADEC	Politique Nationale de Décentralisation
PPP	Partenariat Public-Privé
ProAgri	Programme de l'Agriculture de la GiZ
ProCGRN	Programme de Conservation et de Gestion des Ressources Naturelles
PSRSA	Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
PROFI	Programme d'appui au développement des filières agricoles de la CTB
PTAB	Plan de Travail Annuel Budgétisé
PTF	Partenaires Techniques et Financiers

PTOS	Plateforme Technique d'Orientation et de Suivi
PUASA	Programme d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire
RCPA	Responsable Communal pour la Promotion Agricole
RDR	Responsable de Développement Rural
ReCAB	Réseau des Chambres d'Agriculture du Bénin
SCRP	Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SCDA	Services Communaux de Développement Rural (Ex-CeCPA)
SDAC	Schéma Directeur d'Aménagement de la Commune
SDDR	Schéma Directeur du Développement Rural
SAPS	Service Analyses Prospectives et Stratégiques
SDLP	Service Développement Local et Planification
SE	Suivi-Evaluation
SMCL	Structure Mixte de Concertation Locale
TDR	Termes de référence
UAC	Unité d'Appui et de Coordination
UE	Union Européenne
UGP	Unité de Gestion de Projet
UFAI	Unité Fonctionnelle d'Appui Institutionnel
UFR	Unité Fonctionnelle Régionale
URPR	Union Régionale des Producteurs de Riz
VI	Volet institutionnel du PROF I
VO	Volet opérationnel du PROF I
ZC	Zou-Collines

# 1 Aperçu de l'intervention

## 1.1 Fiche d'intervention

<b>Intitulé de l'intervention</b>	Appui Institutionnel au MAEP pour la Planification, la Coordination et le Pilotage Sectoriel pour le Développement des Filières agricoles (volet institutionnel du programme PROFIL – VI PROFIL)
<b>Code de l'intervention</b>	BEN1302611
<b>Localisation</b>	République du Bénin, Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, Secrétariat Général à Cotonou
<b>Budget total</b>	Budget total : 7.000.000 € soit 4.591.699.000 XOF Contribution Belge : 6.000.000 € soit 3.935.742.000 XOF Contribution Bénin : 1.000.000 € soit 655.957.000 XOF
<b>Institution partenaire</b>	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche au Bénin
<b>Date de début de la Convention spécifique</b>	23 mai 2014
<b>Date de démarrage de l'intervention/ Comité de pilotage d'ouverture</b>	1 <sup>er</sup> octobre 2014 / 14 septembre 2014
<b>Date prévue de fin d'exécution</b>	30 septembre 2019
<b>Date de fin de la Convention spécifique</b>	22 mai 2021 (84 mois après la date de signature CS)
<b>Groupes cibles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bénéficiaires directs : acteurs institutionnels du secteur agricole ;</li><li>• Bénéficiaires indirects : producteurs agricoles, paysans, privés et leurs organisations, intervenants en amont et aval des filières agricoles.</li></ul>
<b>Impact<sup>1</sup></b>	La compétitivité, l'attractivité et l'accès des productions aux marchés grâce à la promotion des filières agricoles dans le respect des rôles des différents acteurs institutionnels sont assurés.
<b>Outcome</b>	L'environnement institutionnel favorable à la promotion des filières agricoles est amélioré.
<b>Outputs</b>	R1 : Le MAEP central dispose des capacités opérationnelles, administratives et techniques pour le pilotage, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son cadre programmatique de promotion des filières agricoles. R2 : Les six CARDER disposent des capacités organisationnelles et techniques leur permettant d'assurer la coordination régionale de la mise en œuvre des stratégies agricoles dans le respect des rôles et responsabilités des différents acteurs. R3 : En partenariat avec le MAEP, la ReCAB et les faitières d'acteurs non étatiques sont des parties prenantes organisées, efficaces et crédibles du processus de promotion des filières tout en assurant un encadrement et des services de qualité à leurs membres. R4 : Les principaux instruments de financement prévus par le schéma de financement du secteur agricole sont en place et fonctionnels. <i>NB: R5 est passé au volet opérationnel depuis octobre 2014</i>
<b>Année couverte par le rapport</b>	<b>2015</b>

<sup>1</sup> L'impact se réfère à l'objectif général ; l'outcome se réfère à l'objectif spécifique ; l'output se réfère au résultat escompté



## 1.2 Exécution budgétaire 2015

### Contribution belge en euros

Source	Budget total (EUR)	Dépenses précédentes	Budget 2015 (version Q4-2014)	Dépenses 2015	Taux EXE 2015 / Q4-14	solde au 31/12/2015	Taux EXE total
Total global	6.000.000	138.836	1.548.060	1.249.741	81%	4.611.421	23%
Ouput1	1.529.200	33.468	344.500	135.269	39%	1.360.462	11%
Ouput2	2.123.400	27.032	739.950	744.403	101%	1.351.964	36%
Ouput3	609.000	1.683	132.700	83.391	63%	523.925	14%
Output4	263.000	0	42.000	13.046	31%	249.953	5%

### Contribution belge en FCFA (milliers de FCFA)

Source	Budget total (CFA)	Dépenses précédentes	Budget 2015 (version Q4-2014)	Dépenses 2015	Taux EXE 2015 / Q4-14	solde au 31/12/2015	Taux EXE total
Total Global	3.935.742	91.071	1.015.461	819.777	81%	3.024.894	23%
Ouput1	1.003.089	21.954	225.977	88.731	39%	892.405	11%
Ouput2	1.392.859	17.732	485.375	488.296	101%	886.831	36%
Ouput3	399.478	1.104	87.045	54.701	63%	343.672	14%
Ouput4	172.517	0	27.550	8.558	31%	163.959	5%

### Contribution béninoise en euros

Source	Budget total prévu par la convention spécifique	Budget 2015	Dépenses précédentes	Dépenses 2015	Taux EXE 2015	Total décaissé	Taux d'exécution total
Bénin	1.000.000	381.123	0	235.199	62%	235.199	24%
<b>Total</b>	1.000.000	381.123	0	235.199	62%	235.199	24%

### Contribution béninoise en FCFA (milliers de FCFA)

Source	Budget total prévu par la convention spécifique	Dépenses précédentes	Budget 2015	Dépenses 2015	Taux EXE 2015	Total décaissé	Taux d'exécution total
Budget	655.957	0	250.000	154.280	62%	154.280	24%
<b>Total</b>	655.957	0	250.000	154.280	62%	154.280	24%

## 1.3 Autoévaluation de la performance

### 1.3.1 Pertinence

	Performance
Pertinence	A

Le volet 'Appui Institutionnel' du PROFI répond aux politiques, besoins et priorités du Bénin inscrits dans le document de stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté et le plan stratégique de relance du secteur agricole. Il s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Programme « Administration et Gestion du Secteur » du MAEP.

Les actions de ce volet répondent aux besoins de ses partenaires que sont les structures du MAEP, des CARDER et les acteurs non-étatiques (ANE) qui visent le renforcement de capacités.

### 1.3.2 Efficacité

	Performance
Efficacité	B

Au cours de cette année, l'équipe opérationnelle s'est consacrée à l'élaboration de sa baseline et des stratégies opérationnelles.

Egalement des réalisations prévues de ce volet ont été menées et contribuent à l'atteinte des résultats. Ces réalisations portent sur (i) l'amélioration des performances du MAEP à travers la mise en place d'instruments de politiques (plan d'action alimentation et nutrition dans le secteur agricole, comité national d'orientation et de suivi – CNOS - fonctionnel) et outils de coordination conformément au cadre programmatique du secteur, (ii) le renforcement des capacités des CARDER en matière de coordination régionale des interventions des acteurs des filières (guide d'élaboration des Plans régionaux de développement des filières) et de conseil agricole et (iii) l'amélioration de la qualité du dialogue sectoriel entre le MAEP et les ANE & Réseau des Chambres d'Agriculture du Bénin – ReCAB - à travers un renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles des ANE (plan stratégiques, analyses institutionnelles, documents conjoints de plaidoyer).

Si des avancées sont enregistrées dans l'amélioration de l'environnement institutionnel, il n'en demeure pas moins vrai que des défis sont à relever quant à l'aboutissement des réformes institutionnelles de l'ABSSA qui tardent à se mettre en œuvre et qui limitent notre capacité d'appui. Ces réformes qui découlent d'une volonté politique ne sont pas sous la sphère de contrôle du volet institutionnel.

Les produits phares (produits délivrables, résultats intermédiaires) du volet institutionnel du programme PROFI (VI-PROFI) obtenus pour l'année 2015 sont présentés ci-après :

Résultats		Réf. Activités	N° Output	Outputs de l'année (Produits délivrables, Résultats intermédiaires)
R1	Le MAEP central dispose des capacités opérationnelles, administratives et techniques pour le pilotage, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son cadre programmatique de promotion des filières agricoles	A01.01	1	PTAB 2015 MAEP élaboré et consolidé conformément au cadre programmatique sectoriel
		A01.01	2	78 cadres des projets et programmes sous tutelle formés sur le nouveau cadre institutionnel de marché public et l'élaboration d'un DAO type
		A01.01	3	Opérationnalisation du Secrétariat Technique Permanent (STP) du CNOS (documents de gestion et stratégie opérationnelle)
		A01.02	4	1 plan d'action pour l'alimentation et nutrition dans le secteur agricole est validé
		A01.03	5	Revue sectorielle 2014 organisée en présence des PTF, Producteurs, Société Civile, ONG, et les Cadres du MAEP
		A01.04	6	Etat des lieux sur les dynamiques existantes sur les Interprofessions /Tables filières dans la perspective de l'élaboration d'une loi sur les structures
R2	Les six CARDER disposent des capacités organisationnelles et techniques leur permettant d'assurer la coordination régionale de la mise en œuvre des stratégies agricoles dans le respect des rôles et responsabilités des différents acteurs.	A02-01	7	33 cadres CARDER Ouémé-Plateau formés sur la GARD dans le secteur agricole
		A02-01	8	247 Cadres et Agents des CARDER formés sur l'élaboration des budgets-programmes articulés sur les programmes du PSRSA
		A02.01	9	30 cadres formés sur les techniques outils et démarches de coaching pour l'amélioration de la qualité de leur management
		A02-02	10	147 cadres dont 28 femmes des CARDER formés sur les outils d'identification des chaînes de valeur ajoutées (approche value-links)
		A02.02 / Fi.A01.02	11	1 guide d'élaboration des plans régionaux de développement des filières est conçu et validé
		A02-03	12	Ensemble de 7 formations de renforcement des capacités en Conseil Agricole pour les agents CARDER (Region + SCDA)
		A02-04	13	1 guide d'assistance conseil aux communes est élaboré et validé ;
R3	En partenariat avec le MAEP, la CNA et les faïtières nationales d'ANE sont des parties prenantes organisées, efficaces et crédibles du processus de promotion des filières tout en assurant un encadrement et des services de qualité à leurs membres.	A.03.01	14	3 Diagnostics institutionnel et organisationnel élaborés pour les ANE (PASCIB et PNOPPA) et le ReCAB ;
		A.03.01	15	1 plan stratégique pour le ReCAB CNAB élaboré et validé ;
		A.03.03	16	1 Note de contribution des ANE à la performance du secteur agricole élaboré ;
		A.03.03	17	1 Document de position des ANE sur les sujets d'actualité agricole élaboré ;
R4	Les principaux instruments de financement prévus par le schéma de financement du secteur agricole sont en place et fonctionnels.	A.04.01	18	1 cadre de concertation interministériel (MAEP-MDGLAAT) sur le FADeC Agriculture est fonctionnel et assure le pilotage de sa mise en oeuvre;
		A.04.01	19	Validation / Edition (2000 exemplaires) / Vulgarisation (6 régions) du manuel de procédures FADeC- Agriculture
		A.04.02	20	1 manuel de procédures des guichets FNDA validé (NB : en cours de relecture pour enrichissement)

Sont mentionnés ci-dessous les produits phares planifiés mais qui n'ont pas pu être délivrés pour les raisons qui suivent :

Résultats/Produits prévus pour être délivrés	Raison de non délivrance
<b>R1 : le MAEP central dispose des capacités opérationnelles, administratives et techniques pour le pilotage, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son cadre programmatique de promotion des filières agricoles.</b>	
1 plan de formation 2015-2017 du MAEP est élaboré	Le plan organique du MAEP (préalable à l'élaboration du Plan de formation) n'a pas été validé par le Ministère de la fonction publique pour non-respect du canevas type
Les outils et méthodes indispensables à l'institutionnalisation de l'ABSSA sont élaborés et validés dans un cadre participatif et inclusif: PTAB, business plan, plan d'échantillonnage etc.	La crise institutionnelle que connaît l'ABSA n'a pas permis d'apporter tout l'appui nécessaire à son opérationnalisation
<b>R2 : les six CARDER disposent de capacités organisationnelles et techniques leur permettant d'assurer la coordination régionale de la mise en œuvre des stratégies agricoles dans le respect des rôles et responsabilités de s différents acteurs</b>	
1 rapport d'enquête de satisfaction sur la qualité des services rendus par les CARDER est disponible	Le processus ayant conduit à l'élaboration d'un AE avec l'INRAB a été plus long que prévu (ANO obtenu en décembre 2015 seulement).
6 ateliers de planification régionale harmonisée préparés et tenus	Il a été nécessaire dans un premier temps de renforcer les capacités des cadres sur l'élaboration de leur budget programme articulé « Filière », avant d'envisager l'organisation des ateliers de planification régionale harmonisé
6 sessions de formation sur l'éthique et la déontologie administratives organisées	La DRH en charge du portage de cette formation a souhaité organiser cette formation sur ressources propres (budget national) mais qui malheureusement n'a pu être réalisée
1 rapport d'étude sur l'amélioration du contenu du conseil agricole (Conseil Accès Marché - CAM) est disponible	Le marché « CAM » a été infructueux et a dû être relancé fin 2015
<b>R3 : En partenariat avec le MAEP, la ReCAB et les faïtières d'acteurs non étatiques sont des parties prenantes organisées, efficaces et crédibles du processus de promotion des filières tout en assurant un encadrement et des services de qualité à leurs membres</b>	
1 plans de renforcement des capacités institutionnelles de la PASCIB cohérent avec le programme PAGES est disponible	Marchés infructueux mais relancés avec succès et attribution en décembre 2015 ; ainsi la mise en œuvre n'a pas pu être lancée si ce n'est quelques actions portes d'entrée
1 plan de renforcement des capacités institutionnelles de la PNOPPA cohérent avec le programme sectoriel PAGES est disponible	
1 plan de renforcement des capacités institutionnelles de la CNAB cohérent avec le programme sectoriel n° 4 est disponible	
3 structures mettent en œuvre leurs plans de renforcement des capacités avec l'appui d'AIMAEP	

### 1.3.3 Efficience

	Performance
Efficience	B

Dans l'ensemble les moyens (fonds, expertise, temps) ont été bien utilisés dans l'atteinte des résultats escomptés avec un taux d'exécution financière pour l'année de 81% (réf. version Q4 2014). Les moyens engagés sont en adéquation avec les résultats obtenus. Bref le volet institutionnel du Programme est efficace même si des disparités sont constatées entre ses résultats. Ce qui découle de :

- une bonne qualité de la gestion et de l'utilisation des moyens disponibles ;
- une bonne adéquation entre la logique d'intervention et les moyens disponibles au regard des premiers livrables et résultats obtenus ;
- une planification participative mais caractérisée par une grande flexibilité qui permet de prendre en compte des besoins pertinents apparus et exprimés par les partenaires en cours d'exercice;
- l'existence de livrables et résultats directs (au niveau de tous les outputs) dans une optique de résultat de développement.

### 1.3.4 Durabilité potentielle

	Performance
Durabilité potentielle	B

De par son ancrage institutionnel et son appui à des structures existantes pérennes (MAEP, CARDER, ANE, ReCAB) dans l'exercice de leurs fonctions, le volet institutionnel du PROFI se dote des conditions nécessaires pour la durabilité des acquis.

Dans la mise en œuvre du volet, les partenaires assurent le portage de toutes les activités. De même, des contrats de résultats sont signés avec ces partenaires dans une logique de gestion axée sur les résultats et qui responsabilisent ces derniers dans l'atteinte des résultats attendus. Cette stratégie a l'avantage d'assurer l'appropriation et la durabilité des actions.

