



Belgique
partenaire du développement

Enabel

Rapport de la revue à mi-parcours

Programme « Appui Multisectoriel à la
Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
dans l'Atacora » (AMSANA),

BENIN

CROIX-ROUGE
de Belgique



LOUVAIN
COOPERATION

protos
tout commence avec l'eau

Jean Sébastien CANALS
Paul ONIBON
SOPEX Consulting SA

Rapport final
7 décembre 2018



Cette revue a été réalisée dans le cadre de la coopération entre le Bénin et la Belgique.

Elle est cofinancée par la DGD/FBSA, la Croix Rouge de Belgique, Iles de Paix, Louvain Coopération et Protos.

Le rapport a été rédigé par des experts externes indépendants.

Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par la Croix Rouge de Belgique, Iles de Paix, Louvain Coopération, Protos, Enabel, la Coopération belge ou les autorités du pays concerné.

Le présent rapport final prend en considération les commentaires et suggestions produits par les intervenants de ce programme. On notera par ailleurs que nombre des recommandations produites par la mission et présentées lors du débriefing à Natitingou puis à Cotonou et reprises dans le rapport provisoire ont déjà fait l'objet de mises en application par les 5 acteurs de ce programme (CRB, IdP, LC, Protos, Enabel).



REMERCIEMENTS

Les évaluateurs tiennent à remercier, l'ensemble des équipes du programme AMSANA, qui ont contribué à la bonne exécution de cette revue en y consacrant du temps en étant disponibles et ouverts à toutes les discussions tout au long de cette mission.

Que les bénéficiaires partenaires nationaux rencontrés au cours de cette étude, soient eux aussi remerciés pour le temps qu'ils ont bien voulu consacrer aux interviews, aux débats et pour les suggestions que certains ont soumises aux évaluateurs.

Enfin les évaluateurs espèrent que les travaux réalisés au cours de cette mission au Bénin que les dynamiques qui auront pu être initiées et que les propositions qui ont déjà été et qui seront faites dans le présent rapport ne resteront pas vaines écritures. Nous nous attacherons pour ce faire à être très pragmatique, conscient de ce qu'il est techniquement faisable et socialement acceptable.



Table des matières

Fiche d'intervention.....	8
Résumé de l'intervention.....	8
Equipe d'évaluation.....	8
Zone d'intervention du programme AMSANE	10
Résumé.....	11
Acronymes.....	17
1 Historique et contexte	20
1.1 Résultats et stratégie.....	20
1.2 Gouvernance.....	21
1.3 Contexte	22
2 But et méthodologie	24
3 Observation et analyse	27
3.1 Evaluation de l'intervention.....	27
3.1.1 Projet de la Croix Rouge Belge	27
3.1.1.1 Constats relatifs au résultat 1	27
3.1.1.2 Constats relatifs au résultat 2	28
3.1.1.3 Constats relatifs au résultat 3	29
3.1.1.4 Analyse des Critères du CAD - le projet de la Croix Rouge Belge.....	30
3.1.2 Projet d'Iles de Paix.....	38
3.1.2.1 Constats relatifs au résultat 1	38
3.1.2.2 Constats relatifs au résultat 2	40
3.1.2.3 Constats relatifs au résultat 3	43
3.1.2.4 Analyse des Critères du CAD – le projet Iles de Paix.....	46
3.1.3 Projet de Louvain Coopération	55
3.1.3.1 Constats relatifs au résultat 1	56
3.1.3.2 Constats relatifs au résultat 2	57
3.1.3.3 Constats relatifs au résultat 3	59
3.1.3.4 Constats relatifs au résultat 4	62
3.1.3.5 Constats relatifs au résultat 5	63
3.1.3.6 Analyse des Critères du CAD - le projet Louvain Coopération	65
3.1.4 Projet de PROTOS.....	74
3.1.4.1 Constats relatifs au résultat 1 pour le maraîchage professionnel	75

3.1.4.2	Constats relatifs au résultat 2 pour le maraîchage professionnel	77
3.1.4.3	Constats relatifs au résultat 3 pour le maraîchage professionnel	78
3.1.4.4	Constats relatifs au résultat 1 pour l'Eau Potable.....	79
3.1.4.5	Constats relatifs au résultat 2 pour l'Eau Potable.....	80
3.1.4.6	Constats relatifs au résultat 3 pour l'Eau Potable.....	82
3.1.4.7	Analyse des Critères du CAD - le projet Protos	82
3.1.5	Projet de ENABEL	91
3.1.5.1	Constats relatifs au résultat 1 de l'appui institutionnel.....	91
3.1.5.2	Constats relatifs au résultat 2 de l'appui institutionnel.....	92
3.1.5.3	Constats relatifs au résultat 3 de l'appui institutionnel.....	93
3.1.5.4	Constats relatifs au résultat 1 de l'appui à la coordination	95
3.1.5.5	Constats relatifs au résultat 2 de l'appui à la coordination	96
3.1.5.6	Constats relatifs au résultat 3 de l'appui à la coordination	97
3.1.5.7	Analyse des Critères du CAD - le projet ENABEL.....	98
3.2	Evaluation synthétique du programme AMSANA au regard des 5 indicateurs CAD....	104
3.3	Question d'évaluative spécifique	105
3.3.1	Le fonctionnement multi-acteurs	105
3.3.2	L'approche multi-secteurs.....	107
3.3.3	Capacités d'initiatives des populations.....	108
3.3.4	Les parties prenantes du programme et leur rôle	109
3.3.5	Stratégies de sorties.....	109
4	Conclusions	111
4.1	Conclusions générales	111
4.2	Le format du programme et les acteurs de mise en œuvre	112
4.3	La SAN une vision holistique – une intervention multisectorielle.....	113
4.4	Les relations institutionnelles (communes, département, national).....	114
5	Recommandations.....	116
5.1	Recommandations pour la Croix Rouge	116
5.2	Recommandations pour Iles de Paix.....	116
5.3	Recommandations pour Louvain Coopération	117
5.4	Recommandations pour Protos.....	118
5.5	Recommandations pour Enabel	119
6	Enseignements tirés.....	121
Annexes	123
Annexe 1 – Termes de référence.....	123

Annexe 2 – Note de cadrage en préparation du briefing à Bruxelles	123
Annexe 3 – Power point de présentation au briefing à Bruxelles.....	123
Annexe 4 – Liste des documents et sources d’information consultés.....	124
Annexe 5 – Liste des personnes consultées	127
Annexe 6 – Présentation synthétique utilisée pour le débriefing à Cotonou	127
Annexe 7 – Présentation synthétique utilisée pour le débriefing à Bruxelles	127
Annexe 8 – Commentaires des intervenants du programme et réponses des évaluateurs	127
Annexe 9 – Calendrier de la mission.....	128