Le volet institutionnel du Programme assure sa viabilité / durabilité institutionnelle en se conformant aux règles établies et aux orientations nationales. Il en est de même avec la durabilité des politiques de développement dans la mesure où il accompagne l'opérationnalisation du plan stratégique de relance du secteur agricole qui constitue l'unique cadre de référence des stratégies sectorielles et sous sectorielles.

Les conditions de viabilité financière sont en cours d'amélioration grâce à une approche programmatique sectorielle conceptualisée et accompagnée d'un schéma de financement d'une part (financement du FADeC Agriculture et du FNDA) et à la prise en charge dans les budgets – programmes de certaines structures (DPP, CARDER) de certaines activités financées par le projet AIMAEP.

## 1.4 Conclusions

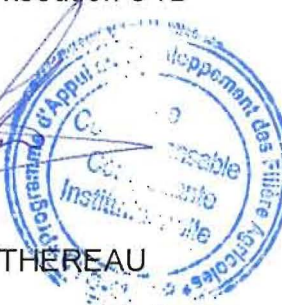

- Les conditions pour une bonne exécution du VI-PROFI sont mises en place (équipe technique, stratégies opérationnelles, baseline réalisée, marqueurs de progrès pour des changements de comportement disponibles).
- L'opérationnalisation des quatre programmes du PSRSA s'est poursuivie en renforçant les capacités des unités de pilotage sur les outils de planification et de suivi-évaluation.
- Les actions du VI-PROFI s'inscrivent dans la continuité de la phase précédente en valorisant les acquis des appuis dans les deux régions d'intervention du PROFI mais aussi en veillant à la mise à niveau des autres CARDER.
- La prise en compte des ANE et du ReCAB est devenue effective avec le démarrage des analyses institutionnelles et l'élaboration des documents de politiques de ces structures. L'élaboration prochaine des plans de renforcement des capacités permettra d'améliorer les contributions de ces structures au dialogue sectoriel.
- L'opérationnalisation des instruments de financement est devenue effective notamment pour le FADeC Agriculture au niveau de toutes les régions (dotation budgétaire annuelle pour toutes les communes). Cependant, le défi majeur est de veiller à une bonne identification des investissements structurants qui assure une véritable promotion des filières agricoles.
- Le processus d'opérationnalisation du FNDA se poursuit par l'élaboration de tous les documents de gestion (manuel de gestion des guichets; manuel de procédures administratives en cours de validation).

Fonctionnaire exécution nationale



Joseph OUAKE

Fonctionnaire exécution CTB



François LUTHÉREAU

## 2 Monitoring des résultats

### 2.1 Évolution du contexte

#### 2.1.1 Contexte général

Dans l'ensemble le contexte général du secteur agricole décrit dans le Dossier Technique et Financier (DTF) de l'intervention n'a pas changé.

#### 2.1.2 Contexte institutionnel

Il est important de souligner en termes de contexte institutionnel du secteur, que l'approche programmatique évolue favorablement au sein du MAEP avec l'opérationnalisation des quatre programmes du PSRSA, à travers leurs unités de pilotage qui sont dotées de ressources financières. Le cadre institutionnel a évolué avec l'installation officielle du CNOS et de son Secrétariat technique permanent qui est fonctionnel.

Le contexte institutionnel du volet n'a pas évolué durant 2015. L'intervention conserve son ancrage institutionnel au niveau du Secrétariat Général du MAEP tout en mettant en œuvre le principe de délégation de pouvoir dans la gestion quotidienne. Ainsi un responsable délégué est recruté et nommé et une communication fluide avec le Secrétaire Général et son Adjoint est maintenue. La qualité des relations fonctionnelles avec toutes les parties prenantes à l'exécution du volet institutionnel (VI) est maintenue.

#### 2.1.3 Contexte de gestion : modalités d'exécution

Les modalités d'exécution de l'intervention n'ont pas connu de changement par rapport au contenu du DTF.

Quelques avancées sont à signaler au niveau de la mise en œuvre de l'approche programme. Il s'agit notamment de (i) la mise en route de la direction du programme (PROFI), (ii) le démarrage d'un processus de planification plus harmonisé, (iii) la mutualisation des ressources humaines et logistiques entre l'Unité fonctionnelle d'Appui Institutionnel (UFAI) et l'Unité d'Appui et de Coordination (UAC).

#### 2.1.4 Contexte HARMO

Le volet institutionnel du PROFI s'aligne au cadre programmatique sectoriel notamment au programme « Administration et gestion du secteur agricole » du PSRSA qui vise à améliorer l'environnement institutionnel, financier, juridique et politique de façon à créer les conditions pour rendre l'agriculture, l'élevage, la pêche et l'aquaculture attrayants et compétitifs.

Des rencontres entre l'équipe UFAI et celles du ProAgri (GIZ), du PADA (BM) ou encore du PADYP (AFD) ont été réalisées pour des synergies d'intervention et éventuellement des appuis conjoints sur des chantiers d'appui institutionnels d'intérêt commun.

De même, des synergies devront être trouvées sur des chantiers communs avec le démarrage du volet opérationnel du PROFI et les projets / programmes gérés directement par la CTB (PAORC, AMSANA) ou en coopération déléguée (ASPS – financement DUE).

## 2.2 Performance de l'outcome



### 2.2.1 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i> 2014	Valeur Cible 2015	Valeur année 2015	Valeur cible finale 2019
Ind. n°4 : Taux de satisfaction des usagers du secteur agricole par rapport à la qualité des services publics offerts par les CARDER (h/f)	Faible	Faible	ND <sup>2</sup>	Elevé
Ind n°5 : Taux d'accroissement des investissements publics dans le secteur agricole.	11%	16%	ND <sup>3</sup>	20%
Ind n°6 : Taux d'investissements privés dans le secteur agricole	13%	32%	ND <sup>4</sup>	44%

<sup>2</sup> Données disponibles après la réalisation de l'enquête de satisfaction des prestations des CARDER (Juin 2016)

<sup>3</sup> Données disponibles à la fin du premier trimestre 2016- source CSE / DPP

<sup>4</sup> Données disponibles à la fin du premier trimestre 2016- source CSE / DPP



## 2.2.2 Analyse des progrès réalisés

**Outcome : L'environnement institutionnel favorable à la promotion des filières est amélioré**

<b>Analyse des progrès réalisés par rapport à l'outcome : Analyser la dynamique entre la réalisation des outputs et l'atteinte probable de l'outcome</b>	
<i>Lien entre les outputs et l'outcome : (Comment) les outputs contribuent-ils (toujours) à l'atteinte de l'outcome ?</i>	<p>L'amélioration des performances du MAEP par la mise en place d'instruments de politiques et outils de coordination conformément au cadre programmatique du secteur permet à cette administration publique d'exercer au mieux son rôle de pilotage de la promotion des filières agricoles.</p> <p>Le renforcement des capacités des CARDER en matière de coordination régionale des interventions des acteurs des filières et de conseil agricole contribue à l'amélioration de la performance des filières agricoles. La valorisation des différents outils mis en place dans ce cadre favorisera la promotion des filières.</p> <p>L'amélioration de la qualité du dialogue sectoriel entre le MAEP et les ANE à travers un renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles des ANE permettra d'assurer une meilleure implication de ces derniers dans l'élaboration et l'ajustement des politiques agricoles et contribue ainsi à une meilleure gouvernance des filières agricoles.</p> <p>L'opérationnalisation des deux instruments de financement agricole (FADeC Agriculture et FNDA) permet de contribuer au développement des filières agricoles à travers la mise en œuvre d'instruments structurant (investissements communaux) et l'appui au secteur privé.</p>
<i>Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'outcome (sur la base d'indicateurs) :</i>	<p>Après un an de mise en œuvre du volet institutionnel du programme qui constitue la période de démarrage, il serait prématuré de trouver une contribution significative des trois outputs à l'outcome en ce sens que l'output 3 constitue un nouveau chantier pour le programme et que l'accent a été mis sur les activités de démarrage de ce volet (affinement de la baseline, élaboration des stratégies opérationnelles).</p> <p>Cependant, quelques progrès ont été enregistrés dans l'atteinte de l'outcome :</p> <p>Les capacités opérationnelles, administratives et techniques du MAEP s'améliorent à travers la mise en place des différents instruments de politique (<b>plan d'action alimentation et nutrition, processus d'élaboration d'un projet de loi sur les structures interprofessionnelles</b>) et d'outils de programmation &amp; suivi-évaluation conformément au cadre programmatique du secteur agricole (<b>système de suivi-évaluation axé sur les résultats, guide d'élaboration des plans filières</b>). La valorisation de ces différents outils et instruments permettront au MAEP d'améliorer sa performance dans la gouvernance des filières agricoles.</p> <p>Au niveau régional, le management opérationnel des CARDER a évolué à travers la mise en place d'une <b>planification ascendante des actions structurées par filière pour l'élaboration du budget – programme depuis le niveau SCDA</b>. La coordination des actions de promotion des filières s'est aussi améliorée à</p>

	<p>travers une <b>harmonisation de l'organisation et du fonctionnement des cadres de concertation</b> et la définition des liens avec les Comités Départementaux de Suivi du PSRSA (mise en place à venir).</p> <p>Les capacités techniques des CARDER en matière de conseil agricole et d'assistance conseil aux communes sont améliorées à travers un <b>renforcement des capacités techniques des cadres de SCDA et de la DG-CARDER</b> et l'élaboration d'un <b>guide d'assistance conseil aux communes</b>. Les agents des CARDER sont donc outillés pour apporter des services de conseil agricole de qualité sur la base des contrats programmes.</p> <p>Les capacités institutionnelles et organisationnelles des faïtières nationales d'ANE et du ReCAB sont renforcées à travers l'élaboration de <b>documents communs de contributions des ANE</b> à l'amélioration de la performance du secteur agricole. La réalisation d'actions <b>d'information à leurs membres sur des thèmes qui leur sont prioritaires</b>, et le <b>renforcement des capacités techniques sur la redevabilité</b> ont été aussi pris en compte. Ces structures se voient ainsi renforcées pour assurer leur implication dans l'élaboration / ajustement des politiques agricoles et pourront assumer leur rôle dans la promotion des filières agricoles.</p>
<p><i>Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) :</i></p>	<p>La crise institutionnelle que traverse l'ABSSA ne permet pas de réaliser les activités prévues pour son opérationnalisation et influe ainsi négativement sur l'atteinte de l'outcome. Le rythme d'application des décisions prises lors de la dernière réunion de relance de la dynamique institutionnelle de l'ABSSA échappe à la sphère de contrôle d'une équipe de projet et pourrait sérieusement handicaper l'atteinte de l'outcome.</p> <p>Concernant les outputs 1 et 2, les départs à la retraite, les « mutations » et les nouvelles recrues demandent déjà de reprendre certaines formations clés pour l'obtention de l'outcome.</p> <p>Le retard accusé dans le processus d'élaboration des plans de renforcement de capacités des ANE et du ReCAB influe directement dans l'atteinte de l'output 3 et par ricochet sur l'outcome.</p>
<p><i>Résultats inattendus :</i></p>	<p>Prise de conscience de l'intérêt du coaching par les cadres du MAEP et des CARDER incitant à poursuivre ce genre de formation à travers des parcours d'acquisition des compétences (PAC) avec notamment une synergie avec le PAORC</p>

## 2.2.3 Impact potentiel

L'intervention est en phase de démarrage mais se trouve en continuité des efforts réalisés par AIMAEP I. Un impact perceptible est la clarification et l'adoption d'un cadre programmatique unique par tous les partenaires du secteur qui se concrétisent progressivement. Cependant, la fonctionnalité des différentes unités de pilotage des programmes et des instances du cadre institutionnel sont à renforcer.

Au niveau des CARDER, la planification ascendante arrimée aux axes stratégiques du PSRSA et suivant les filières démarre et se place en continuité des efforts réalisés au niveau central.

On constate également que les partenaires (ANE et ReCAB) contribuent à la construction du cadre programmatique du secteur avec leur participation active au dialogue politique sectoriel.

L'opérationnalisation des deux instruments de financement (FADeC et FNDA) et leur abondement progressif par l'Etat reflètent la volonté politique à renforcer le cadre institué par le PSRSA.

## 2.3 Performance de l'output 1



### 2.3.1 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i> 2014	Valeur Cible 2015	Valeur année 2015	Cible finale
Ind n°7 : Nombre de documents de politique agricole actualisés ou élaborés (PSRSA actualisé, PNIA actualisé, Politique sanitaire et phytosanitaire actualisée).	0	1	1	3
Ind n°8 : Nombre de Plans nationaux de développement des filières (ou banque d'agrégation de clusters agricoles) élaborés.	0	1	0	6
Ind n°9 : Taux d'exécution du budget-programme du MAEP				
- Taux exécution physique	80,8%	83%	63% <sup>5</sup>	92%
- Taux exécution financière (base ordonnancement)	88,8%	91,8%	62,7% <sup>6</sup>	98%
Ind n°10 : Taux d'exécution du plan d'échantillonnage ABSSA.	0%	0%	65% <sup>7</sup>	70%
Ind n°11 : Niveau de mise en œuvre du plan d'action annuel genre dans le secteur agricole.	10%	20%	35%	60%
Ind n°12 : Niveau de mise en œuvre du plan d'action annuel, environnement dans le secteur agricole.	5%	10%	(en cours)	60%
Ind n°13 : Niveau de mise en œuvre du PSDRH.	1%	10%	1% <sup>8</sup>	60%

<sup>5</sup> Valeur au 30 Juin 2015 – source CSE /DPP

<sup>6</sup> Valeur au 30 Juin 2015 – source CSE /DPP

<sup>7</sup> Source ABSSA très invraisemblable au vu de la crise que traverse la structure. Une autre source (ASPS) signale un taux de 10%.

<sup>8</sup> Source DRH

Tous les indicateurs sont satisfaisants sauf :

- Ind n°8 : Le guide d'élaboration des plans régionaux de développement des filières a été validé en septembre, retardant ainsi l'élaboration des plans nationaux.
- Ind n°13 : Non opérationnalité du Comité Technique de Pilotage PSDRH.

## 2.3.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>9</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<p>A01.01 Améliorer la qualité des outils et des méthodes de management opérationnel du MAEP central</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CNOS installé et secrétariat technique permanent fonctionnel ;</li> <li>• Le PTAB 2015 MAEP consolidé et validé suivant le cadre programmatique du secteur</li> <li>• Trente-un (31) cadres dont quatre (04) femmes des Unités de Pilotage des Programmes cadres du secteur agricole formés sur les outils de planification et de suivi-évaluation</li> <li>• Soixante-dix-huit (78) gestionnaires de crédits des projets / programmes du MAEP dont huit (08) femmes formés sur les procédures et outils de la nouvelle loi sur la passation des marchés publics et sur la gestion des contentieux</li> </ul>		x		
<p>A01.02 Réaliser des études et recherche-actions nécessaires au pilotage des politiques sectorielles et stratégies de promotion des filières agricoles.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'action alimentation et nutrition validé ;</li> <li>• Guide d'élaboration des plans régionaux de développement des filières élaboré et validé (financement; activité gérée en R2-A0202)</li> </ul>		x		
<p>A01.03 Améliorer la collecte, l'analyse et la mise à disposition des utilisateurs des données et informations sur le secteur agricole.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport de performance 2014 du secteur agricole validé (revue PSRSA) ;</li> <li>• Stratégies opérationnelles et baseline du PROFI-VI élaborées et validées</li> </ul>		x		
<p>A01.04 Apporter un appui au MAEP dans l'exercice de sa fonction de régulation du secteur agricole en général et de la promotion des filières agricoles en particulier</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un état des lieux des dynamiques existantes sur les interprofessions / tables filières a été réalisé ;</li> </ul>		x		
<p>A01.05 Apporter une contribution spécifique à l'amélioration de la sécurité sanitaire des aliments (y incluant l'institutionnalisation de l'ABSSA).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadres du CARDER Atlantique-Littoral (AL) formés sur les bonnes pratiques d'hygiène et HACCP</li> </ul>				x
<p>A01.06 Assurer la prise en compte des dimensions genre et environnement dans le secteur agricole</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Points focaux genre et environnement mis en place et outillés pour une bonne mise en œuvre des Plans d'Action Genre et Environnement du secteur agricole</li> <li>• Agents techniques des SCDA de Bopa et de Houéyogbé formés sur les outils d'intégration du genre dans le secteur agricole</li> </ul>			x	

<sup>9</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

### 2.3.3 Analyse des progrès réalisés

**Output 1 :** Le MAEP central dispose des capacités opérationnelles, administratives et techniques pour le pilotage, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son cadre programmatique de promotion des filières agricoles