Tableau 1 : tableau récapitulatif des acquis CRB - A.01	27
Tableau 2 : tableau récapitulatif des acquis CRB - A.02	28
Tableau 3 : tableau récapitulatif des acquis CRB - A.03.....	29
Tableau 4 : tableau récapitulatif des acquis IdP - A.01	38
Tableau 5 : tableau récapitulatif des acquis IdP - A.02	40
Tableau 6 : tableau récapitulatif des acquis IdP - A.03.....	43
Tableau 7 : tableau récapitulatif des acquis LC - A.01.....	56
Tableau 9 : tableau récapitulatif des acquis LC - A.03	57
Tableau 8 : tableau récapitulatif des acquis LC - A.03	59
Tableau 10 : tableau récapitulatif des acquis LC - A.04	62
Tableau 11 : tableau récapitulatif des acquis LC - A.05	63
Tableau 12 : tableau récapitulatif des acquis Protos - Maraîchage Prof - A.01	75
Tableau 13 : tableau récapitulatif des acquis Protos - Maraîchage Prof - A.02	77
Tableau 14 : tableau récapitulatif des acquis Protos - Maraîchage Prof - A.03	78
Tableau 15 : tableau récapitulatif des acquis Protos – Eau Potable - A.01.....	79
Tableau 16 : tableau récapitulatif des acquis Protos – Eau Potable - A.02	80
Tableau 17 : tableau récapitulatif des acquis Protos – Eau Potable - A.03	82
Tableau 18 : tableau récapitulatif des acquis Enabel – Appui Institutionnel - A.01	91
Tableau 19 : tableau récapitulatif des acquis Enabel – Appui Institutionnel - - A.02.....	92
Tableau 20 : tableau récapitulatif des acquis Enabel – Appui Institutionnel - A.03	93
Tableau 21 : tableau récapitulatif des acquis Enabel – Appui coordination - A.01	95
Tableau 22 : tableau récapitulatif des acquis Enabel – Appui coordination - A.02	96
Tableau 23 : tableau récapitulatif des acquis Enabel – Appui coordination - A.03	97

Fiche d'intervention

Numéro DGD de l'intervention :

Code Navision Enabel :	BEN 1502901
Instances partenaires béninoises :	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), Communes de Boukombé, Coby, Tanguiéta et Matéri
Instances partenaires belges :	Croix Rouge Belge, Iles de Paix, Louvain Coopération, Protos, Enabel
Durée de l'intervention :	60 mois
Durée de la Convention spécifique :	72 mois
Date de démarrage de l'intervention :	08 octobre 2015
Contribution des partenaires Béninois :	0 EUR
Contribution belge FBSA:	10 995 129 EUR
Contributions belges des 4 ONGs:	1 596 960 EUR
Contribution totale :	12 592 080 EUR
Secteurs d'intervention :	Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle

Résumé de l'intervention

Le projet AMSANA (Appui Multisectoriel à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle dans l'Atacora) qui était la dernière initiative financée via le FBSA, vise « une sécurité alimentaire et nutritionnelle améliorée dans les 65 villages ciblés dans les communes de Boukombé, Coby, Matéri et Tanguiéta », communes du département de l'Atacora situé au nord-ouest du Bénin, qui est une zone élevée d'insécurité alimentaire. Le programme vise plus spécifiquement à « assurer une disponibilité stable des produits vivriers et maraîchers, des revenus augmentés et plus diversifiés et une meilleure prévention de la malnutrition pour 8.000 ménages et en particulier pour les populations vulnérables dans un environnement institutionnel favorable ». A cet effet des ressources ont été mises à disposition par le Fonds Belge de Sécurité Alimentaire aux 5 partenaires (4 ONGs belges et ENABEL) qui conjointement mettent en œuvre ce programme prenant en considération leurs cœurs de métier, leurs spécificités et leurs connaissances du milieu conformément au DTF soumis par chaque entité au FBSA. Les 4 ONGs belges partenaires du programme contribuent, par ailleurs, à hauteur de 1 596 960 euros au montant global du programme. Ces fonds permettent une intervention sur 60 mois d'octobre 2015 à octobre 2020.

Equipe d'évaluation

SOPEX Consulting S.A. a mis à disposition pour cette mission de revue à mi-parcours deux experts : un expert international et un expert national :

- **Jean Sébastien CANALS**, ingénieur agro-économiste, il dispose d'une expérience de plus de 27 années en coopération au développement et plus particulièrement sur les questions d'évaluation et d'appui aux filières agricoles. Il est spécialisé dans la planification participative de projets, l'approche multi-acteurs, l'appui à la maîtrise d'ouvrage, les analyses organisationnelles, institutionnelles et stratégiques. Il a

longtemps appuyé des projets de développement d'ONGs dans la conception, le montage et la mise en œuvre d'intervention dans le secteur du développement rural et la sécurité alimentaire dans différents pays (dont en Afrique de l'Ouest – Guinée, Guinée Bissau, Sénégal, Mauritanie, Mali.). Il a passé 15 années sur le terrain. Il fait depuis 10 ans des consultances évaluatives dans différents secteurs (développement rural & sécurité alimentaire, appui filières, eaux (potable et productive), formation professionnelle, enfance) et des démarches de capitalisation dans le domaine de l'innovation paysanne, la formation professionnelle, le secteur coopératif. Il a fait plusieurs publications (voir CV détaillé). Il a une bonne connaissance de l'Afrique de l'Ouest dont la Guinée, des PALOP, de plusieurs pays d'Asie et d'Amérique Latine.

Il est le consultant principal pour cette mission de revue à mi-parcours du projet AMSANA et répondra devant SOPEX Consulting S.A. pour les aspects méthodologiques, les rapports et produits intermédiaires.

- **Paul Onibon**, Ingénieur agronome il dispose d'une expérience de plus 25 ans dans la conception/formulation de projets/programmes de développement des filières agricoles au Bénin et dans la Sous-région Ouest-africaine, une expertise dans évaluation des projets/programmes de développement agricole au Bénin et dans la sous-région ouest-africaine, des compétences en appui-conseils à la structuration des Organisations Professionnelles Agricoles et pastorales et Conseils aux Exploitations Familiales (CEF), une bonne connaissance des structures d'appui au monde rural (structures étatiques et paraétatiques) OPA au Bénin et du contexte institutionnel, une maîtrise du contexte institutionnel de promotion des filières agricoles et de sécurité alimentaire au Bénin, enfin très averti des stratégies de prise en compte du genre et de l'environnement dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement. Par ailleurs il a une parfaite maîtrise du contexte nationale béninois, une excellente appréhension des enjeux nationaux du développement local et rural et plus particulièrement sur les questions de structuration du milieu au Bénin et de décentralisation ainsi qu'une excellente connaissance de la zone d'intervention du projet dans laquelle il est intervenu et intervient régulièrement depuis plusieurs années. Ses compétences en ingénierie du renforcement des acteurs de la société civile et la création de liens avec les autorités locales ainsi que d'articulation entre ses composantes de la société sont unanimement reconnues non seulement au niveau local, national, mais aussi international par la profession et les bailleurs.