<p><i>Lien entre les activités et l'output. (Comment) les activités contribuent-elles (toujours) à l'atteinte de l'output (ne pas discuter des activités en tant que telles ?) :</i></p>	<p>Toutes les activités contribuent à l'atteinte de l'output 1.</p> <p>La mise en place d'outils et méthodes de management opérationnel au sein du MAEP devrait lui permettre de jouer son rôle de leadership dans la mise en œuvre du PSRSA. Cette situation à terme devrait se traduire par une meilleure coordination sectorielle et une grande capacité dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de promotion des filières agricoles.</p>
<p><i>Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output (sur la base d'indicateurs) :</i></p>	<p>La programmation opérationnelle du MAEP s'améliore par une meilleure consolidation et mise en cohérence des PTBA suivant l'approche programmatique aussi bien au niveau central qu'au niveau déconcentré.</p> <p>Le <b>Rapport de performance 2014 du secteur agricole</b> a connu une amélioration qualitative à travers la contribution des Unités de Pilotage des programmes cadres et une meilleure implication des PTF, des OPA, des organisations de la Société Civile et du Réseau National des Chambres d'Agriculture du Bénin (ReCAB). Cette implication des PTF et des Acteurs Non Etatiques (ANE) renforce davantage la qualité du dialogue sectoriel coordonné par le MAEP.</p> <p>Par ailleurs, pour améliorer la qualité des dépenses publiques, les gestionnaires de crédits des projets / programmes et des structures sous tutelle du MAEP ont internalisé les procédures et outils de la nouvelle loi sur la passation des marchés publics d'une part et sur la gestion des contentieux d'autre part.</p> <p><b>Un plan d'action d'alimentation et de nutrition dans le secteur agricole</b>, en cohérence avec les documents de politiques et de stratégies en matière d'alimentation et de nutrition (PSDAN) a été élaboré et validé.</p> <p>Dans le cadre de l'élaboration des plans nationaux de développement des filières, <b>un guide méthodologique d'élaboration des Plans Régionaux de Développement des Filières (PRDF) a été conçu et validé.</b></p> <p>La mise en place du cadre institutionnel de mise en œuvre du PSRSA devient effective à travers l'installation du <b>Conseil National d'Orientation et de Suivi (CNOS) de mise en œuvre du PSRSA</b> et l'opérationnalisation de son Secrétariat Technique Permanent (STP CNOS). Ce Secrétariat Technique Permanent sera au cœur du processus d'actualisation du PSRSA.</p> <p>Dans le cadre de l'opérationnalisation des plans d'actions genre et environnement les points focaux genre et environnement sont fonctionnels.</p>

<p><i>Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) :</i></p>	<p>Le départ à la retraite des cadres du MAEP sans stratégie concrète de relève continue d'impacter négativement la mise en application du nouveau cadre organisationnel du MAEP et la qualité du portage des activités.</p> <p>La crise institutionnelle que traverse l'ABSSA a presque gelé toutes les activités prévues pour son opérationnalisation. Cette situation assez grave n'a pas permis l'atteinte de résultats en 2015. Cependant, les concertations se poursuivent pour apprécier le niveau de mise en œuvre de la feuille de route élaborée lors de la dernière rencontre pour la relance de la dynamique institutionnelle de l'ABSSA (rappel: hors sphère de contrôle)</p>
<p><i>Résultats inattendus (positifs ou négatifs) :</i></p>	

## 2.4 Performance de l'output 2

### 2.4.1 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Valeur de la <i>Baseline</i> 2014	Valeur cible année 2015	Valeur année 2015	Cible finale
Ind. n°14 : Taux d'actualisation des Plans Régionaux de développement des Filières existants en 2015 (14 existants).	0%	28,5% (4)	na	100% (14)
Ind. n°15 : Nombre de Plans Régionaux des Filières élaborés.	0	4	0	8
Ind. n°16 : Taux d'exécution physique des PTAB des CARDER orientés promotion des filières.	92%	93%	88% <sup>10</sup>	94,5%
Ind. n°17 : Taux d'exécution financière des PTAB CARDER orientés promotion des filières	89,93%	90,5%	83,94% <sup>11</sup>	92%

Commentaire:

- Ind n°14 & 15 : L'actualisation et l'élaboration des PRDF dépend du nouveau guide d'élaboration des plans régionaux de développement des filières qui n'a été validé qu'en septembre.

### 2.4.2 État d'avancement des principales activités

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>12</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<p>A02.01 Améliorer la qualité des outils et des méthodes de management opérationnel permettant aux CARDER de jouer efficacement leurs rôles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord d'exécution pour réaliser l'Enquête de Satisfaction des Usagers des services des CARDER signé (situation initiale, mi-parcours et finale) avec INRAB.</li> <li>• Noyau d'agents des CARDER formés sur le coaching.</li> <li>• 247 agents (26 femmes) des 6 CARDER formés pour élaborer le budget-programme émanant du SCDA (commune), structuré sur axes stratégiques et filières du PSRSA</li> <li>• 33 cadres du CARDER OP formés sur la GARD ; consultant recruté pour former 5 autres CARDER en 2016</li> <li>• 74 cadres (6 femmes) des CARDER AL et BA formés sur les outils de Suivi-Evaluation.</li> </ul>			X	

<sup>10</sup> Source : CARDER - septembre 2015

<sup>11</sup> Source : CARDER - septembre 2015

<sup>12</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.



État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>12</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les Directeurs techniques et chefs service de quatre CARDER (AD, BA, ZC, MC) nommés selon nouveau cadre organisationnel.</li> <li>• Rapport d'Evaluation du niveau d'utilisation des Manuels de Procédures des CARDER réalisé par la DRFM, IGM, DRH.</li> <li>• Rencontre d'échange (SG, DT, DGDAN, UP et DG CARDER) tenue sur 3 thématiques : APNV, CCR, équipe pluridisciplinaire.</li> <li>• Rencontre d'échange (CARDER ZC, INRAB et acteurs des filières) tenue sur acquis de la recherche : filières riz, anacarde et maïs.</li> <li>• 25 cadres (2 femmes) du CARDER ZC formés sur processus de capitalisation d'expériences : deux thèmes retenus pour exercice.</li> </ul>				
<p>A02.02 Développer des compétences, outils méthodologiques et systèmes d'information permettant aux CARDER de jouer leur rôle de structure régionale de coordination des actions de promotion des filières</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etats des lieux des répertoires d'acteurs des filières, des plans régionaux de développement des filières et des CCR élaborés.</li> <li>• Six ATN opérationnels en appui aux CARDER dans l'exercice de leurs fonctions de coordination.</li> <li>• Partenariat entre CARDER, DICAF et UFAI formalisés par protocoles de collaboration et contrats de résultats annuels.</li> <li>• CCR- OP, BA et ZC dynamisés et feuilles de route établies avec participation de 148 acteurs régionaux (22 femmes).</li> <li>• Guide d'élaboration des PRDF validé et agents CARDER, DICAF et Unités de Pilotage des programmes cadre formés.</li> <li>• 147 cadres (28 femmes) des CARDER, DICAF, DPP et Unités de Pilotage formés sur l'approche chaîne de valeurs.</li> </ul>			X	
<p>A02.03 Développer et systématiser des méthodes, outils et moyens du conseil agricole (incluant un conseil différencié en fonction du niveau des bénéficiaires et la création d'un « manuel de l'agent de conseil »).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 220 TSPV et RDR (20 femmes) des CARDER AD, AL, BA et ZC formés sur organisation des réunions villageoises et Elaboration de contrats programmes.</li> <li>• 115 TS et conseillers agricole (5 femmes) du CARDER OP formés sur conduite du diagnostic d'exploitation et élaboration de contrats programmes.</li> <li>• Noyau de 17 cadres formateurs (03 femmes) du CARDER MC formés sur la conduite de l'APNV.</li> <li>• Agents du CARDER OP formés sur conduite et animation des formations de quinzaine et des réunions techniques.</li> <li>• 33 cadres (13 femmes) du CARDER AL formés sur le conseil de gestion aux OPA .</li> <li>• 42 cadres du CARDER OP (4 femmes) formés en atelier de revue de technologies (pathologies des poissons d'eau douce).</li> <li>• Cadres du CARDER AD formés sur l'installation et la conduite des unités de démonstration.</li> </ul>		X		

État d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>12</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<p>A02.04 Développer et systématiser des méthodes, outils et moyens d'assistance - conseil aux communes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guide d'assistance conseil aux communes finalisé et validé avec participation de 35 cadres du MAEP (2 femmes).</li> <li>• 80 RDR, TSPV, SDLP (9 femmes) d' Atacora-Donga (AD) et Borgou-Alibori (BA) formés sur le guide d'assistance conseil aux communes.</li> </ul>		x		

### 2.4.3 Analyse des progrès réalisés

**Output 2 :** Les six CARDER disposent des capacités organisationnelles et techniques leur permettant d'assurer la coordination régionale de la mise en œuvre des stratégies agricoles dans le respect des rôles et responsabilités des différents acteurs.

<p><i>Lien entre les activités et l'output. (Comment les activités contribuent-elles (toujours) à l'atteinte de l'output (ne pas discuter des activités en tant que telles ?) :</i></p>	<p>La fonction de pilotage et de coordination exercée par les CARDER dans la promotion des filières agricoles s'est améliorée à travers (i) la dynamisation de leur cadre de concertation technique des structures d'appui à la promotion des filières agricoles, (ii) une meilleure facilitation en conseil agricole à travers une maîtrise des outils méthodes et démarches ;et (iii) l'utilisation de l'approche filière et chaîne de valeur notamment dans l'élaboration des budgets programmes axés sur les filières et orientés suivant les axes stratégiques du PSRSA.</p>
<p><i>Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output (sur la base d'indicateurs) :</i></p>	<p>Le cadre organique des CARDER se met progressivement en place, mais requiert des clarifications du niveau central (profils et appellations de postes) et la prise de l'arrêté portant organisation et fonctionnement des CARDER.</p> <p>L'évaluation des manuels de procédures est aussi entamée en prélude à leur actualisation suivant le nouvel organigramme retenu.</p> <p>La qualité des budgets programmes des CARDER s'améliore progressivement grâce à une planification ascendante partant des SCDA jusqu'au niveau des CARDER. En effet, la plupart des CARDER ont pu faire valider leurs budget programme pour 2016 avant la fin de l'année 2015 par leur conseil d'administration.</p> <p>Dans le cadre de l'harmonisation des outils et méthodes de conseil agricole, une rencontre sur l'APNV, le fonctionnement des équipes multidisciplinaires et le fonctionnement des instances de coordination régionale a été initiée entre les CARDER et le Secrétariat Général.</p> <p>Des changements s'observent progressivement dans le management opérationnel des CARDER à travers la régularité dans la tenue des réunions hebdomadaires entre DG et Directeurs Techniques (DT), entre DT et chefs services. Des rencontres trimestrielles entre DT et SCDA se tiennent plus fréquemment soit pour préparer la Revue sectorielle soit pour préparer ou faire le bilan de la campagne agricole. La préparation préalable des rencontres est constatée, avec comme résultat une meilleure circulation des informations.</p> <p>La fonction de coordination régionale et de pilotage sectoriel des CARDER s'est améliorée et se traduit par l'organisation des rencontres de relance des cadres de concertation des acteurs des filières de leurs régions de façon semestrielle telle que programmées au moins dans les deux régions AD et MC. Les Cadres de Concertation Régionaux des acteurs des filières sont devenus plus fonctionnels. Des orientations sont retenues en vue de leur harmonisation et d'assurer la complémentarité avec les instances de suivi du PSRSA (CDeS) et celles de suivi sectoriel de performances (revues trimestrielles).</p>

	<p>En perspective au démarrage du processus d'actualisation du PSRSA arrivée à terme en 2015, un Guide d'élaboration des plans régionaux de promotion de filière (PRDF) capitalise l'expérience cumulée jusqu'en 2015 et propose une démarche et une structure standardisées. Cette harmonisation permettra leur agrégation en plans nationaux qui facilitent l'opérationnalisation du cadre programmatique du secteur.</p> <p>De même, des formations sur les clusters agricoles et sur la démarche chaîne de valeurs ont permis de renforcer les compétences des cadres des CARDER en vue d'assurer leur implication pour une plus – value technique dans l'élaboration des PRDF.</p> <p>La maîtrise des outils, méthodes et normes du conseil agricole par les cadres et agents des six (6) CARDER s'est améliorée à travers la mise en œuvre d'un système de renforcement de capacité en cascade sur différentes thématiques (i) réunions villageoises et élaboration des contrats programmes ; (ii) diagnostic d'exploitation ; (iii) réalisation des APNV; (iv) installation et conduite des unités de démonstration ; (v) atelier de revue de technologies ; (vi) conduite et animation des formations de quinzaine et des réunions techniques. Une attention particulière est accordée au suivi de l'utilisation des acquis des formations afin d'améliorer la qualité des services publics offerts par le CARDER en matière de conseil agricole.</p> <p>Le guide d'Assistance Conseil aux communes a été élaboré et validé sur la base d'un processus participatif et inclusif. Il articule les différents appuis que le CARDER doit apporter aux autorités communales. Ce document a servi de base à la formation des cadres des CARDER et agents (CSDLP) des mairies de l'Atacora-Donga et du Borgou-Alibori. Les cadres des CARDER sont ainsi outillés pour mieux accompagner les mairies dans l'élaboration des Plans de développement local.</p>
<p><i>Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) :</i></p>	<p>Le principal facteur d'influence négatif est le retard dans l'application du nouveau cadre organisationnel au niveau de certains CARDER (hors sphère de contrôle).</p> <p>La faible affectation des ressources internes des CARDER (subvention d'exploitation) au conseil agricole ne facilite pas la bonne appropriation des outils, méthodes et démarches du conseil agricole.</p> <p>Le retard accusé dans la réalisation de l'enquête de satisfaction des prestations des CARDER du fait des procédures administratives a handicapé cette activité qui concourrait à la finalisation de la baseline du PROFI-VI.</p> <p>Rappel : les départs à la retraite, les « mutations » et les nouvelles recrues demandent déjà de reprendre certaines formations clés pour assurer la relève.</p>
<p><i>Résultats inattendus (positifs ou négatifs) :</i></p>	

## 2.5 Performance de l'output 3

### 2.5.1 Progrès des indicateurs

Indicateur	Valeur baseline 2014	Valeur cible année 2015	Valeur année 2015	Cible finale
Ind. n°18 : Niveau de satisfaction des membres de la PNOPPA par rapport à la qualité des services rendus par leur faitière.	Moyen	Moyen	Moyen	Elevé
Ind. n°19 : Niveau de satisfaction des membres de la ReCAB par rapport à la qualité des services rendus par leur faitière.	Faible	Faible	Faible	Elevé
Ind. n°20 : Niveau de satisfaction des membres de la PASCIB par rapport à la qualité des services rendus par leur faitière.	Moyen	Moyen	Moyen	Elevé
Ind. n°21 : Taux de réalisation des plans annuels de renforcement des capacités de PASCIB.	0%	0%	0%	60%
Ind. n°22 : Taux de réalisation des plans annuels de renforcement des capacités de ReCAB.	0%	0%	0%	60%
Ind. n°23 : Taux de réalisation des plans annuels de renforcement des capacités de PNOPPA.	0%	0%	0%	60%

Commentaires :

- Cibles « satisfaction des membres » atteinte selon auto-évaluations des ANE et du ReCAB ;
- Procédure de recrutement des consultants pour l'élaboration des Plans de renforcement des capacités trop longue suite à un premier marché infructueux, d'où un retard à ce niveau avec attribution fin décembre 2015 (cf. tableau activités ci-dessous)

### 2.5.2 État d'avancement des principales activités

Etat d'avancement des <u>principales</u> activités	Etat d'avancement			
	A	B	C	D
<p>A03.01 : Elaborer des plans de renforcement des capacités spécifiques sur la base de diagnostics organisationnels /institutionnels partagés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostics institutionnels et organisationnels de la PASCIB et PNOPPA partagés avec le MAEP ;</li> <li>• Diagnostic institutionnel et organisationnel du ReCAB validé ;</li> <li>• Plan stratégique 2016-2020 du ReCAB validé, et documents annexes (Plan de suivi-évaluation ; Ebauche de Plan de renforcement de capacités ;</li> <li>• Situations de référence du taux de satisfaction des membres par rapport aux services rendus par les faitières d'ANE et le ReCAB réalisées ;</li> </ul>			X	

Etat d'avancement des <u>principales</u> activités	Etat d'avancement			
	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> <li>Processus d'élaboration des plans de renforcement de capacités institutionnelles et organisationnelles démarré (sélection des cabinets).</li> </ul>				
<p>A03.02 : Assurer un accompagnement (méthodologique et logistique) de la mise en œuvre des programmes de renforcement des capacités.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vingt-deux (22) cadres et techniciens des organisations membres de la PASCiB dont quatre (04) femmes formés sur la gestion axée sur les résultats de développement (GARD) avec un accent particulier sur la redevabilité ;</li> <li>Quarante-trois (43) élus des organisations membres de la PNOPPA dont cinq (05) femmes sont sensibilisés sur le nouveau Code Foncier Rural, l'Acte Uniforme de l'OHADA, le Tarif Extérieur Commun (TEC) et les Accords de Partenariat Economique (APE) ;</li> <li>Quarante-un (41) élus des chambres d'agriculture du Bénin dont six (06) femmes sont sensibilisés sur l'assurance agricole.</li> </ul>			X	
<p>A03.03 : Assurer l'institutionnalisation de formes de dialogue, d'échanges et de suivi de la mise en œuvre des programmes sectoriels et leurs plans d'action par filières prioritaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une note sur les contributions des ANE à l'amélioration de la performance du secteur agricole élaborée ;</li> <li>Un document de position des ANE sur les sujets d'actualité agricole élaboré.</li> </ul>		X		

### 2.5.3 Analyse des progrès réalisés

**OUTPUT 3** : En partenariat avec le MAEP, la CNA et les faïtières nationales d'ANE sont des parties prenantes organisées, efficaces et crédibles du processus de promotion des filières tout en assurant un encadrement et des services de qualité à leurs membres.