Il est le consultant national associé pour cette mission

Le répondant pour toutes les questions d'ordre administratives, logistiques et contractuelles est: Mme Mémé A.Tsan Fall, gestionnaire de projets, (fall@groupsopex.be). N.V. SOPEX CONSULTING S.A. N.V. GROUP SOPEX S.A. Generaal Lemanstraat 74 - 2600 Antwerp, Belgium Tel : +32 3 285 39 71 Fax: + 32 3 285 39 96 Skype : MemeSOPEX. Elle assure également l'appui-qualité de la mission, de la qualité et de la cohérence des différents produits de la mission.

Zone d'intervention du programme AMSANE



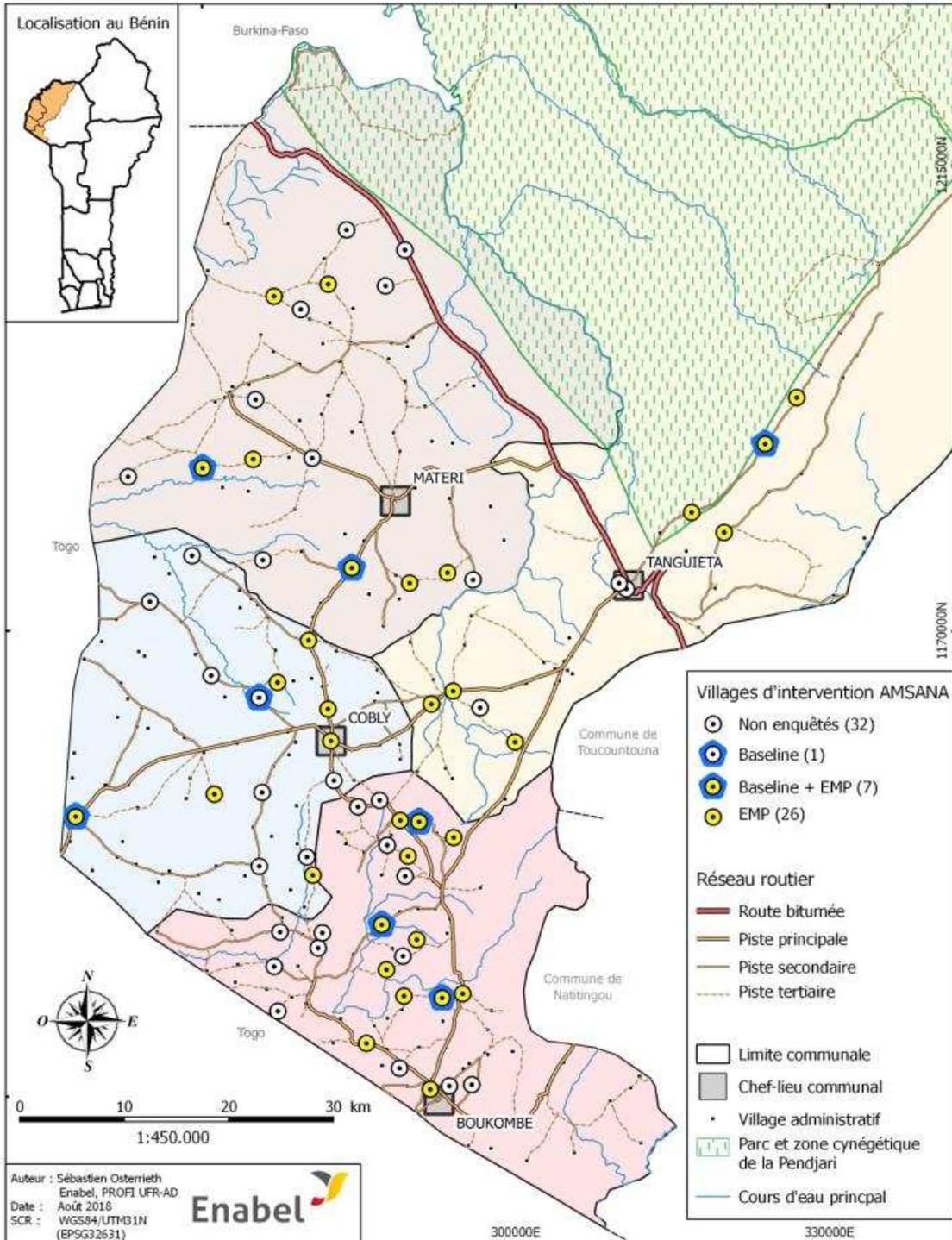
Programme AMSANA - Villages d'intervention

Mise en évidence du dispositif de suivi pour l'évaluation mi-parcours (EMP) et des villages baseline



Belgique

partenaire du développement



Résumé

Les enjeux et objectifs de la revue

L'objectif de cette revue¹ à mi-parcours du programme AMSANA est d'analyser en profondeur l'intervention et apporter des réponses aux questions « comment » et « pourquoi » afin de pouvoir apprécier la valeur des résultats atteints ainsi que de l'ensemble du processus de mise en œuvre. Cette revue a donc pour fonction d'appuyer le pilotage, de contribuer à l'apprentissage et de contribuer à la redevabilité envers le bailleur, les partenaires ainsi que les différents acteurs impliqués dans l'action. Les enjeux de cette revue du dernier programme financé par le FBSA sont de plusieurs natures outre son analyse au regard des 5 critères classiquement utilisés que sont : ***pertinence – efficacité – efficience – impact – durabilité***, qui permettront de faire le point de la situation par le biais de regards externes. On retiendra comme enjeux:

- i) **aider l'équipe programme** à, éventuellement, infléchir une stratégie, une démarche, des modalités opérationnelles, afin **d'améliorer ses performances et celles du programme**,
- ii) appuyer la **réflexion sur les choix stratégiques** qui sont fait en termes de montage institutionnel avec des ACNG qui cofinancent avec le FBSA des actions sur lesquelles reposent un programme SAN coordonné par Enabel et de forme sous jacente quel poids décisionnaire peut ou doit être requis pour la coordination ;
- iii) appuyer la **réflexion sur l'approche multi acteurs et multi secteurs** qui préfigure de stratégies politiques en devenir.

Contexte de mise en œuvre de la revue

En préparation de la mission terrain, les experts ont bénéficié d'un accès très large à l'abondante bibliographie du programme, des échanges très fructueux avec le coordinateur du programme M. Jacques Chabbert et d'un briefing à Bruxelles avec le conseiller opérations pour le Bénin M. Edwin Hendricks ainsi que la présence des 4 ACNG parties prenantes du programme. La mission au Bénin s'est déroulée du 10/09 au 26/09 donc en fin de saison des pluies. La mission tient à préciser que cette période n'a aucunement impacté le déroulement du programme très chargé puisque les journées, très souvent en continue, se sont déroulées de 7h30 à 19h00. Toutes les parties prenantes ont pu être rencontrées et interviewées tel : **le Directeur Adjoint du Cabinet du Ministre**, ainsi que **le Représentant Résident d'ENABEL** au Bénin M. Olivier HECK ainsi que les représentants des 4 ACNG du programme : Mme Sarah Queverue pour Protos, M. Daniel Blais pour Louvain Coopération, M. Issa Sawadogo pour la Croix Rouge Belge, M. Anselme Dabire pour Iles de Paix. La mission qui s'est clôturée par une première restitution en plénière à Natitingou (35 participants) le 22 septembre 2018 de 15h00 à 20h00 puis une seconde restitution à Cotonou (12 participants) le 26 septembre 2018 de 09h00 à 13h00.

Une première phase d'analyse des documents transmis par ENABEL siège et par le programme AMSANA, a permis l'élaboration d'une grille d'analyse et de proposer une note de cadrage (en annexe).

La seconde phase au Bénin avec:

- i) l'analyse des 5 projets qui composent le programme à travers des séances de travail avec les cadres de ceux-ci, les entretiens (individuels) dont les

¹ Le présent rapport final prend en considération la majorité des commentaires et suggestions produits par les intervenants de ce programme. On notera par ailleurs que nombre des recommandations produites par la mission et présentées lors du débriefing à Natitingou puis à Cotonou et repris dans le rapport provisoire ont déjà fait l'objet de mise en application par les 5 acteurs de ce programme (CRB, IdP, LC, Protos, Enabel).

- responsables des projets et des entretiens avec les responsables pays des ACNG concernés,
- ii) des entretiens avec les acteurs institutionnels sectoriels et les 4 collectivités territoriales concernées par le programme que sont les communes retenues pour l'intervention de celui-ci, les visites de terrain sur les villages d'intervention d'AMSANA et avec d'autres acteurs (projets, ONGI, ONG, ...),
 - iii) des entretiens consultatifs avec les responsables de programmes agricoles intervenant dans la zone du programme AMSANA, et
 - iv) des entretiens et des focus groups avec les acteurs directement concernés par les réalisations de l'intervention au niveau d'un échantillon des sites d'intervention qui a été opéré avec les cadres des projets et des PF-SAN sur la base d'interventions qui se sont correctement déroulées et d'interventions qui ont, ou connaissent, des difficultés.

Les principaux **constats et conclusions** dressés à propos des questions d'évaluation

Pour ce qui concerne l'évaluation générique du programme nous présentons ci-dessous une synthèse des 5 projets / programme. Cette représentation a pour objectif de cartographier visuellement l'état du programme au regard des indicateurs CAD, ainsi que les questions de genre et d'environnement. Il est aussi possible de comparer le point de vue des projets et celui des évaluateurs. On observera que la mission a du intégrer des nuances dans les notations et la colorimétrie afin de mieux mettre en évidence les points de différences existants car les seules notations et couleurs usuellement utilisées n'auraient en rien permis d'explicitier les points de vue des projets et des évaluateurs sur une vision programme.

Programme AMSANA		
	Projets	Evaluateurs
Pertinence	B +	B
Efficacité	B +	B -
Efficiéce	B	B -
Impact	B	B
Durabilité	B -	B -
Genre	B	B
Environnement	B	B +

Une **bonne pertinence (B)²** du programme avec des actions qui sont tout à fait en phase avec les problèmes, les besoins et les priorités des bénéficiaires. Une stratégie d'intervention du programme qui dans l'absolu est pertinente, mais qui ne peut être pleinement développée sur certains aspects au regard des contraintes actuelles de réformes du MAEP qui créent des vides institutionnels à tous les niveaux ; avec toutefois un excellent phasage avec les actions engagées par les autorités béninoises pour atteindre les Objectifs de Développement Durable avant 2030 en particulier, celui d'éliminer la faim, garantir la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable. Le gouvernement a démarré un «examen stratégique national de la sécurité alimentaire et de la nutrition». Il y a une bonne adéquation entre les politiques de la Belgique qui promeuvent l'atteinte des ODD 2030 avec notamment l'ODD2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable, in fine tout ce à quoi concoure le programme AMSANA.

² N.B. : L'analyse qui suit prend en considération l'ensemble des analyses de 5 projets et comprend nécessairement une partie de subjectivement fonction de l'approche que l'on a du programme.

Une **efficacité qui connaît quelques problèmes (B -)** : il faudra être très attentif à l'atteinte des résultats qualitatifs des volets MIP et maraîchage professionnel qui à cette étape de la vie du programme sont des points d'ancrage et de développement importants pour celui-ci : ce sont les piliers de croissance économique et ils connaissent des difficultés qui pourraient venir hypothéquer l'atteinte de l'outcome. Par contre sur tous les autres aspects (projets) du programme il y a une bonne voire très bonne efficacité.

Une **efficience qui connaît quelques problèmes (B -)** : il y a des interrogations qui ne remettent cependant pas en cause le bien-fondé du programme mais nécessitent une réflexion de l'intervention. En effet la mission estime que le système MIP est fort complexe pour in fine faire de la subvention de campagne même si dans les DTF de Louvain l'action était orientée vers l'appui à la campagne agricole. On est là dans une course qui pourrait s'apparenter à une logique au décaissement. De même sur l'eau productive ont été réalisées des infrastructures de qualité, mais sans se préoccuper du coût de l'eau et de son impact sur les productions. Il y a urgence sur ces deux points à rapidement intervenir. Par contre sur tous les autres aspects (projets) du programme on a une bonne voire très bonne efficience. On notera que tous les projets sont en sous décaissement au 30/06/18.

Un **impact (B)** et des dynamiques qui progressivement se construisent, que la mission a trouvé très intéressants et qui pour certaines marqueront le paysage, à l'image des pratiques nutritionnelles promues par AMSANA et qui se diffusent de façon endogène. La perception des bénéficiaires sur les interventions engagées par le programme (projets) est positive et ils commencent à s'approprier certaines productions. Néanmoins, un travail d'accompagnement reste à faire sur du long terme ...

La **durabilité qui connaît quelques problèmes (B -)** : tous les projets du programme s'accordent avec la mission de revue à mi-parcours pour reconnaître que le facteur temps est un frein considérable, que l'on est sur des processus de changements avec des bénéficiaires vulnérables, avec des institutions, qui ne demandent pas nécessairement beaucoup de moyens, mais du temps d'accompagnement, ce qui devrait être assuré par l'Etat ne l'est pas ou plus eu égard à la réforme en cours du MAEP. Toutefois des dynamiques sont en cours directement au niveau des populations, avec les mairies et ce sont des points d'ancrage essentiels à renforcer.