<p>Lien entre les activités et l'output. (Comment) les activités contribuent-elles (toujours) à l'atteinte de l'output (ne pas discuter des activités en tant que telles ?) :</p>	<p>Les activités d'analyse institutionnelle et d'élaboration de plans stratégiques permettront de produire les plans de renforcement de capacités des faïtières d'ANE et du ReCAB. Une fois les plans de renforcement mis en œuvre, ils permettront d'améliorer la représentativité et la crédibilité de ces structures mais aussi d'offrir des services de qualité et à haute valeur ajoutée à leurs membres.</p> <p>De plus, les efforts consentis par ces structures pour mieux se concerter et présenter des documents consensuels d'analyse et de dialogue avec le MAEP sont autant d'initiatives qui permettront d'impacter le dialogue politique sectoriel.</p> <p>Tous ces efforts conjugués permettront aux faïtières d'ANE et au ReCAB d'être des partenaires crédibles et efficaces dans la gouvernance des filières agricoles.</p>
---	--

<p>Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output (sur la base d'indicateurs) :</p>	<p>L'output 3 constitue une innovation dans le volet institutionnel du Programme agriculture de la CTB en ce sens qu'il n'y figurait pas lors de la phase 1 de ce volet (AIMAEP). C'est donc un tout nouvel output. La première année étant l'année de démarrage du volet institutionnel du PROFI, l'accent a été mis sur les préalables et les balises pour l'atteinte de cet output.</p> <p>Dans une logique de responsabilité conjointe entre l'UFAI, les faïtières nationales d'ANE (PASCiB, PNOPPA) et le ReCAB, des protocoles de partenariats ont été signés avec ces trois organisations sur la période d'intervention de PROFI VI. Ces protocoles permettront d'opérationnaliser l'appui à apporter par PROFI VI à ces organisations.</p> <p>Le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles des faïtières d'ANE et du ReCAB a démarré par l'élaboration / actualisation des diagnostics institutionnels et plans stratégiques de ces structures. Ainsi,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les diagnostics institutionnels et organisationnels de la Plateforme des Acteurs de la Société Civile au Bénin (PASCiB) et de la Plateforme Nationale des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles (PNOPPA) du Bénin ont été actualisés avec les organisations membres de ces deux structures et partagés avec le MAEP.</li> <li>• Un diagnostic institutionnel et organisationnel du Réseau de Chambres d'Agriculture du Bénin (ReCAB) est élaboré et validé avec toutes les parties prenantes.</li> <li>• Le Plan Stratégique 2016 – 2020 du ReCAB et ses documents connexes sont élaborés et validés avec toutes les parties prenantes.</li> </ul> <p>Ces différents documents constituent les intrants pour concevoir les plans de renforcement de capacités institutionnelles et organisationnelles des faïtières nationales d'ANE et du ReCAB. Ces plans de renforcement de capacités permettront à ces organisations d'être plus représentatives, crédibles et de mieux impacter le dialogue politique sectoriel.</p> <p>Il faut souligner les actions « porte d'entrée » menées avec les faïtières nationales d'ANE et le ReCAB, en attendant l'élaboration des plans de renforcement de capacités, contribuent à renforcer leur représentativité et leur crédibilité à travers une meilleure information de leurs membres sur diverses thématiques (Acte Uniforme de l'OHADA, Code Foncier Rural, Assurance agricole au Bénin, Tarif Extérieur Commun, Accords de Partenariat Economique). De plus, ces actions « porte d'entrée » contribuent à renforcer les capacités techniques à travers une formation sur la redevabilité afin d'être outillés pour jouer leur rôle et d'être plus efficace dans la gouvernance des filières agricoles.</p> <p>Une situation de référence du niveau de satisfaction des services rendus par les faïtières d'ANE et le ReCAB a été établie (respectivement en avril 2015 puis octobre 2015) pour chacune de ces organisations à travers la réalisation d'auto-évaluations avec leurs membres. Ce niveau est faible pour le ReCAB, et moyen pour la PASCiB et la PNOPPA. Une définition des niveaux à atteindre en 2019 a été projetée et permettra in fine d'apprécier les efforts faits par ces structures dans l'amélioration de la qualité des services offerts à leurs membres.</p>
--	---



	<p>Le dialogue politique sectoriel entre les ANE et le MAEP s'est amélioré à travers une meilleure préparation méthodologique des contributions et préoccupations des ANE (PASCiB et PNOPPA) qui a abouti à la production de deux documents communs à ces structures :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La note sur les contributions des ANE à l'amélioration de la performance du secteur agricole qui présente une synthèse des actions / investissements réalisés par les ANE dans le secteur agricole au titre de leurs contributions à l'amélioration de la gouvernance des filières agricoles.</li> <li>• Le document de position des ANE sur les sujets d'actualité agricole qui fait la synthèse des avis des ANE sur quatre (04) sujets d'actualité agricole à savoir : (i) les réformes foncières en cours au Bénin avec l'entrée en vigueur du code foncier rural, (ii) le processus d'élaboration de la loi d'orientation agricole, (iii) la mise en œuvre des réformes institutionnelles engagées par le MAEP et (iv) la problématique sur les changements climatiques et sur la nutrition au Bénin. Ce document débouche sur les propositions à portée politique pour une amélioration de la gouvernance des filières agricoles.</li> </ul> <p>Ces deux documents ont été présentés et discutés avec le MAEP et dont l'essence fait partie intégrante des recommandations du rapport de la revue de performance du secteur.</p>
<p>Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) :</p>	<p>La forte sollicitude de la PASCiB et de la PNOPPA sur divers fronts par différents partenaires, conjuguée à leurs secrétariats techniques permanents limités en ressources humaines, a créé plusieurs conflits d'agenda et handicapé la mise en œuvre des activités.</p> <p>La procédure de recrutement des prestataires en charge de l'élaboration des plans de renforcement de capacités des ANE et du ReCAB a consommé plus de temps que prévu en raison des procédures administratives et a retardé l'élaboration des dits plans. Les attributions n'ont été signées qu'en décembre 2015.</p>
<p>Résultats inattendus (positifs ou négatifs) :</p>	

## 2.6 Performance de l'output 4

### 2.6.1 Progrès des indicateurs

Indicateurs	Baseline 2014	Valeur Cible 2015	Valeur année 2015	Cible finale
Ind n°24 : Volume financier transféré par le MAEP et ses partenaires pour la mise en œuvre du FADeC Agriculture.	0	1,3	1,3	6
Ind n°25 : Volume financier transféré par le MAEP et ses partenaires pour la mise en œuvre du FNDA.	0	2	0,5	10

Ind n°25 : Retard dans l'élaboration des outils de gestion :

- (i) manuel de gestion des guichets validé mais en cours de relecture suite aux recommandations du S/G finance du GTA
- (ii) manuel de procédures administratives, financières et comptable prévu d'être réalisé sur fonds propres FNDA et hors contrôle de l'UFAI.

### 2.6.2 État d'avancement des principales activités

Etat d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>13</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
<p>A04 01 Appuyer la DPP/MAEP pour assurer le pilotage et la coordination de la mise en œuvre du schéma de financement sectoriel (leadership et la cohérence dans un cadre de dialogue participatif inclusif sectoriel et inter sectoriel).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuel du FADeC agriculture validé, édité en 2.000 exemplaires et vulgarisé sur tout le territoire national ;</li> <li>• Cadre de concertation interministériel (MAEP-MDGLAAT) fonctionnel et assure le pilotage du FADeC agriculture ;</li> <li>• Fonds FADeC agriculture opérationnel avec répartition de la dotation 2015 de 1,3 milliards dans les 52 communes bénéficiaires (en dehors des 25 communes appuyés par la coopération bénino-belge)</li> </ul>		x		
<p>A04 02 Appui spécifique aux réflexions stratégiques de l'Office National de Soutien des Revenus (Cadre programmatique sectoriel)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuels de procédures opérationnelles de gestion des guichets du Fonds National de Développement Agricole (FNDA) validés (NB : en cours de relecture pour enrichissement)</li> </ul>			x	

<sup>13</sup> A : Les activités sont en avance  
 B : Les activités sont dans les délais  
 C : Les activités sont retardées ; des mesures correctives doivent être prises.  
 D : Les activités ont pris un sérieux retard (plus de 6 mois). Des mesures correctives majeures sont requises.

Etat d'avancement des <u>principales</u> activités <sup>13</sup>	État d'avancement :			
	A	B	C	D
A04 03 Appuyer la CONAFIL pour une gestion efficace du FADeC agriculture et la capitalisation des expériences <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissements communaux suivis dans les 25 communes d'intervention du PROFIL ;</li> <li>• Deux numéros de CONAFIL Info édités.</li> </ul>			x	

### 2.6.3 Analyse des progrès réalisés

<p>Lien entre les activités et l'output. (Comment) les activités contribuent-elles (toujours) à l'atteinte de l'output (ne pas discuter des activités en tant que telles ?) :</p>	<p>La conception du FNDA et du FADeC Agriculture s'inscrit dans le cadre du renforcement des capacités du MAEP dans l'opérationnalisation du cadre programmatique sectoriel du PSRSA et de son schéma de financement. Ainsi, les capacités institutionnelles du MAEP seront renforcées dans l'exercice de sa fonction d'appui aux investissements agricoles pour une promotion des filières agricoles. La conception de ces instruments de financement (FNDA, FADeC) constitue des inputs importants dans l'opérationnalisation du Programme « Administration et Gestion du Secteur » visant à « améliorer l'environnement institutionnel, financier, juridique et politique de façon à créer des conditions requises pour rendre l'agriculture attrayante et compétitive ». Cette dynamique contribuera à la création des conditions d'investissements indispensables au développement des filières agricoles porteuses. Mais il faudrait passer par un renforcement des capacités des structures étatiques clés, impliquées dans l'exercice de leur rôle de facilitation de la conception et / ou mise en œuvre des instruments de financement (DPP/MAEP, FNDA, CONAFIL notamment).</p>
<p>Progrès réalisés par rapport à l'atteinte de l'output (sur la base d'indicateurs) :</p>	<p>Le FADeC Agriculture est rendu plus opérationnel avec la validation de son manuel de procédures et son internalisation au niveau de toutes les régions du pays.</p> <p>Le leadership du MAEP est plus affirmé dans la mise en œuvre du FADeC à travers la mise en place et l'animation du cadre de concertation interministériel (MAEP, MDGLAAT). L'inscription d'une dotation d'un milliard trois cent millions FCFA au profit des communes pour la réalisation d'investissements structurants.</p> <p>Les capacités de la CONAFIL ont été renforcées à travers un accord d'exécution afin d'apporter une assistance technique de proximité dans l'exercice de son rôle dans la coordination et la gestion du FADeC (communication, suivi-évaluation).</p> <p>Le FNDA devient progressivement opérationnel avec l'élaboration de différents outils (manuel de gestion des guichets, manuel de procédures administratives et comptables) et une dotation de 500 millions du budget du MAEP pour son fonctionnement.</p>
<p>Difficultés qui se sont présentées, facteurs d'influence (positive ou négative) :</p>	<p>La non application du décret notamment en ce qui concerne le recrutement du personnel (adéquation profil / poste) affecte l'évolution du processus d'institutionnalisation du FNDA.</p> <p>La relecture souhaitée des manuels des guichets et le retard dans l'adoption du manuel de procédures administratives et financières du FNDA pour une bonne gouvernance de cette institution entrave l'ouverture des guichets.</p>
<p>Résultats inattendus (positifs ou négatifs) :</p>	

## 2.7 Thèmes transversaux

### 2.7.1 Genre

Dans le cadre de la planification opérationnelle et du processus de démarrage, des échanges ont été organisés avec la Cellule genre du MAEP. Le cadre général d'assistance technique à cette cellule porte sur un accompagnement à la mise en œuvre du Plan d'action genre dans le secteur agricole. En 2015, les priorités ont porté sur la dynamisation des points focaux genre des CARDER. En effet, tous les points focaux genre des CARDER ont été dynamisés à travers (i) leur désignation, (ii) leur formation sur le genre et le plan d'action genre et (iii) l'actualisation de la feuille de route de ces points focaux pour la mise en œuvre du plan d'action genre.

Par ailleurs, sachant que la prise en compte du genre dans le coaching des agents de base est un aspect important de l'opérationnalisation du plan d'action genre du secteur agricole et en se basant sur l'expérience pilote d'utilisation des outils genre et « cartographie d'incidences » (outcome mapping) au niveau de quelques SCDA, les agents des SCDA de Bopa et Houéyogbé au niveau du CARDER Mono-Couffo ont bénéficié de cette formation pour cette première phase en 2015. L'exercice sera évalué et puis poursuivi dans les autres SCDA en 2016 et 2017.

### 2.7.2 Environnement

Dans le cadre de la planification opérationnelle et du processus de démarrage, des échanges ont été organisés avec la Cellule environnement du MAEP. Le plan d'action environnement dans le secteur agricole constitue l'unique cadre de référence pour l'assistance technique à apporter dans ce domaine. En 2015 les points focaux « environnement » des CARDER ont été sensibilisés sur leurs rôles et responsabilités dans la mise en œuvre du plan d'action au niveau des régions.

En 2016, les efforts en matière d'environnement porteront sur : le renforcement des capacités au niveau régional sur les changements climatiques en vue d'une meilleure prise en compte des mesures d'atténuation ; appui méthodologique dans la réalisation d'études d'impact environnemental préalables aux aménagements hydro-agricoles à réaliser dans le cadre du volet opérationnel du PROFI.