Une bonne prise en compte **B** des questions de genre par tous les acteurs/intervenants du programme avec des impacts visibles. Pour la CR, l'accent a été mis sur le renforcement du pouvoir de décision des femmes à travers leur implication dans toutes les instances du projet ainsi que sur la sensibilisation des hommes, l'IDP l'action vise à renforcer de façon juste les compétences, l'accès aux facteurs de production et l'amélioration des revenus des femmes par la production, mais aussi toutes les actions liées au warrantage, LC les femmes et les jeunes sont bien pris en compte dans le cadre des MIP avec un focus spécifique puisque le taux d'apport propre est moins élevé que pour les hommes, Protos l'action a sur le genre une approche d'intervention transversale sur toutes les actions mises en œuvre. Une veille permanente est maintenue par l'équipe d'intermédiation sociale et la coordination du projet afin que les femmes soient prises en compte dans toutes les actions du projet.

Une très bonne de la prise en compte **B+** des questions environnementales par l'ensemble des actions/intervenants qui contribue fortement à cette thématique avec des portes d'entrée différentes, mais complémentaires. La CR au travers de la formation des enfants dans les écoles mais aussi des parents dans la relation eau/sol/plante ainsi que sur l'assainissement des espaces urbanisés, l'IDP par la promotion des techniques culturales respectueuses des écosystèmes, la GIFS, la GIRE, ... LC par l'élaboration, la diffusion et la mise en application des Outils d'Intégration Environnementaux partagés et appréciés par les autres acteurs du programme, PROTOS par la mise en place et le développement de plans de gestion intégrée des

ressources en eaux avec des études d'impacts environnementaux des sites AHA et la mise en place d'actions de préservation de l'environnement et Enabel entre autres via les AP-SAN, qui, de par leur nature (DSM et Fer-Vert) constituent des réponses très concrètes à la protection de l'environnement.

Pour ce qui est du domaine des [questions d'évaluation spécifiques](#) :

L'évaluation du [fonctionnement multi-acteurs](#) (phasage, articulation et synergie) des différents partenaires de mise en œuvre d'AMSANA en prenant en considération tant les structures belges que leurs partenaires locaux, a mis en évidence la multiplicité des liens contractuels qui existent entre tous ces acteurs sur un même programme et une coordination (Enabel) qui n'a aucun lien contractuel et/ou hiérarchique avec ces principaux partenaires que sont les 4 ACNG belges.

En premier lieu, il est apparu essentiel au démarrage du programme de réaliser un travail commun conséquent d'appropriation des DTF en vue d'opérationnaliser les projets et le programme. ***Sans la mise en place de cette démarche et des différentes étapes qu'elle comprend, le programme constitué des 5 projets n'aurait pas la cohésion qu'il connaît à ce jour.***

Le second aspect fait référence à la multiplicité des relations entre les acteurs Nord et Sud qui induisent des comportements fort différents qui ne facilitent pas toujours la synergie, les articulations et le phasage des interventions. Cette grande diversité relationnelle a pu compliquer à certains égards la bonne orchestration du programme et est consommatrice de temps et donc faiblement efficiente si l'équipe de coordination d'Enabel n'avait pas été aussi ouverte au dialogue, à la négociation et à la recherche en permanence de solutions alternatives. ***Elle a toutefois le mérite de faire œuvrer en commun des partenaires qui sans cela resteraient dans leur « zone de confort » thématique et donc de les faire évoluer. Ce que fait parfaitement la coordination ENABEL du programme.***

Enfin, après 36 mois de fonctionnement délicat en termes de coordination, ***il y a un vrai sentiment d'appartenance au programme AMSANA, qui dépasse les « clivages » projets. Ce qui est très perceptible sur le terrain et les populations apprécient particulièrement cette cohésion et la cohérence des interventions.***

L'évaluation de la [logique d'intervention](#) d'AMSANA, la mise en œuvre de [l'approche multi-secteurs, liée aux 4 piliers de la SAN](#) (Disponibilité, Accessibilité, Nutrition, Stabilité - DANS), en lien avec l'effet attendu sur les ménages a permis de mettre en évidence que :

au niveau des ***bénéficiaires directs*** rencontrés dans les villages d'intervention, tous ***apprécient unanimement cette approche multi secteurs*** qui correspond et répond parfaitement à leurs attentes et besoins. Les femmes apprécient tout particulièrement ces liens créés entre nutrition/hygiène, production/stockage/transformation/mise en marché ;

tous les ***« agents » des différents projets sont conscients de la nécessité d'intervenir avec une approche multi-secteurs*** car tous connaissent les interactions existantes entre les 4 piliers de la SAN ;

des ***espaces de concertation ont été mis en place et sont fonctionnels à tous les niveaux***, au niveau des communes avec une excellente animation par les PF-SAN, au niveau du programme avec les comités de direction et celui de pilotage qui sont animés par la coordination du programme.

Ce faisceau convergeant de dynamiques multisectorielles concourt à impacter directement ou indirectement les ménages dans le sens de l'effet attendu à savoir une sécurité alimentaire et nutritionnelle accrue dans les 65 villages des communes d'intervention

Les approches d'intervention d'AMSANA, renforcent-elles ou non les capacités d'initiatives des populations accompagnées (individuellement ou en groupe) et évitent-elles de créer des comportements attentistes ? Sur cette question on peut affirmer que :

Au niveau des communes, ***l'appui/accompagnement de l'ACAD*** (qui est par ailleurs soutenu par le PROFI/Enabel) ***contribue à l'utilisation de l'outil SISAN***. Celui-ci permet de plus et mieux intégrer l'approche SAN dans les PDC. La présence de PF-SAN facilite le dialogue et la coordination entre les différents acteurs du développement ;

Au niveau des individus ou des groupements, force est de constater, que ***l'approche d'intervention crée des comportements positifs lorsque 2 ou plus de 2 piliers SAN sont abordés dans le village*** et qu'une réelle synergie/complémentarité entre intervenants est appliquée. Dès lors, les villageois sont demandeurs de d'autres types d'intervention venant en complément de celles mises en œuvre ;

Il n'en reste pas moins vrai et nous pourrions dire que c'est une lapalissade, que ***lorsque l'action ou l'intégration d'action proposée est pertinente, elle est rapidement appropriée par les villageois et essaime de façon endogène*** ;

Par contre, il nous apparaît que ***certains types de MIP sous leur format actuel***, peuvent être « contre productifs » en ***induisant des comportements relativement attentistes***. De même, dans une certaine mesure, lorsque l'on ne définit pas un prix rationnels et raisonné de « l'eau productive » qui permettrait d'orienter les producteurs à faire des choix stratégiques de productions : on risque fort d'avoir des comportements attentistes des bénéficiaires et de « politiser » la situation la rendant ingérable ...

En quoi chaque ***partie prenante*** du programme (Organisations belges, partenaires locaux et partenaires institutionnels) ***remplissent les rôles qui leurs sont dévolus*** ? La mission a pu constater que :

les intervenants belges ou nationaux avaient des interprétations différenciées des rôles qu'ils avaient à remplir. Ils nous semblent que plusieurs acteurs sont de simples exécutants : ils font correctement les tâches qui leurs sont dévolues. D'autres, vont au-delà et se questionnent sur ce qu'ils font et pourquoi, sur comment améliorer leur intervention et sont créateurs de débats, d'idées qui contribuent à améliorer le programme. Cet état de fait est en partie dû au type de management qui prévaut au sein de chaque ACNG et aussi au type de contrat qui lie les ACNG aux ONGs locales ;

Un programme, comme un projet, vie, évolue et doit nécessairement s'adapter aux changements afin d'être le plus performant possible. Cela demande dès lors des capacités d'adaptation, de négociation que n'ont pas toutes les parties prenantes du programme.

Au-delà du rôle qui leur était imparti, ***les structures doivent s'engager vers plus et mieux de partenariat et synergie***. Il faut donner du temps au temps pour que les individualités s'expriment au profit du collectif et en cela : la coordination a joué un rôle considérable et central.

Concernant ***les stratégies de sorties***, à la lecture des interventions terrains et tous s'accordent sur ce point : les stratégies de sorties sont insuffisamment précises, explicites. Une seule exception est à relever, elle concerne la Croix Rouge qui, de par sa démarche, sa méthodologie, les outils utilisés et ses modalités de fonctionnement s'inscrit dès le lancement de l'intervention dans le paysage villageois. Ceci faisant, il leur est aisé de se désengager sans rupture.

Il reste donc à engager, au niveau de tous les autres partenaires, une réflexion/action sur les modalités de désengagement à mettre en œuvre afin d'être effectifs pour la fin du programme. Il faudra un engagement de l'ensemble des structures pour mettre en place cette/ces stratégie(s) car au vue du taux de décaissement des partenaires du nord, ils risqueraient de vouloir poursuivre les décaissements jusqu'à la fin du programme : point compatible avec une stratégie de sortie.

Pour chaque projet a été produit 4 ou 5 ***recommandations très opérationnelles*** avec des délais de mise en exécution que l'on retrouvera au ***chapitre 5***. Toutefois il nous semble

pertinent d'en extraire 6 qu'il sera essentiel de mettre en œuvre rapidement car elles ont un impact pour le programme.

La Coordination doit poursuivre les processus de mise en synergie des acteurs, voir les provoquer. Identifier les dynamiques qui émergent du terrain pour les valoriser au mieux (les personnels de terrain se connaissent tous, travail régulièrement ensemble et créent de la synergie et dynamique d'actions très appréciées par les bénéficiaires. Il faut valoriser cela au niveau programme).

La coordination doit rapidement engager le processus de réflexion sur les stratégies de sortie définies et mettre en place ainsi que lancer le processus de capitalisation pour lequel il ne faut pas attendre les 3 derniers mois du programme.

Dans le cadre des actions mises en œuvre par la CRB, réaliser une étude afin de mesurer les changements induits dans la relation F / H au sein du couple, prenant en considération les grands changements que la mission a pu noter suite à l'intervention de la CRBé dans les villages. Dans cette continuité tester dans deux villages (les plus avancés / performants) le retrait des équipes et mesurer régulièrement ce qui continue à fonctionner, ce qui décline, pourquoi et comment peut-on améliorer les dynamiques enclenchées. Profiter de cette expérience pour améliorer le système là où il connaît des défaillances.

Relatif à Iles de Paix : renforcer la démarche CEF / Compte d'exploitation afin de mieux accompagner les producteurs dans leur gestion financière et les aider à mettre en place les grandes orientations de développement de leurs activités (familiales et productives). Poursuivre les interventions liées à la transition agro-écologique et aussi aux dynamiques de warrantage (il y a là un véritable enjeu – si nécessaire adapter le budget pour développer cette action).

Louvain Coopération doit commanditer rapidement une étude technique et financière sur les MIP afin de faire un point de la situation. Qu'est ce qui fonctionne et ne fonctionne pas et pourquoi et proposer des alternatives. S'orienter vers moins de MIP, mais mieux de MIP. Revisiter la grille de sélection des MIP qui actuellement est trop axée sur le respect des formes et pas suffisamment sur la faisabilité économique de l'opération promue.

Enfin, Protos doit clôturer rapidement les réflexions sur les coûts de production et revente de l'eau. On doit rapidement être en mesure de produire une matrice sur coût de l'eau avec les différents systèmes et son intégration comme intrants pour les différentes spéculations qui sont mises en place en contre saison. Communiquer au plus vite avec les producteurs afin de les accompagner pour définir les modalités de mise en valeur des parcelles.

Des discussions doivent être engagées avec l'appui de l'Ambassade de Belgique au Bénin, la représentation d'Enabel au Bénin et les services centraux d'Enabel à Bruxelles, pour envisager les voies et moyens administratifs avec la DGD afin d'agréer la mise en œuvre d'un avenant temporel d'une année sans incidence financière pour permettre au programme et aux actions, changements sociétaux initiés de s'inscrire dans la durée.

Acronymes

ACAD	Association des Communes de l'Atacora et de la Donga
ACEP	Associations de Consommateurs d'Eau Potable
ACNG	Acteur de la Coopération Non Gouvernementale
AD	Atacora - Donga
ADG	Aide au Développement Gembloux (ONG belge)
AEP	Approvisionnement en Eau Potable
AEV	Adduction d'Eau Villageoise
AHA	Aménagement Hydro Agricole
AmbaBel	Ambassade de Belgique
AMSANA	Appui Multisectoriel pour la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle dans l'Atacora
ANJE	Alimentation du Nourrisson et du Jeune Enfant
AP-SAN	Action Prioritaire SAN
ATDA	Agence Territoriale de Développement Agricole
ATPC	Assainissement Total Piloté par la Communauté
AV	Assemblée Villageoise
BM	Banque Mondiale
CA	Chef d'Arrondissement
CAD	Comité d'Aide au Développement
CAN	Conseil de l'Alimentation et de la Nutrition
CANEL	Cellule d'Animation Economique Locale
CARDER	Centre d'Action Régionale pour le Développement Rural
CCC	Cadres de Concertation Communaux
CCEA	Cadre de Concertation Eau et Assainissement
CCS	Comité Communal de Sélection
CDSAN	Conseil de Direction SAN
CE1	Cours Elémentaire
CEF	Conseil à l'exploitation Familiale
CES	Conservation des Eaux et des Sols
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
CL	Cadre Logique
CLE	Conseil Local d'Entreprise
CM2	Cours Moyen
CPS	Centre de Protection Sociale
CRB	Croix Rouge Belge
CRBé	Croix Rouge Béninoise
CTB	Coopération Technique Belge
CVSAN	Conseil Villageois SAN
DANA	Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée
DDAEP	Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
DDEMP	Direction Départemental des Enseignements Maternel et Primaire
DDS	Direction Départementale de la Santé (publique)