## 2.8 Gestion des risques

Identification du risque			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Etat d'avancement	Statut
Les risques liés à la gestion financière de l'accord d'exécution de l'INRAB et des conventions de subsides de PNOA, PASCIB et le ReCAB à signer en 2016. Ces conventions signées avec des partenaires disposant des mécanismes d'engagements et de contrôle applicables à eux. Tout problème de gestion ne peut se constater qu'à postériori.	2015	FIN	Moyenne	Moyen	Moyen	Procédures administratives et financières de gestion définies dans un manuel doivent être comprises de tous les acteurs grâce à des appui/conseil et renforcement des capacités; contrôles internes et externes	UFAI	2019	Manuel de gestion nouvelle version est disponible, processus d'internalisation des procédures CTB avec INRAB en cours.	EC
Risques liés à la gestion des marchés publics: retards sur les plannings opérationnels en cas de non attribution de marché, des lenteurs administratives dans l'obtention de l'ANO	2014	FIN	Elevé	Elevé	Elevé	Appui de l'UAC aux UFR / appui / conseil des organes de passation de marché du MAEP aux partenaires et actualisation d'un manuel de gestion didactique et adapté au contexte du programme	UFAI	2015	L'UFAI a facilité une session de formation des structures du MAEP sur les outils et méthodes de passation des marchés publics au Bénin. Une autre session de formation sur la gestion des contentieux a été réalisée.	Cloturé
Risques liés au passage à l'approche programme: La mise en place d'une Unité d'Appui et de Coordination pourrait alourdir la mise en œuvre des activités : par son positionnement, le risque de voir l'UAC se	2014	OP	Moyenne	Moyen	Moyen	Respecter les mandats de chaque unité tout en appliquant le principe de subsidiarité dans les champs	UAC	2015	L'institutionnalisation des rencontres entre les unités et l'UAC permettent de mieux clarifier les champs de compétences tout en facilitant les	EC

Identification du risque			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Etat d'avancement	Statut
positionner dans une position de contrôle et interférer dans la gestion quotidienne des Unités Fonctionnelles n'est pas négligeable						d'intervention des uns et des autres			synergies de complémentarités.	
Risques liés à l'approche « Faire-Faire » et à la délégation de maîtrise d'ouvrage, dans le respect des mandats définis par la loi. Certaines activités seront mises en œuvre par des institutions sur lesquelles le MAEP, en tant que maître d'ouvrage de l'intervention, a une influence limitée ou inexistante (ANE, CONAFIL, CARDER)	2014	OP	Moyenne	Moyen	Moyenne	Vision partagée de l'appui institutionnel grâce à des actions de concertation; contractualisation des relations avec une clarification des engagements notamment dans la mise en œuvre d'accords d'exécution.	MAEP	2019	Existence de cadre de dialogue sectoriel et intersectoriel d'intérêts communs; existence de politiques publiques cohérentes (PSRSA / PONADEC). Existence de contrat de résultats avec les partenaires (DPP, DRH, DPLROA, 6 CARDER, DICAF, ANE, CNAB, etc.)	EC
Risques liés à la motivation du personnel et un contexte de changement pas toujours favorable: Ce risque concerne principalement les résultats 1 et 2. Il concerne directement l'efficacité et la durabilité de l'intervention à cause de facteurs multiples : départs massifs des cadres, mutations administratives fréquentes, manque d'harmonisation de la politique des per diem au niveau des PTF.	2014	DEV	Elevé	Elevé	Elevé	Mettre en œuvre la stratégie de développement des ressources humaines existante.	MAEP	2019	Le démarrage du volet appui institutionnel et du PAORC offrent des opportunités au MAEP en matière d'amélioration de la qualité de gestion de ses ressources humaines et la gestion du changement institutionnel	EC

Identification du risque			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Etat d'avancement	Statut
Risque de dispersion: l'extension des appuis aux 6 Carder et couvre un large éventail de fonctions et de domaines d'amélioration. Cette approche peut conduire à une dispersion des efforts (intervention pourvoyeuse de moyens) ainsi qu'une dilution des effets (organisation vaste), avec pour conséquence l'absence de véritables changements	2014	OP	Elevée	Elevé	Elevé	Atelier de planification au démarrage de l'intervention pour préciser les changements attendus et les responsabilités des différentes parties prenantes par axe d'intervention. Définir ou actualiser des plans opérationnels du MAEP en lien avec les axes d'intervention prioritaires.	UFAI	2015	Un atelier a été réalisé en Q1 2015 avec les partenaires limitrophes pour préciser les changements attendus. Des protocoles de partenariats sont élaborés. Identification puis programmation d'activités communes à tous les CARDERS	Cloturé
Risques de substitution et de non appropriation: Les projets d'appui institutionnel sont exposés par un risque de substitution par la cellule d'expertise mise en place, avec pour conséquence que les activités ne soient pas poursuivies au terme de la période d'intervention	2014	OP	Faible	Elevé	Moyen	Responsabilisation des partenaires	UFAI	2019	Les stratégies opérationnelles d'intervention ont été élaborées et des contrats de résultats ont été élaborés et sont signés afin de préciser les niveaux de responsabilité de chaque partenaire. Internalisation (partenaires et Ufr) à réaliser	EC



Identification du risque			Analyse du risque			Traitement du risque			Suivi du risque	
Description du risque	Période d'identification	Catégorie de risque	Probabilité	Impact potentiel	Total	Action(s)	Resp.	Date limite	Etat d'avancement	Statut
Risques par rapport à l'harmonisation des stratégies entre PTF: l'absence d'une mise en commun des moyens et alignement sur les mécanismes nationaux et des divergences d'approche peuvent 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)	2014	REP	Moyen	Moyen	Moyen	Poursuivre le dialogue sectoriel au sein du GTA; organiser des rencontres entre les différents projets à l'initiative des unités de pilotage des programmes sectoriels du MAEP	MAEP	2019	Dialogue sectoriel à travers le GTA	EC
Risques liés aux processus politiques : risques de blocage politique, l'interdépendance entre le timing de mise en œuvre des réformes et les activités du projet, l'évolution des politiques, lenteurs dans l'aboutissement des réformes, campagnes électorales, etc.	DTF	DEV	Elevé	Elevé	Elevé	Flexibilité et souplesse dans la mise en œuvre de l'intervention: adaptation du cadre logique et des stratégies opérationnelles aux évolutions du contexte et du caractère politique des réformes institutionnelles	UFAI	2019	Le principe de flexibilité et de souplesse dans la mise en œuvre de l'intervention constituent des principes d'intervention et qui viennent en complément à l'approche participative et inclusive de l'appui institutionnel	EC

## 3 Pilotage et apprentissage

### 3.1 Réorientations stratégiques

- Les orientations stratégiques du DTF et les modalités de mise en œuvre sont toujours d'actualité. Cependant par souci d'harmonisation avec le Volet Opérationnel du PROFI, l'équipe opérationnelle de la composante institutionnelle doit contribuer à l'élaboration de stratégies opérationnelles du Programme qui met en exergue les domaines de synergies et de complémentarité entre les deux volets.
- Un cadre logique unique aux deux volets sera un atout pour l'approche programme du PROFI.

### 3.2 Recommandations

- Après une année de mise en œuvre, l'équipe opérationnelle a besoin de définir une vision à moyen terme (2019) :
  - Une meilleure valorisation des outputs AIMAEP & UFAI 2015 doit être réalisée par l'équipe opérationnelle.
  - Nécessité d'identifier des produits « phares » qui contribueraient à l'atteinte de l'outcome (perceptible et visible).
- Cette démarche qui permettra de focaliser les énergies, en évitant la dispersion pour une plus grande visibilité et une meilleure efficacité du programme, doit rester alignée au cadre programmatique sectoriel notamment au programme « Administration et gestion du secteur agricole » du PSRSA.
- En ce sens, il faudra identifier les domaines de synergies et de complémentarité du volet institutionnel avec :
  - Les autres Unités du PROFI et les projets / programmes satellites (PAORC, ASPS, AMSANA) ainsi qu'un plan de mise en œuvre de ces synergies.
  - Les unités de gestion des autres programmes du secteur en particulier le ProAgri (GIZ), le PADA (BM) ou encore le PADYP (AFD).
- Par ailleurs, le contexte institutionnel va connaître une évolution avec la fin de la mise en œuvre des OMD et la fin du cycle du PSRSA arrivés à terme en 2015. Le processus d'actualisation du PSRSA est une préoccupation des acteurs qui va requérir l'attention particulière du PROFI-VI.

### 3.3 Enseignements tirés

L'élaboration de contrats de résultats suivant une logique de gestion axée sur les résultats a permis de mieux responsabiliser les partenaires dans la mise en œuvre des activités du volet institutionnel du programme.

La nécessaire synergie et complémentarité ont permis l'obtention d'un certain nombre d'acquis :

- ✓ Avec les UFR: la stratégie de double ancrage qui permet d'utiliser les acquis et leçons d'expériences a facilité (i) l'élaboration des outils du FADeC Agriculture, (ii) l'élaboration des outils du FNDA ; (iii) l'identification des CVA suite à la formation sur l'approche filière et CVA ; (iv) l'immatriculation des coopératives agricoles dans l'AD.
- ✓ Avec les projets de la CTB : contribution de l'UFAI à l'identification des Organisations Bénéficiaires (OB) et des chantiers requérant l'élaboration de Parcours d'Acquisition de Compétences avec le PAORC ; définition d'une stratégie d'intervention qui assure la

complémentarité entre AMSANA et le volet institutionnel ; mise en place d'un plan de formation sur les Bonnes Pratiques d'Hygiène et démarches HACCP en collaboration avec l'ASPS.

- ✓ Avec les autres partenaires du secteur : (i) sous la tutelle de la DICAF, mise en place d'un processus de formation des CARDER sur le conseil de gestion en collaboration avec le PADYP; (ii) sous le pilotage du SG du MAEP, l'élaboration du guide méthodologique d'élaboration des plans régionaux de développement des filières et formation des agents du MAEP (unités de pilotage, CARDER, DICAF, DPP) sur l'approche filière et chaînes de valeur ajoutée en collaboration avec le ProAgri ; (iii) démarrage du processus d'élaboration de la loi sur les structures interprofessionnelles sous la coordination de la DLROPEA en collaboration avec le PADA.

Ces synergies seront renforcées surtout avec le démarrage du PROFI-VO sous la coordination de l'UAC.

## 4 Annexes

### 4.1 Critères de qualité

<b>1. PERTINENCE : le degré dans lequel l'intervention est cohérente avec les politiques et priorités locales et nationales ainsi qu'avec les attentes des bénéficiaires.</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D'= A; Deux fois un 'B'= B ; Au moins un 'C, pas de 'D'= C ; Au moins un 'D'= D</i>				
Évaluation de la PERTINENCE : note totale	A	B	C	D
	X			
<b>1.1 Quel est le degré de pertinence actuel de l'intervention ?</b>				
X	A	Clairement toujours ancré dans les politiques nationales et la stratégie belge, satisfait aux engagements en matière d'efficacité de l'aide, extrêmement pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
	B	S'inscrit toujours bien dans les politiques nationales et la stratégie belge (sans être toujours explicite), relativement compatible avec les engagements en matière d'efficacité de l'aide, pertinent par rapport aux besoins du groupe cible.		
	C	Quelques questions par rapport à la cohérence avec les politiques nationales et la stratégie belge, l'efficacité de l'aide ou la pertinence.		
	D	Contradictions avec les politiques nationales et la stratégie belge, les engagements en matière d'efficacité de l'aide ; la pertinence vis-à-vis des besoins est mise en doute. Des changements majeurs sont requis.		
<b>1.2 La logique d'intervention, telle qu'elle est conçue actuellement, est-elle toujours la bonne ?</b>				
	A	Logique d'intervention claire et bien structurée ; logique verticale des objectifs réalisable et cohérente ; indicateurs appropriés ; risques et hypothèses clairement identifiés et gérés ; accompagnement de sortie d'intervention mis en place (si cela est applicable).		
X	B	Logique d'intervention appropriée bien qu'elle puisse avoir besoin de certaines améliorations en termes de hiérarchie d'objectifs, d'indicateurs, de risques et hypothèses.		
	C	Les problèmes par rapport à la logique d'intervention peuvent affecter la performance d'une intervention et sa capacité à contrôler et évaluer les progrès ; améliorations requises.		
	D	La logique d'intervention est erronée et nécessite une révision en profondeur pour que l'intervention puisse espérer aboutir.		

<b>2. EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel les ressources de l'intervention (fonds, expertise, temps, etc.) ont été converties en résultats de façon économe.</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins deux 'A, pas de 'C' ni de 'D'= A; Deux fois un 'B', pas de 'C' ni de 'D'= B ; Au moins un 'C, pas de 'D'= C ; Au moins un 'D'= D</i>				
Évaluation de l'EFFICIENCE : note totale	A	B	C	D
		X		
<b>2.1 Dans quelle mesure les inputs (finances, RH, biens &amp; équipements) sont-ils correctement gérés ?</b>				
	A	Tous les inputs sont disponibles à temps et dans les limites budgétaires.		
X	B	La plupart des inputs sont disponibles dans des délais raisonnables et ne nécessitent pas d'ajustements budgétaires considérables. Une certaine marge d'amélioration est cependant possible.		
	C	La disponibilité et l'utilisation des inputs posent des problèmes qui doivent être résolus, sans quoi les résultats pourraient courir certains risques.		
	D	La disponibilité et la gestion des inputs comportent de sérieuses lacunes qui menacent l'atteinte des résultats. Des changements considérables sont nécessaires.		

<b>2.2 Dans quelle mesure la mise en œuvre des activités est-elle correctement gérée ?</b>	
	<b>A</b> Les activités sont mises en œuvre dans les délais.
X	<b>B</b> La plupart des activités sont dans les délais. Certaines sont retardées, mais cela n'a pas d'incidence sur la fourniture des outputs.
	<b>C</b> Les activités sont retardées. Des mesures correctives sont nécessaires pour permettre la fourniture sans trop de retard.
	<b>D</b> Les activités ont pris un sérieux retard. Des outputs ne pourront être fournis que moyennant des changements majeurs dans la planification.
<b>2.3 Dans quelle mesure les outputs sont-ils correctement atteints ?</b>	
	<b>A</b> Tous les outputs ont été et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps et de bonne qualité, ce qui contribuera aux outcomes planifiés.
X	<b>B</b> Les outputs sont et seront plus que vraisemblablement livrés dans les temps, mais une certaine marge d'amélioration est possible en termes de qualité, de couverture et de timing.
	<b>C</b> Certains outputs ne s(er)ont pas livrés à temps ou de bonne qualité. Des ajustements sont nécessaires.
	<b>D</b> La qualité et la livraison des outputs comportent et comporteront plus que vraisemblablement de sérieuses lacunes. Des ajustements considérables sont nécessaires pour garantir au minimum que les outputs clés seront livrés à temps.

<b>3. EFFICACITÉ JUSQU'À CE JOUR : le degré dans lequel l'outcome (objectif spécifique) est atteint, tel que prévu à la fin de l'année N</b>				
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins un 'A, pas de 'C' ni de 'D' = A; Deux fois un 'B' = B ; Au moins un 'C, pas de 'D' = C ; Au moins un 'D' = D</i>				
<b>Évaluation de l'EFFICACITÉ : note totale</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
		<b>X</b>		
<b>3.1 Tel qu'il est mis en œuvre actuellement, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?</b>				
	<b>A</b> La réalisation totale de l'outcome est vraisemblable en termes de qualité et de couverture. Les résultats négatifs (s'il y en a) ont été atténués.			
X	<b>B</b> L'outcome sera atteint avec quelques minimales restrictions ; les effets négatifs (s'il y en a) n'ont pas causé beaucoup de tort.			
	<b>C</b> L'outcome ne sera atteint que partiellement, entre autres en raison d'effets négatifs auxquels le management n'est pas parvenu à s'adapter entièrement. Des mesures correctives doivent être prises pour améliorer la probabilité de la réalisation de l'outcome.			
	<b>D</b> L'intervention n'atteindra pas son outcome, à moins que d'importantes mesures fondamentales soient prises.			
<b>3.2 Les activités et les outputs sont-ils adaptés (le cas échéant) dans l'optique de réaliser l'outcome ?</b>				
	<b>A</b> L'intervention réussit à adapter ses stratégies/activités et outputs en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. Les risques et hypothèses sont gérés de manière proactive.			
X	<b>B</b> L'intervention réussit relativement bien à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes dans l'optique de réaliser l'outcome. La gestion des risques est relativement passive.			
	<b>C</b> L'intervention n'est pas totalement parvenue à adapter ses stratégies en fonction de l'évolution des circonstances externes de façon appropriée ou dans les temps. La gestion des risques a été plutôt statique. Une modification importante des stratégies s'avère nécessaire pour garantir à l'intervention la réalisation de son outcome.			
	<b>D</b> L'intervention n'est pas parvenue à réagir à l'évolution des circonstances externes ; la gestion des risques a été insuffisante. Des changements considérables sont nécessaires pour réaliser l'outcome.			