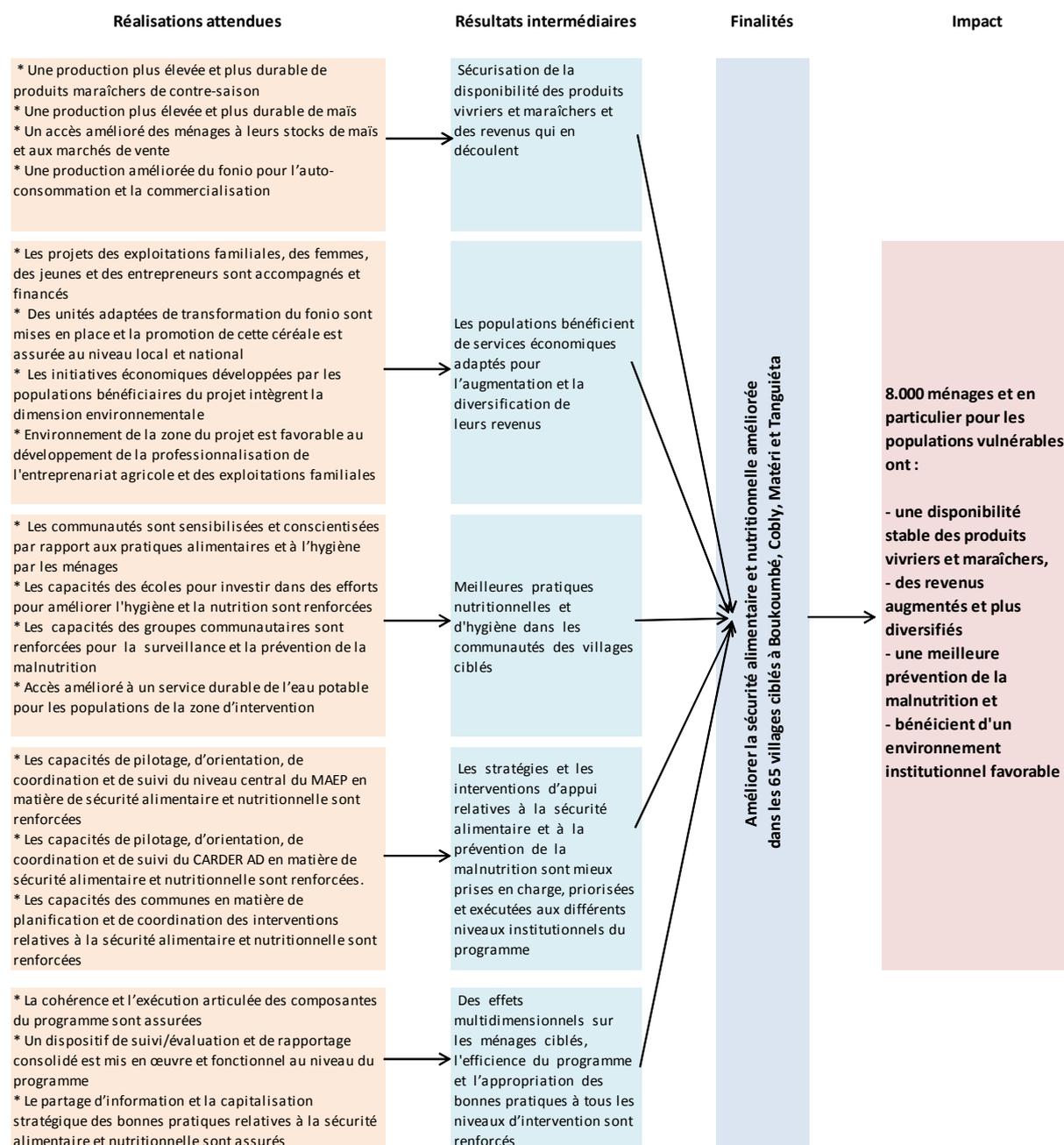
DGAER	Direction générale de l'aménagement et de l'équipement rural
DNSP	Direction Nationale de la Santé Publique
DTF	Dossier Technique et Financier
DVD	Digital Versatile Disc
ENABEL	Agence belge de Développement
F	Femme
FADEC	Fonds d'Appui au Développement des Communes
FBSA	Fonds Belge de Sécurité Alimentaire
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FE	Formateur Endogène
FICR	Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge
FPMH	Forage équipé de pompe à motricité humaine
GC	Groupe de Communication
GEL	Guichet d'Economie Locale
GIFS	Gestion Intégrée de la Fertilité des Sols
GIRE	Gestion Intégrée des Ressources en Eau
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GTA	Greniers Traditionnels Améliorés
GTANSA	groupe thématique alimentation, nutrition et sécurité alimentaire
H	Homme
IdP	Iles de Paix
IEAN	Initiative des Écoles Amies de la Nutrition
IEC	Information Education Communication
IMF	Institution de Micro Finance
IMPE	Intégration Maraichage Pisciculture Elevage
IMS	Inter Médiation Sociale
ITK	Itinéraire Technique
JIF	Journées Internationales du Fonio
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
LC	Louvain Coopération
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Environnement et de la Pêche
MIP	Micro Projet
MTR	Mid Term Revue
ODD	Objectif de Développement Durable
OE	Observatoire Economique
OIE	Outils d'Intégration Environnementale
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisation de Producteurs
PACC	Programme d'Adaptation de l'Agriculture au Changement Climatique

PAPHyR	Programme d'amélioration de l'accès à l'Assainissement et des Pratiques d'Hygiène en milieu Rural
PARSA	Programme d'Amélioration du Revenu et de la Sécurité Alimentaire
PD	Parcelles de Démonstration
PDC	Plan de Développement Communal
PeCMA	Prise en Charge de la Malnutrition Aiguë
PF SAN	Point Focal SAN
PGSSE	Plan de Gestion de la Sécurité Sanitaire de l'Eau
PHAST	Participatory Hygiene and Sanitation Transformation
PIC	Plan Intégré de Communication
PICS	Purdue Improved Cowpea Storage
PLS	Prestataires Locaux de Services
PMASN	Projet Multisectoriel d'Alimentation, de Santé et de Nutrition
PNC	Projet de Nutrition Communautaire
PPM	Pôle de Production Maraîchère
PROFI	Programme d'Appui au développement des Filières agricoles
PROSAR	Projet de sécurité alimentaire et nutritionnelle et de renforcement de la résilience
PSDAN	Plan Stratégique de Développement de l'Alimentation et de la Nutrition
PTF	Partenaire Technique et Financier
SAN	Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
SAP	Système d'Alerte Précoce
SCDA	Secteurs Communaux pour le Développement Agricole
SFD	Système Financier Décentralisé
SGM	Secrétaire Général du Ministère
SISAN	Score d'Intégration de la SAN
SNCA	stratégie nationale de conseil agricole
SSS-SAN	Système de Suivi Surveillance - SAN
TdR	Termes de Référence
TSANA	Technicien Spécialisé dans l'Alimentation et la Nutrition (niveau le plus décentralisé du MAEP)
UGP	Unité de Gestion Projet
UTF	Unité de Transformation du Fonio
VAD	Visite A Domicile
WASCAL	West African Science Service Centre on Climate Change and Adapted Land Use