<b>4. DURABILITÉ POTENTIELLE : le degré de probabilité de préserver et reproduire les bénéfices d'une intervention sur le long terme (au-delà de la période de mise en œuvre de l'intervention).</b>					
<i>Procédez comme suit pour calculer la note totale du présent critère de qualité : Au moins 3 'A, pas de 'C' ni de 'D'= A; Maximum 2 'C', pas de 'D'= B ; Au moins 3 'C, pas de 'D'= C ; Au moins un 'D'= D</i>					
<b>Évaluation de la DURABILITÉ POTENTIELLE : note totale</b>		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
			<b>X</b>		
<b>4.1 Durabilité financière/économique ?</b>					
	<b>A</b>	La durabilité financière/économique est potentiellement très bonne : les frais liés aux services et à la maintenance sont couverts ou raisonnables ; les facteurs externes n'auront aucune incidence sur celle-ci.			
	<b>B</b>	La durabilité financière/économique sera vraisemblablement bonne, mais des problèmes peuvent survenir en raison notamment de l'évolution de facteurs économiques externes.			
X	<b>C</b>	Les problèmes doivent être traités en ce qui concerne la durabilité financière soit en termes de frais institutionnels ou liés aux groupes cibles, ou encore d'évolution du contexte économique.			
	<b>D</b>	La durabilité financière/économique est très discutable, à moins que n'interviennent des changements majeurs.			
<b>4.2 Quel est le degré d'appropriation de l'intervention par les groupes cibles et persistera-t-il au terme de l'assistance externe ?</b>					
	<b>A</b>	Le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes sont fortement impliqués à tous les stades de la mise en œuvre et s'engagent à continuer à produire et utiliser des résultats.			
X	<b>B</b>	La mise en œuvre se base en grande partie sur le Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes impliqués eux aussi, dans une certaine mesure, dans le processus décisionnel. La probabilité d'atteindre la durabilité est bonne, mais une certaine marge d'amélioration est possible.			
	<b>C</b>	L'intervention recourt principalement à des arrangements ponctuels et au Comité de pilotage et d'autres structures locales pertinentes en vue de garantir la durabilité. La continuité des résultats n'est pas garantie. Des mesures correctives sont requises.			
	<b>D</b>	L'intervention dépend totalement des structures ponctuelles n'offrant aucune perspective de durabilité. Des changements fondamentaux sont requis pour garantir la durabilité.			
<b>4.3 Quels sont le niveau d'appui politique fourni et le degré d'interaction entre l'intervention et le niveau politique ?</b>					
	<b>A</b>	L'intervention bénéficie de l'appui intégral de la politique et des institutions, et cet appui se poursuivra.			
	<b>B</b>	L'intervention a bénéficié, en général, de l'appui de la politique et des institutions chargées de la mettre en œuvre, ou à tout le moins n'a pas été gênée par ceux-ci, et cet appui se poursuivra vraisemblablement.			
X	<b>C</b>	La durabilité de l'intervention est limitée par l'absence d'appui politique. Des mesures correctives sont requises.			
	<b>D</b>	Les politiques ont été et seront vraisemblablement en contradiction avec l'intervention. Des changements fondamentaux s'avèrent nécessaires pour garantir la durabilité de l'intervention.			
<b>4.4 Dans quelle mesure l'intervention contribue-t-elle à la capacité institutionnelle et de gestion ?</b>					
	<b>A</b>	L'intervention est intégrée aux structures institutionnelles et a contribué à l'amélioration de la capacité institutionnelle et de gestion (même si ce n'est pas là un objectif explicite).			
X	<b>B</b>	La gestion de l'intervention est bien intégrée aux structures institutionnelles et a contribué d'une certaine manière au renforcement des capacités. Une expertise supplémentaire peut s'avérer requise. Des améliorations sont possibles en vue de garantir la durabilité.			
	<b>C</b>	L'intervention repose trop sur des structures ponctuelles plutôt que sur des institutions ; le renforcement des capacités n'a pas suffi à garantir pleinement la durabilité. Des mesures correctives sont requises.			
	<b>D</b>	L'intervention repose sur des structures ponctuelles et un transfert de compétences vers des institutions existantes, qui permettrait de garantir la durabilité, est improbable à moins que des changements fondamentaux n'interviennent.			

## 4.2 Décisions prises par le Comité de pilotage et suivi

Décision						Suivi	
N°	Décision	Période d'identification	Source	Acteur	Date limite	Etat d'avancement	Statut
1	Mettre en place le cadre institutionnel du PSRSA (Mise en place du SP/ CNOS et CAPS)	27/02/2015	PV	SG/MAEP	fin avril 2015	Le personnel du STP CNOS est mis en place Les membres du CNOS sont désignés L'installation officielle du CNOS effective Le processus d'opérationnalisation du STP est en cours L'installation des démembrements régionaux et locaux programmée en 2016	ONGOING
2	Mettre en place des organes de gestion de l'ABSSA (Mise en place et fonctionnement du CA et comité scientifique) ; et opérationnaliser l'ABSSA (Plan d'affaires, politique de sécurité sanitaire des aliments, dynamisation du système de suivi-contrôle des aliments y incluant la transmission des échantillons au LCSSA et la valorisation des résultats d'analyses).	27/02/2015	PV	SG/MAEP	fin avril 2015	Les membres du conseil d'administration sont nommés: le relevé du Conseil de Ministres disponible en attendant la publication du Décret; Le processus de mise en place du comité scientifique est enclenché par la mise en place d'un comité ad'hoc chargé de procéder à la sélection des experts auprès de l'ABSSA pour l'évaluation des risques.	ONGOING
3	Accélérer la mise en place du nouvel organigramme du MAEP/CARDER (y incluant les nominations à tous les postes de responsabilité) afin de créer les conditions d'une plus grande performance de ces structures	27/02/2015	PV	SG/MAEP	Fin mars	Le processus de mise en place du nouvel organigramme a démarré au niveau du MAEP central et des CARDER et les DT nommés conformément au nouvel AOF des CARDERS	ONGOING

	Décision					Suivi	
N°	Décision	Période d'identification	Source	Acteur	Date limite	Etat d'avancement	Statut
4	Réaliser un cadre institutionnel clair sur les rôles et responsabilités des tables filières en lien avec d'autres structures/acteurs des filières	27/02/2015	PV	UFAI	1/12/2015	Un atelier de capitalisation des différentes dynamiques a été réalisé Un Cabinet a été recruté pour l'élaboration d'un projet projet de Loi sur les Associations Interprofessionnelles : activité de validation interviendra en 2016	ONGOING
5	Clarifier et acter formellement les champs de compétence entre l'ABSSA et les autres structures d'encadrement et de contrôle impliquées dans la réforme en matière de sécurité sanitaire des aliments sur la base d'un dialogue participatif et inclusif	23/07/2015	PV	MAEP	août-15	Un atelier de clarification des rôles et responsabilités entre l'ABSSA et les autres structures en charge du contrôle a été organisé afin de relancer la dynamique de cette réforme institutionnelle Les recommandations de l'atelier sont soumises à l'appréciation du Conseil de Ministres	ONGOING
6	Clarifier la politique semencière en cohérence avec le cadre juridique et les instruments de mise en œuvre tout, en clarifiant les rôles et responsabilités des acteurs (CARDER, ABSSA, DPV)	23/07/2015	PV	MAEP	oct-15	Politique semencière en cours de formulation avec l'appui de la FAO	ONGOING
7	Le chef de file du Programme Développement de l'Agriculture organise une rencontre avec tous les projets et programmes d'appui aux filières afin de convenir d'une stratégie d'harmonisation des interventions	23/07/2015	PV	SGM	oct-15	Rencontre interviendra en 2016	ONGOING



### 4.3 Aperçu des MoRe Results

Résultats ou indicateurs du cadre logique modifiés au cours des 12 derniers mois ?	Oui
Rapport <i>Baseline</i> enregistré dans PIT ?	Oui
Planning de la MTR (enregistrement du rapport)	Janvier 2017
Planning de l'E TR (enregistrement du rapport)	Q42019
Missions de backstopping	Oui en 2015

### 4.4 Ressources en termes de communication

Les ressources en termes de communication pour la période sous revue ont été:

- la production d'articles sur le clin d'œil de la CTB,
- l'édition du manuel de gestion du FADeC Agriculture,
- la parution d'un bulletin spécial sur le partenariat entre la Société Civile intervenant dans le secteur agricole et l'UFAI,
- la parution de deux bulletins de CONAFIL Info.

### 4.5 Appréciation des changements induits vers l'atteinte de l'outcome

La culture de la gestion axée sur les résultats devient de plus en plus effective à travers l'opérationnalisation des programmes cadres du secteur et les formations sur ce thème.

Par ailleurs, les outils d'appréciation des changements (Outcome mapping et marqueurs de progrès) ont été créés, validés et la Baseline renseignée en 2015 (voir annexe 4.8).

Cet outil, à travers les marqueurs de progrès, devrait permettre d'apprécier les aspects qualitatifs des changements induits vers l'atteinte de l'outcome.

## 4.6 Cadre logique mis à jour

Le cadre logique a été mis à jour au niveau des indicateurs qui ont été opérationnalisés lors de l'atelier de Baseline de février 2015. Presque tous les indicateurs ont été reformulés et quelques-uns rajoutés (surlignés jaune).

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Source s de vérification	Hypothè se s
<b>OG</b>	« La compétitivité, l'attractivité et l'accès des productions aux marchés grâce à la promotion des filières agricoles dans le respect des rôles des différents acteurs institutionnels sont assurés »	Ratio PIB Agricole / Dépenses publiques agricoles.  Croissance du PIB agricole.  Evolution de la balance commerciale agricole.	Comptes nationaux INSAE  CSE MAEP/INSAE  Rapport de performance CSE MAEP	Adhésion de tous les acteurs du secteur agricole
<b>OS</b>	« L'environnement institutionnel favorable à la promotion des filières est amélioré »	Taux de satisfaction des usagers du secteur agricole par rapport à la qualité des services publics offerts par les CARDER (h/f).  Taux d'accroissement des investissements publics dans le secteur agricole.  Taux d'accroissement des investissements privés dans le secteur agricole Ind.	Rapports de performance du secteur agricole CSE/MAEP  Comptes nationaux INSAE  Rapports d'enquêtes spécifiques	Soutien permanent du gouvernement aux structures appuyées et budgets prévus effectivement débloqués (PSRSA/PNIA).  Poursuite effective de la politique de décentralisation.  Absence de modification substantielle du cadre naturel et sociopolitique.

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Source s de vérification	Hypothè se s
R1	« Le MAEP central dispose des capacités opérationnelles, administratives et techniques pour le pilotage, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son cadre programmatique de promotion des filières agricoles »	<p>Nombre de documents de politique agricole actualisés ou élaborés à partir de 2015.</p> <p>Nombre de Plans nationaux de développement des filières (ou banque d'agrégation de clusters agricoles) élaborés.</p> <p>Taux d'exécution du budget –programme du MAEP (Taux exécution physique ; Taux exécution financière : base ordonnancement).</p> <p>Taux d'exécution du plan d'échantillonnage ABSSA.</p> <p>Taux d'exécution physique du PTAB Cellule Genre MAEP.</p> <p>Taux d'exécution physique des PTAB de la Cellule Environnement.</p> <p>Taux d'exécution physique du PTAB DRH.</p>	<p>Rapports d'activités AIMAEP.</p> <p>Evaluations (EMP et EF) et audits externes (annuels).</p> <p>Rapports ABSSA.</p> <p>Rapports des cellules genre et environnement.</p> <p>Rapports de la cellule sectorielle.</p>	<p>Le transfert de la GRH de la fonction publique au ministère devient une réalité.</p> <p>Les moyens prévus (budgétaires, logistiques) à la charge du gouvernement sont disponibles.</p>
R2	« Les six CARDER disposent des capacités organisationnelles et techniques leur permettant d'assurer la coordination régionale de la mise en œuvre des stratégies agricoles dans le respect des rôles et responsabilités des différents acteurs »	<p>Taux d'actualisation des Plans Régionaux des Filières existants en 2015 (14 existants).</p> <p>Nombre de Plans Régionaux des Filières élaborés avec appui AIMAEP.</p> <p>Taux d'exécution physique des PTAB des CARDER orientés promotion des filières.</p> <p>Taux d'exécution financière des PTAB CARDER orientés promotion des filières.</p>	<p>Rapports annuels et périodiques des CARDER.</p> <p>Rapports de performance des CARDER et de la CSE MAEP.</p> <p>Rapports d'enquêtes périodiques d'opinion (Interne et externe).</p>	<p>Une gestion du personnel efficace a été mises en place et les postes prévus à l'organigramme des CARDER sont pourvus (quantité et qualité).</p> <p>Les moyens prévus (budgétaires, logistiques) à la charge du gouvernement sont disponibles</p>

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<b>R3</b>	« En partenariat avec le MAEP, la CNA et les faitières nationales d'ANE sont des parties prenantes organisées, efficaces et crédibles du processus de promotion des filières tout en assurant un encadrement et des services de qualité à leurs membres »	<p>Niveau de satisfaction des membres de la PNOPPA par rapport à la qualité des services rendus par leur faitière.</p> <p>Niveau de satisfaction des membres de la CNAB par rapport à la qualité des services rendus par leur faitière.</p> <p>Niveau de satisfaction des membres de la PASCIB par rapport à la qualité des services rendus par leur faitière.</p> <p>Taux de réalisation des plans annuels de renforcement des capacités de PASCIB</p> <p>Taux de réalisation des plans annuels de renforcement des capacités de CNAB</p> <p>Taux de réalisation des plans annuels de renforcement des capacités de PNOPPA</p>	<p>Rapports annuels d'auto-évaluation des ANE</p> <p>Rapports annuels des ANE</p>	<p>Adhésion / participation réelle des partenaires ANE concernés à la démarche.</p> <p>Le MAEP prend réellement en considération les propositions constructives et crédibles des ANE</p>
<b>R4 (*)</b>	« Les principaux instruments de financement prévus par le schéma de financement du secteur agricole sont en place et fonctionnels »	<p>Volume financier transféré par le MAEP et ses partenaires pour la mise en œuvre du FADeC Agriculture.</p> <p>Volume financier transféré par le MAEP et ses partenaires pour la mise en œuvre du FNDA.</p>	<p>Rapport annuel de la CONAFIL</p> <p>Direction Générale FNDA</p>	<p>Soutien des autorités à une mise en place rapide du dispositif de financement de l'agriculture par le PSRSA/PNIA.</p> <p>Fonds significativement abondés</p>

(\*) Lors de la SMCL de juillet 2015, il a été décidé que les activités sous le résultat 4 seraient intégrées dans le résultat 1, dès 2016.

## 4.7 Rapport « Budget versus Actuels (y – m) »

### Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BEN1302611

Project Title : **Appui institutionnel au MAEP pour la planification, la coordination et le pilotage sectoriels pour le développement des filières agricoles porteuses**

Budget Version : **D01** Year to month : 31/12/2015

Currency : **EUR**

YIM : **Report includes all closed transactions until the end date of the closed closing**

Status	Fin Mode	Amount	2014	2015				Total	Total Exp.	Balance	% Exec
				Q1	Q2	Q3	Q4				
<b>A ACTIVITES</b>		<b>4.524.600,00</b>	<b>62.184,81</b>	<b>307.228,98</b>	<b>167.253,56</b>	<b>205.218,04</b>	<b>296.409,38</b>	<b>976.109,96</b>	<b>1.038.294,77</b>	<b>3.486.305,23</b>	<b>23%</b>
<b>01 R1 -Poursuite du</b>		<b>1.529.200,00</b>	<b>33.468,60</b>	<b>48.443,35</b>	<b>15.707,35</b>	<b>41.802,58</b>	<b>29.316,05</b>	<b>135.269,32</b>	<b>168.737,92</b>	<b>1.360.462,08</b>	<b>11%</b>
01 Outils et méthodes de	COGEST	244.000,00	25.060,50	13.387,01	1.701,18	297,28	14.900,37	30.285,83	55.346,33	188.653,67	23%
02 Etudes et recherche-actions	REGIE	275.000,00	0,00		1.038,50	19.792,27	694,13	21.524,90	21.524,90	253.475,10	8%
03 Collecte, analyse et mise à	COGEST	215.000,00	5.239,67	9.309,83	553,39	7.296,85		17.160,07	22.399,74	192.600,26	10%
04 Apporter un appui au MAEP	COGEST	87.000,00	0,00			10.260,81	864,54	11.125,35	11.125,35	75.874,65	13%
05 Contribution spécifique à	COGEST	305.000,00	0,00	9.187,87			1.730,09	10.917,96	10.917,96	294.082,04	4%
06 Prise en compte des	COGEST	127.200,00	0,00	1.440,64	8.050,83		4.307,14	13.798,62	13.798,62	113.401,38	11%
07 Frais d'expertises et	REGIE	276.000,00	3.168,43	15.118,00	4.363,45	4.155,37	6.819,78	30.456,59	33.625,02	242.374,98	12%
<b>02 R2 - Renforcement des</b>		<b>2.123.400,00</b>	<b>27.032,56</b>	<b>254.121,38</b>	<b>127.433,93</b>	<b>143.244,62</b>	<b>219.603,08</b>	<b>744.403,02</b>	<b>771.435,58</b>	<b>1.351.964,42</b>	<b>36%</b>
01 Outils et méthodes de	COGEST	206.400,00	0,00	3.702,61	20.773,39	14.857,72	37.385,83	76.719,55	76.719,55	129.680,45	37%
02 Qualité des outils et des	COGEST	174.000,00	7.392,71		8.804,86	55.829,51	59.224,17	123.858,54	131.251,25	42.748,75	75%
03 Développement et mise en	COGEST	506.500,00	0,00	17.798,12	18.027,81	4.858,55	8.298,56	48.983,04	48.983,04	457.516,96	10%
04 Développement et mise en	COGEST	78.500,00	0,00		633,88	9.452,73	12.649,94	22.736,55	22.736,55	55.763,45	29%
05 Frais d'expertises et	REGIE	978.000,00	19.639,85	89.656,44	72.819,04	55.415,97	102.044,57	319.936,03	339.575,88	638.424,12	35%
06 Appui en matériels roulants	REGIE	180.000,00	0,00	142.964,22	6.374,95	2.830,14		152.169,31	152.169,31	27.830,69	85%
<b>03 R3 - Renforcement des</b>		<b>609.000,00</b>	<b>1.683,65</b>	<b>4.664,25</b>	<b>21.236,32</b>	<b>10.427,06</b>	<b>47.063,40</b>	<b>83.391,03</b>	<b>85.074,68</b>	<b>523.925,32</b>	<b>14%</b>
01 Diagnostics	COGEST	75.000,00	0,00		8.500,98		14.003,66	22.504,64	22.504,64	52.495,36	30%
	REGIE	3.182.732,00	88.147,42	333.747,68	150.744,63	123.902,46	155.282,69	763.677,46	851.824,90	2.330.907,10	27,00
	COGEST	2.817.268,00	50.689,05	68.323,99	87.702,15	124.930,22	205.107,99	486.064,36	536.753,40	2.280.514,60	19,00
	<b>TOTAL</b>	<b>6.000.000,00</b>	<b>138.836,47</b>	<b>402.071,68</b>	<b>238.446,78</b>	<b>248.832,68</b>	<b>360.390,68</b>	<b>1.249.741,81</b>	<b>1.388.578,30</b>	<b>4.611.421,70</b>	<b>23,00</b>



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BEN1302611 Printed on 18/01/2016

page: 1

## Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BEN1302611

Project Title : **Appui institutionnel au MAEP pour la planification, la coordination et le pilotage sectoriels pour le développement des filières agricoles porteuses**

Budget Version : **D01** Year to month : 31/12/2015

Currency : **EUR**

YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the closed closing**

Status	Fin Mode	Amount	2015				Total	Total Exp.	Balance	% Exec		
			2014	Q1	Q2	Q3					Q4	
02	Accompagnement de la	COGEST	334.000,00	0,00		338,89	5.108,87	18.845,60	24.293,36	24.293,36	309.706,64	7%
03	Institutionnalisation des	COGEST	56.000,00	0,00		7.734,04		6.937,95	14.672,00	14.672,00	41.328,00	26%
04	Expertises	REGIE	144.000,00	1.683,65	4.664,25	4.662,40	5.318,19	7.276,19	21.921,03	23.604,68	120.395,32	16%
04 R4 -	Operationalisation des		263.000,00	0,00	0,00	2.875,95	9.743,78	426,86	13.046,59	13.046,59	249.953,41	5%
01	Leadership et dialogue	COGEST	40.000,00	0,00		422,59	6.694,49	426,86	7.543,94	7.543,94	32.456,06	19%
02	Appui spécifique aux	REGIE	93.000,00	0,00	0,00	2.453,36	3.049,29		5.502,65	5.502,65	87.497,35	6%
03	Appui spécifique CONAFIL	REGIE	130.000,00	0,00						0,00	130.000,00	0%
05 R5	Unité d'Appui et de		0,00	0,00						0,00	0,00	7%
01	Structure de coordination	COGEST	0,00	0,00						0,00	0,00	7%
02	Structure Administration et	COGEST	0,00	0,00						0,00	0,00	7%
03	Cellule de suivi évaluation	COGEST	0,00	0,00						0,00	0,00	7%
Y	RÉSERVE BUDGÉTAIRE (MAX)		61.032,00	0,00						0,00	61.032,00	0%
01	Réserve budgétaire		61.032,00	0,00						0,00	61.032,00	0%
01	Réserve budgétaire	COGEST	35.000,00	0,00						0,00	35.000,00	0%
02	Réserve budgétaire REGIE	REGIE	26.032,00	0,00						0,00	26.032,00	0%
Z	MOYENS GÉNÉRAUX		1.414.368,00	76.651,66	94.842,69	71.193,22	43.614,64	63.981,29	273.631,85	350.283,53	1.064.084,47	25%
01	Frais de personnel		961.650,00	70.550,20	46.372,05	66.144,47	40.058,67	51.139,28	203.714,46	274.264,65	687.385,35	29%
01	Assistance technique	REGIE	637.500,00	46.651,74	25.614,91	47.204,12	21.753,02	19.047,53	113.619,58	160.271,32	477.228,68	25%
		REGIE	3.182.732,00	88.147,42	333.747,68	150.744,63	123.902,46	155.282,69	763.677,46	851.824,90	2.330.907,10	27,00
		COGEST	2.817.268,00	50.689,05	68.323,99	87.702,15	124.930,22	205.107,99	486.064,36	536.753,40	2.280.514,60	19,00
		TOTAL	6.000.000,00	138.836,47	402.071,68	238.446,78	248.832,68	360.390,68	1.249.741,81	1.388.578,30	4.611.421,70	23,00



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BEN1302611 Printed on 10/01/2016

page: 2

## Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BEN1302611

Project Title : **Appui institutionnel au MAEP pour la planification, la coordination et le pilotage sectoriels pour le développement des filières agricoles porteuses**

Budget Version : **D01** Year to month : 31/12/2015

Currency : **EUR**

YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the chosed closing**

	Status	Fin Mode	Amount	2015				Total	Total Exp.	Balance	% Exec	
				2014	Q1	Q2	Q3					Q4
02 Assistance technique		COGEST	102.000,00	7.642,68	8.489,06	8.111,79	6.717,44	12.691,27	36.009,55	43.652,23	58.347,77	43%
03 Equipe finance et		REGIE	163.200,00	16.255,78	12.268,08	10.828,55	11.588,21	19.400,48	54.085,32	70.341,10	92.858,90	43%
04 Autres frais de personnel		COGEST	58.950,00	0,00						0,00	58.950,00	0%
<b>02 Investissements</b>			<b>176.000,00</b>	<b>747,97</b>	<b>20.892,78</b>	<b>1.480,46</b>	<b>0,00</b>	<b>2.964,11</b>	<b>25.337,35</b>	<b>26.085,33</b>	<b>149.914,67</b>	<b>15%</b>
01 Véhicules		COGEST	0,00	0,00						0,00	0,00	7%
02 Equipement bureau		COGEST	36.000,00	0,00				426,86	426,86	426,86	35.573,14	1%
03 Equipement IT		COGEST	40.000,00	0,00		480,21		365,88	846,09	846,09	39.153,91	2%
04 Aménagements du bureau		COGEST	10.000,00	0,00			0,00	2.171,38	2.171,38	2.171,38	7.828,62	22%
05 Véhicules		REGIE	90.000,00	747,97	20.892,78	1.000,25			21.893,03	22.641,00	67.359,00	25%
<b>03 Frais de fonctionnement</b>			<b>86.718,00</b>	<b>5.353,49</b>	<b>5.008,86</b>	<b>3.568,29</b>	<b>3.555,97</b>	<b>9.877,90</b>	<b>22.011,03</b>	<b>27.364,51</b>	<b>59.353,49</b>	<b>32%</b>
01 Frais de fonctionnement		COGEST	58.800,00	1.494,33	1.536,18	1.494,85	2.744,00	2.818,86	8.593,88	10.088,21	48.711,79	17%
02 Télécommunications		COGEST	7.398,00	1.809,97	1.609,02	1.475,13	460,35	874,37	4.418,88	6.228,85	1.169,15	84%
03 Fournitures de bureau		COGEST	7.020,00	4,57	243,92	1.052,55	311,76	190,56	1.798,79	1.803,36	5.216,64	26%
04 Missions		COGEST	0,00	0,00						0,00	0,00	7%
05 Autres frais de		COGEST	13.500,00	2.044,62	1.619,74	-454,24	39,86	5.994,11	7.199,47	9.244,09	4.255,91	68%
<b>04 Audit et Suivi et Evaluation</b>			<b>190.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>22.533,92</b>				<b>22.533,92</b>	<b>22.533,92</b>	<b>167.466,08</b>	<b>12%</b>
01 Evaluation externe		REGIE	100.000,00	0,00	0,00				0,00	0,00	100.000,00	0%
02 Suivi (estimation)		REGIE	15.000,00	0,00	22.533,92				22.533,92	22.533,92	-7.533,92	150%
		REGIE	3.182.732,00	88.147,42	333.747,68	150.744,63	123.902,46	155.282,69	763.677,46	851.824,90	2.330.907,10	27,00
		COGEST	2.817.268,00	50.689,05	68.323,99	87.702,15	124.930,22	205.107,99	486.064,36	536.753,40	2.280.514,60	19,00
		<b>TOTAL</b>	<b>6.000.000,00</b>	<b>138.836,47</b>	<b>402.071,68</b>	<b>238.446,78</b>	<b>248.832,68</b>	<b>360.390,68</b>	<b>1.249.741,81</b>	<b>1.388.578,30</b>	<b>4.611.421,70</b>	<b>23,00</b>



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BEN1302611 Printed on 19/01/2016

page: 3

## Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BEN1302611

Project Title : **Appui institutionnel au MAEP pour la planification, la coordination et le pilotage sectoriels pour le développement des filières agricoles porteuses**

Budget Version : **D01** Year to month : 31/12/2015

Currency : **EUR**

YtM : **Report includes all closed transactions until the end date of the closed closing**

	Status	Fin Mode	Amount	2015					Total	Total Exp.	Balance	% Exec
				2014	Q1	Q2	Q3	Q4				
03 Audit		REGIE	75.000,00	0,00						0,00	75.000,00	0%
99 Conversion rate adjustment			0,00	0,00	35,09				35,09	35,12	-35,12	7%
98 Conversion rate adjustment		REGIE	0,00	0,00	35,09				35,09	35,12	-35,12	7%
99 Conversion rate adjustment		COGEST	0,00	0,00						0,00	0,00	7%

REGIE	3.182.732,00	88.147,42	333.747,68	150.744,63	123.902,46	155.282,69	763.677,46	851.824,90	2.330.907,10	27,00
COGEST	2.817.268,00	50.689,05	68.323,99	87.702,15	124.930,22	205.107,99	486.064,36	536.753,40	2.280.514,60	19,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.000.000,00</b>	<b>138.836,47</b>	<b>402.071,68</b>	<b>238.446,78</b>	<b>248.832,68</b>	<b>360.390,68</b>	<b>1.249.741,81</b>	<b>1.388.578,30</b>	<b>4.611.421,70</b>	<b>23,00</b>



Budget vs Actuals (Year to Month, by Quarter) of BEN1302611 Printed on 18/01/2016

page: 4



## 4.8 Cartographie des incidences : Baseline

<b>MARQUEURS DE PROGRES</b>		
Le présent chapitre est un dispositif basé sur la théorie du changement qui permettra de mesurer systématiquement le changement de comportement des partenaires limitrophes de l'intervention		
<b>RESULTAT 1</b> : Le MAEP central dispose des capacités opérationnelles, administratives et techniques pour le pilotage, la coordination sectorielle et l'opérationnalisation de son cadre programmatique de promotion des filières agricoles		
<b>PARTENAIRE LIMITROPHE : Secrétariat Général du MAEP</b>		
<b>On s'attend</b>	<b>On souhaite</b>	<b>Ce qu'on aimerait beaucoup</b>
Tenue mensuelle des réunions techniques entre le SGM, les directions centrales et les directions générales	Les décisions/recommandations issues des réunions/concertations /missions sont mises en œuvre et suivies	Adéquation profil/poste au MAEP
L'information circule correctement entre le SGM et les autres structures sous tutelles du MAEP	Le budget-programme du MAEP reflète la synthèse harmonisée des différents BP orientés filières	Respect des textes et lois élaborés
Tenue régulière des sessions de GTA, revues sectorielles et autres instances de dialogues avec les autres acteurs	Reflexe de comptes rendus	Toutes les actions dans le secteur intègrent la dimension genre (culture reflexe)
Tenue régulière des sessions de CNOS	Il y a de la convivialité dans les moments de travail conjoint	Toutes les actions dans le secteur intègrent la dimension environnement (culture reflexe)
Il y a un reflexe de concertation entre les collègues	Tous les directeurs rendent compte à leur hiérarchie de l'évolution de leurs dossiers (formel et informel)	Le MAEP développe le reflexe de communication systématique des actions dans le secteur
Il y a plus de moments de travail/apprentissage conjoint (planification, suivi, analyse prospective)	Les Directeurs ont le reflexe de se parler entre eux sur les dossiers avant d'aller voir le niveau hiérarchique supérieur	Tout le monde partage la déontologie/éthique administrative
Assiduité (arrivée à l'heure)	Les responsables expriment directement leur reconnaissance à leurs collaborateurs	Les Responsables hiérarchiques prennent des initiatives de « médiation » et gestion de conflits interpersonnels.
	Les Directeurs rendent leurs rapports à temps	On éteint les TV systématiquement pendant les réunions de travail.
		Portage et appropriation du plan stratégique de développement de la DRH

Fiche de suivi des changements au niveau du SGM							
Partenaire limitrophe: SGM							
Incidences visées : «Le Secrétariat général assure efficacement son rôle de coordination et de gestion du secteur agricole»							
Base de référence:							
Période sous revue:							
Date de suivi:							
Etat initial (Base de référence): EI; Faible: F; Moyen: M; Elevé: E							
N° MP	Marqueurs de Progrès	EI	Appréciation			Observations/ Commentaires	Recommandations
			F	M	E		
<b>On s'attend que</b>							
1	Tenue mensuelle des réunions techniques entre le SGM, les directions centrales et les directions générales	Faible					
2	L'information circule correctement entre le SGM et les autres structures sous tutelles du MAEP	Moyen					
3	Tenue régulière des sessions de GTA, revues sectorielles et autres instances de dialogues avec les autres acteurs	Elevé					
4	Tenue régulière des sessions de CNOS	Faible					
5	Il y a un reflexe de concertation entre les collègues	Moyen					
6	Il y a plus de moments de travail/apprentissage conjoint (planification, suivi, analyse prospective)	Moyen					
7	Assiduité (arrivée à l'heure)	Moyen					
<b>On souhaite que</b>							
8	Les décisions/recommandations issues des réunions/concertations /missions sont mises en œuvre et suivies	Faible					
9	Le budget-programme du MAEP reflète la synthèse harmonisée des différents BP orientés filières	Faible					
10	Reflexe de comptes rendus	Elevé					
11	Il y a de la convivialité dans les moments de travail conjoint	Faible					
12	Tous les directeurs rendent compte à leur hiérarchie de l'évolution de leurs dossiers (formel et informel)	Elevé					
13	Les Directeurs ont le reflexe de se parler entre eux sur les dossiers avant d'aller voir le niveau hiérarchique supérieur	Faible					
14	Les responsables expriment directement leur reconnaissance à leurs collaborateurs	Faible					
15	Les Directeurs rendent leurs rapports à temps	Faible					
<b>On aimerait beaucoup que</b>							
16	Adéquation profil/poste au MAEP	Faible					
17	Respect des textes et lois élaborés	Moyen					
18	Toutes les actions dans le secteur intègrent la dimension genre (culture reflexe)	Moyen					
19	Toutes les actions dans le secteur intègrent la dimension environnement (culture reflexe)	Moyen					
20	Le MAEP développe le reflexe de communication systématique des actions dans le secteur	Moyen					
21	Tout le monde partage la déontologie/éthique administrative	Faible					
22	Les Responsables hiérarchiques prennent des initiatives de « médiation » et gestion de conflits interpersonnels.	Faible					
23	On éteint les TV systématiquement pendant les réunions de travail.	Elevé					
24	Portage et appropriation du plan stratégique de développement de la DRH	Faible					

<b>Description des changements significatifs attendus:</b>	
Le MAEP joue un rôle de « moteur public de développement en oeuvrant pour une vision claire, partagée et mise en œuvre en matière d'intrants agricoles et de conseil agricole ». Le MAEP devient une administration publique du secteur agricole performante et efficace grâce à une gestion efficace des ressources humaines et la disponibilité d'outils de programmation, de prospective, systèmes d'information et de gestion axée sur les résultats.	
Le MAEP assure efficacement la promotion et garantit des lois et règlements grâce à sa capacité d'adaptation et de propositions des textes en adéquation avec l'évolution du contexte, de la politique agricole et des stratégies sectorielles et sous sectorielles. Exemple : prise en compte des besoins exprimés par les usagers du secteur tels que l'élaboration d'une loi d'orientation agricole, le statut de l'exploitant agricole, le code incitatif des investissements agricoles, ...	
Le MAEP assure la coordination de la fonction de « sécurité sanitaire des aliments » (prévention, communication, contrôle et gestion des risques sanitaires et phytosanitaires) dans le cadre du processus d'institutionnalisation de l'ABSSA.	
<b>Facteurs pouvant faciliter le processus de changements:</b>	
✓ Adoption d'une culture de travail en équipe;	
✓ Engagement de tous les acteurs pour un bon aboutissement des réformes institutionnelles engagées;	
✓ Ouverture d'esprit pour opérer un changement de culture organisationnelle;	
✓ Internalisation de la notion de service public par les fonctionnaires de l'Etat dans leurs relations avec les usagers du secteur agricole;	
✓ Appropriation des politiques nationales (ex PSRSA) ainsi que les législations et réglementations nationales en matière de promotion des filières agricoles (ex recueil des textes diffusés).	
<b>Facteurs pouvant inhiber les processus de changements engagés :</b>	
✓ Fonctions régaliennes faiblement exercées	
✓ Mobilité du personnel et des dirigeants;	
✓ Interprétations multiples et divergentes des textes en matière de sécurité sanitaire des aliments qui constituent une source de conflits entre la Direction Générale de l'ABSSA et ses partenaires des structures centrales et déconcentrées du MAEP :	
✓ Crise de confiance entre les acteurs du système de contrôle sanitaire des aliments.	
✓ Communication institutionnelle inefficace	
✓ Politisation de l'administration	
✓ Le CNOS pour le suivi de la mise en œuvre du PSRSA n'est pas encore fonctionnel;	
✓ Faible leadership du MAEP	
✓ Jeune cadres recrutés insuffisamment outillés et coachés par les anciens et par le staff managérial	
<b>Qu'est-ce que le PaLi a fait de bien et qui mérite d'être poursuivi?</b>	<b>Qu'est-ce que le Pali doit améliorer?</b>
L'amélioration du climat de travail entre le cabinet le SGM	La coordination des actions des structures sous tutelle du SGM (DT et DC, DG CeRPA, office) à travers la tenue régulière des réunions techniques.
	Le pilotage des politiques et stratégies de promotion des filières agricoles doit s'exercer de façon plus efficace grâce à (i) une facilitation assurée par la DPP de concert avec les autres Directions Techniques et Centrales du MAEP et (ii) un fort engagement de tous les acteurs du secteur agricole

**RESULTAT 2** : Les six CARDER disposent des capacités organisationnelles et techniques leur permettant d'assurer la coordination régionale de la mise en œuvre des stratégies agricoles dans le respect des rôles et responsabilités des différents acteurs

**PARTENAIRE LIMITROPHE : Direction Générale du CARDER**

<b>On s'attend</b>	<b>On souhaite</b>	<b>Ce qu'on aimerait beaucoup</b>
Tenues régulières des réunions périodiques entre DG, DT et SCDA	Participation active des Directeurs et Cadres dans le management et la gouvernance du CARDER	Participation/contribution des partenaires a la planification régionale harmonisée
Bonne circulation des documents/informations	Utilisation des lettres de mission /Contrats d'objectifs pour le management	Des investissements structurants sont faits dans les Communes
Documents de préparation des réunions disponibles à temps	Mise en place d'un mécanisme de motivation/sanction	Capitalisation/ notes de partage des bonnes pratiques
Bonne préparation intellectuelle des réunions	Prise de décision concertée dans le cadre de la promotion des filières	"Leaders do the right thing", managers do things right (les CARDER ont plus besoin de managers que de leaders)
Tenue à bonne date du Conseil d'Administration	Tenue régulière des sessions de Cadres de concertation avec forte participation des partenaires	
Documents de préparation des réunions disponibles à temps	Participation visible de tous les acteurs concernés à la planification régionale	
Bonne préparation intellectuelle des réunions	La participation effective des SCDA et DG CARDER à l'identification , à l'approbation et au suivi de la mise en oeuvre investissements sur FADeC Agriculture	
Actualisation du répertoire des partenaires/intervenants	Mise en œuvre des décisions et recommandations formulées	
Visites régulières de la Direction Générale aux partenaires		
Visites régulières de la Direction Générale aux partenaires		
Maitrise des outils et méthodes du conseil agricole par les agents		
Actualisation du répertoire des partenaires /intervenants		
Bonne préparation des missions d'appui		

Fiche de suivi des changements au niveau des CARDER

**Partenaire limitrophe : CARDER**

**Incidence visée : Les CARDER assurent efficacement la facilitation et la coordination de la promotion des filières agricoles au**

Base de référence:

Période sous revue:

Date de suivi:

Etat initial (Base de référence): EI; Faible: F; Moyen: M; Elevé: E

N° MP	Marqueurs de Progrès	EI	Appréciation			Observations/ Commentaires	Recom- mandations
			F	M	E		
<b>On s'attend que</b>							
1	Tenues régulières des réunions périodiques entre DG, DT et SCDA	Elevé (DT), Faible					
2	Bonne circulation des documents/informations	Moyen					
3	Documents de préparation des réunions disponibles à temps	Moyen					
4	Bonne préparation intellectuelle des réunions	Moyen					
5	Tenue à bonne date du Conseil d'Administration	Moyen					
6	Documents de préparation des réunions disponibles à temps	Moyen					
7	Bonne préparation intellectuelle des réunions	Moyen					
8	Actualisation du répertoire des partenaires/intervenants	Faible					
9	Visites régulières de la Direction Générale aux partenaires	Faible					
10	Visites régulières de la Direction Générale aux partenaires	Faible					
11	Maitrise des outils et méthodes du conseil agricole par les agents	Faible					
12	Actualisation du répertoire des partenaires/intervenants	Faible					
13	Bonne préparation des missions d'appui	Faible					
<b>On souhaite que</b>							
14	Participation active des Directeurs et Cadres dans le management et la gouvernance du CARDER	Moyen					
15	Utilisation des lettres de mission /Contrats d'objectifs pour le management	Faible					
16	Mise en place d'un mécanisme de motivation/sanction	Faible					
17	Prise de décision concertée dans le cadre de la promotion des filières	Faible					
18	Tenue régulière des sessions de Cadres de concertation avec forte participation des partenaires	Faible					
19	Participation visible de tous les acteurs concernés à la planification régionale	Faible					
20	La participation effective des SCDA et DG CARDER à l'identification, à l'approbation et au suivi de la mise en oeuvre investissements sur FADeC Agriculture	Faible					
21	Mise en œuvre des décisions et recommandations formulées	Moyen					
<b>On aimerait bien que</b>							
22	Participation/contribution des partenaires a la planification régionale harmonisée	Faible					
23	Des investissements structurants sont faits dans les Communes	Faible					
24	Capitalisation/ notes de partage des bonnes pratiques	Faible					
25	"Leaders do the right thing", managers do things right (les CARDER ont plus besoin de managers que de leaders)	Moyen					
<b>TOTAL</b>							<b>EI: .... F ....M .....</b>

<b>Description des changements significatifs attendus:</b>	
Les CARDER assurent efficacement leurs rôles de représentants du MAEP au niveau régional, et de garants de la politique et des réglementations / directives nationales et des conditions de leur opérationnalisation.	
Les CARDER deviennent réellement des structures régionales de coordination des actions de développement et de promotion des filières. A cet titre ils assurent la fonction de coordination et un rôle de facilitation des partenariats stratégiques et de mobilisation des acteurs au niveau régional dans le cadre du développement des filières. En outre ils assurent un rôle de veille pour une mise en œuvre efficace et cohérente des stratégies nationales du secteur agricole notamment en matière de conseil agricole et de développement des maillons « intrants des filières ».	
Les CARDER rendent des services publics de qualité en matière de conseil agricole. Ainsi ils deviendront des véritables pourvoyeurs d'un « conseil agricole » orienté promotion des filières auprès des différentes catégories d'acteurs (producteurs privés, OPA, entrepreneurs, ...).	
Les CARDER assurent efficacement leurs rôles de conseillers et de soutien aux communes dans la conception et la mise en œuvre des activités /	
<b>Facteurs pouvant contribuer aux changements :</b>	
✓ Le PSRSA assure un cadrage stratégique de la politique de promotion des filières agricoles à mettre en œuvre par les CARDER et les	
✓ Une stratégie nationale de conseil agricole existe même si elle est faiblement internalisée et mise en œuvre	
✓ Existences d'actions pilotes d'élaboration de plans régionaux de promotion des filières agricoles dans un cadre participatif et harmonisé.	
<b>Facteurs pouvant inhiber les processus de changements engagés:</b>	
✓ Faible valorisation du système de suivi-évaluation des performances des agents des CARDER ;	
✓ Faible rationalisation des ressources humaines et matérielles des CARDER	
✓ Non application du nouvel organigramme des CARDER conformément au nouveau Décret portant Attributions, Organisation et	
✓ Conflit des calendriers (forte perturbation dans la mise en œuvre des PTAB des CARDER);	
✓ Interventions des projets et autres structures non intégrées dans leurs PTAB;	
✓ Insuffisance des ressources humaines à prendre en considération dans le cadre de l'élaboration de stratégie de développement des	
✓ Non disponibilité effective du budget en début d'année.	
<b>Sources de données:</b> Ateliers internes	
<b>Changements relatifs aux thèmes Transversaux (Genre et environnement):</b>	
Intérêts sur les aspects environnementaux liés aux activités agricoles et les effets du changement climatique.	
Internalisation des concepts genre au niveau régional, réseau d'expertise locale en matière de la prise en compte des aspects genre dans le secteur	
<b>Qu'est-ce que le PaLi a fait de bien et qui mérite d'être poursuivi?</b>	<b>Qu'est-ce que le Pali doit améliorer?</b>

**RESULTAT 3** : En partenariat avec le MAEP, la CNA et les faitières nationales d'ANE sont des parties prenantes organisées, efficaces et crédibles du processus de promotion des filières tout en assurant un encadrement et des services de qualité à leurs membres.

**PARTENAIRE LIMITROPHE : Acteurs Non Etatiques (ANE)**

<b>On s'attend</b>	<b>On souhaite</b>	<b>Ce qu'on aimerait beaucoup</b>
Les ANE et le ReCAB organisent des rencontres périodiques de concertation avec leurs membres	Le ReCAB améliore ses prestations aux acteurs à la base	Chaque ANE rend compte systématiquement à ses membres
Les ANE et le ReCAB renouvellent à bonne date leurs organes de fonctionnement	Les ANE développent le réflexe de se concerter pour présenter un seul document de propositions aux revues du secteur agricole	Les ANE et le ReCAB développent une synergie et une complémentarité d'action
Les ANE et le ReCAB respectent les procédures de gestion administrative et financière de leur organisation	Les ANE veillent à la mise en œuvre des recommandations issues des revues	
Les acteurs en appui aux ANE et au ReCAB maîtrisent et respectent les domaines de compétence de chaque structure	Les ANE et le ReCAB améliorent la qualité de leur participation aux instances de dialogue et de décision	
	Le ReCAB augmente la fréquence de ses communications sur les sujets d'intérêt agricole	
	Les membres des ANE et du ReCAB développent une culture d'appartenance à leur organisation	
	Les ANE et le ReCAB intègrent les aspects environnementaux dans leur plaidoyer	
	Les ANE et le ReCAB adoptent une culture de gestion axée sur les résultats de développement	

Fiche de suivi des changements au niveau des faitières d'ANE et RECAB							
Partenaire limitrophe : Structures faitières d'acteurs non étatiques et paraétatiques							
Incidence visée : Les structures faitières (de 4 <sup>ème</sup> niveau), non étatiques et paraétatiques (PASIB, PNOPPA / ReCAB) s							
Base de référence:							
Période sous revue:							
Date de suivi:							
Etat initial (Base de référence): EI; Faible: F; Moyen: M; Elevé: E							
N° MP	Marqueurs de Progrès	EI	Appréciation			Observations/ Commentaires	Recom- mandations
			F	M	E		
<b>On s'attend que</b>							
1	Les ANE et le ReCAB organisent des rencontres périodiques de concertation avec leurs membres	Moyen					
2	Les ANE et le ReCAB renouvellent à bonne date leurs organes de fonctionnement	Moyen					
3	Les ANE et le ReCAB respectent les procédures de gestion administrative et financière de leur organisation	Moyen					
4	Les acteurs en appui aux ANE et au ReCAB maîtrisent et respectent les domaines de compétence de chaque structure	Faible					
<b>On souhaite que</b>							
5	Le ReCAB améliore ses prestations aux acteurs à la base	Faible					
6	Les ANE développent le réflexe de se concerter pour présenter un seul	Moyen					
7	Les ANE veillent à la mise en œuvre des recommandations issues des revues	Faible					
8	Les ANE et le ReCAB améliorent la qualité de leur participation aux instances de dialogue et de décision	Moyen					
9	Le ReCAB augmente la fréquence de ses communications sur les sujets d'intérêt agricole	Faible					
10	Les membres des ANE et du ReCAB développent une culture d'appartenance à leur organisation	Faible					
11	Les ANE et le ReCAB intègrent les aspects environnementaux dans leur plaidoyer	Faible					
12	Les ANE et le ReCAB adoptent une culture de gestion axée sur les résultats de développement	Faible					
<b>On aimerait bien que</b>							
13	Chaque ANE rend compte systématiquement à ses membres	Faible					
14	Les ANE et le ReCAB développent une synergie et une complémentarité d'action	Faible					
<b>TOTAL</b>						<b>EI: .... F ....M .....</b>	



<b>Description des changements significatifs:</b>	
Des faitières nationales d'ANE et la CNA assurent réellement leurs rôles de représentation des usagers du secteur	
Des faitières nationales d'ANE et la CNA sont des partenaires du MAEP, crédibles et efficaces, dans une perspective de « cogestion » équilibrée des filières agricoles grâce au dialogue sur les politiques et stratégies sectorielles, le partenariat public privé dans une optique de partenariat public privé et de repositionnement de l'Etat dans ses fonctions	
<b>Facteurs pouvant faciliter le processus de changements :</b>	
ü Existence des plans stratégiques au niveau de la PASCIB et de la PNOPPA et volonté manifeste du ReCAB de s'y	
Le Pacte pour une mise en œuvre concertée du PSRSA reconnaît ces trois structures comme représentants des acteurs des filières et /ou de la société civile dans tous les espaces de dialogue politique sectoriel ;	
✓ Participation dynamique des ANE et ReCAB aux cadres et espaces de dialogue sectoriel et intersectoriel.	
<b>Facteurs pouvant inhiber les efforts de changements :</b>	
✓ Base sociale en général et représentativité des producteurs à améliorer	
✓ Faible internalisation et diffusion des mécanismes de fonctionnement du ReCAB	
✓ Insuffisance des synergies d'interventions entre ANE	
✓ Nécessité de changement de la culture organisationnelle : passage d'une situation de force de contestation à une situation de	
✓ Faible structuration des filières agricoles : les tables filières et interprofessions sont un défis à relever en matière de gouvernances des filières assurés par ses acteurs propres et soutenues activement par le ReCAB et les faitières d'ANE	
<b>Changements relatifs aux thèmes Transversaux (Genre et environnement):</b>	
Amélioration de la représentativité des femmes dans les instances de prises de décision de la PASCIB, PNOPPA et	
Sensibilité au genre et à l'environnement dans les prises de positions et contributions aux rencontres entrant dans le cadre du dialogue politique sectoriel.	
<b>Qu'est-ce que le Partenaire Limitrophe (Pali) a fait de bien et qui mérite d'être</b>	<b>Qu'est-ce que le Pali doit</b>
Les deux faitières et la ReCAB sont signataires du Pacte pour une mise en œuvre	Ces acteurs doivent passer d'un stade de « force de contestation » à un stade de « force de propositions » dans l'animation du dialogue politique sectoriel et la définition et / ou l'analyse des politiques de promotion des filières agricoles.