1 Historique et contexte

1.1 Résultats et stratégie

De manière très synthétique, le diagramme ci-dessous résume la logique d'impact du programme AMSANA et illustre l'objectif et les différents niveaux de résultats à atteindre grâce aux réalisations des 5 projets



L'ensemble des résultats à atteindre tient compte prioritairement des orientations de l'Etat béninois telles que définies dans les documents stratégiques suivants :

- la sécurité alimentaire qui est fort bien intégrée dans le Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté du Bénin ;

- le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA), dont la sécurité alimentaire est l'un des trois objectifs spécifiques ;
- du PSDAN sur l'alimentation et la nutrition ;
- Programme d'action national d'adaptation aux changements climatiques (PANA).

Enfin les autorités béninoises sont engagées récemment pour atteindre les Objectifs de développement durable avant 2030 en particulier, celui d'éliminer la faim, garantir la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable. Le gouvernement a démarré un «examen stratégique national de la sécurité alimentaire et de la nutrition» appelé «Faim Zéro».

La stratégie développée pour atteindre les objectifs, est de créer une masse critique de dynamiques économiques et sociales dans les villages (bien définis) afin de renforcer la résilience de la population ciblée et de permettre un suivi rapproché des initiatives dans ces zones. Le programme vise l'appui des ménages ciblés avec au moins deux volets (composantes) du programme ce qui devrait être facilité par la complémentarité des actions engagées par les différents intervenants.

1.2 Gouvernance

Institutionnellement, le projet est ancré auprès du ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche et plus particulièrement auprès des autorités de la région de l'Atacora basée à Natitingou.

- ☞ Est mis en place un Comité de Pilotage qui assure une supervision des orientations générales du programme en conformité de son cadre légal et des DTF approuvés. Il est présidé par le Préfet de l'Atacora, comprend 12 membres et siège à Natitingou. Il se réunit une fois par an.
- ☞ Simultanément est mis en place un Comité de Direction qui a pour mission d'assurer la coordination de la mise en œuvre opérationnelle du programme. Il assure le planning et le suivi périodique des composantes du programme, veille à la qualité et à la mise en cohérence des approches d'interventions des différentes parties prenantes, assure l'harmonisation et la consolidation des dispositifs opérationnels. Le Directeur Général du CARDER (lorsque cette entité existait – elle a été remplacée par la DDAEP) et le coordinateur AMSANA d'Enabel, en assure la co-présidence. Il comprend 12 membres et siège à Natitingou. Il se réunit de façon ordinaire chaque trimestre.
- ☞ Au niveau communal, a été mis en place un comité de coordination dont le président est le maire, qui se réunit 2 fois /an et assure une supervision des orientations stratégiques du programme. Ce CCC « spécifique AMSANA » est fusionné au cadre communal de concertation SAN (organe porté par la commune), qui doit fonctionner durablement.
- ☞ A été mis en place un comité communal de gestion, très opérationnel, géré par le PF-SAN, dont les membres sont les acteurs stricts du programme AMSANA et se réunit chaque trimestre sur la coordination et la mise en œuvre opérationnelle.

Chaque intervenant du programme, les 4 ACNG et Enabel procède pour la mise en œuvre de leur intervention selon les règles qui régissent la coopération belge via deux logiques :

- En régie pour tout ce qui concerne les AHA, bâtiments via des AO avec comme partenaires des Opérateurs Privés Nationaux (entrepreneurs) et
- Selon une logique de faire-faire par le biais de Conventions de Subsidés avec des opérateurs :
 - Organisations de la société civile (ONG et ONGI) et
 - Services Techniques de l'Etat ou communes.

1.3 Contexte

Tel que précisé dans les DTF du programme, au Bénin et notamment dans les régions nord, *les ménages ruraux* continuent d'osciller autour du seuil de pauvreté et ils sont fort dépendants des pluies. Malgré une croissance d'environ 4% pour le secteur agricole (hors coton), le taux de pauvreté était en 2011 de 39,7% en milieu rural contre 31,4% en milieu urbain.

Le secteur agricole joue un rôle important dans l'économie béninoise (70% du total des emplois et 35% du PIB). Il est caractérisé par une croissance plutôt stable, avec un fort potentiel sous-exploité. Seulement 17% de la terre arable est cultivée au Bénin. Il est dominé par des petites exploitations familiales, dont le nombre est estimé à 550.000, avec une taille moyenne de 1,7 hectare. Seulement 35% des exploitations utilisent des engrais chimiques. Le secteur est caractérisé par une faible diversification, par la culture de subsistance, par une forte dégradation des sols et par sa vulnérabilité à la variabilité climatique. L'augmentation de la production est surtout assurée par l'expansion des superficies et non par l'accroissement des rendements.

Les *acquis du processus de décentralisation* lancé en 2003 sont déjà très visibles au niveau des communes. Celles-ci ont réalisé leurs troisièmes élections. Le FADeC (Fonds d'Appui au Développement des Communes) est le canal de financement à travers lequel l'Etat assurera la mise à disposition des subventions et des ressources financières inscrites au budget national direct pour le compte des communes. La décentralisation confère aux collectivités territoriales du Bénin des compétences élargies en matière de développement économique local comprenant entre autres le développement agricole et la lutte contre l'insécurité alimentaire au niveau communal. Les communes se sont dotées des Plans de Développement Communautaire (PDC), ainsi que des structures et des outils nécessaires, mais leur autonomie et leur capacité d'intervention sont toujours contrariées tant par la lenteur du transfert des compétences et des ressources par l'État central que par la faible articulation du processus lui-même.

Le *Préfet* est le représentant du gouvernement au niveau des départements et il reste l'unique autorité de tutelle de la commune. Les services étatiques déconcentrés sont la représentation du gouvernement central au niveau des départements et ils ont un rôle d'appui-conseil aux nouvelles entités administratives que sont les communes.

Le *Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche* est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du Gouvernement, en matière de développement agricole. A ce titre, il apparaît comme le chef de file dans le secteur de l'agriculture, du développement rural et de la sécurité alimentaire. Il est en charge d'orienter la mise en œuvre de la nouvelle politique agricole développée dans le Plan Stratégique du Développement du Secteur Agricole (PSDSA), et le Plan National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN) 2017 – 2021, de coordonner les interventions agricoles et d'assurer l'inspection, le contrôle, la réglementation et le suivi du secteur. Parmi ses fonctions partagées, le MAEP assure également l'assistance-conseil aux communes et aux organisations professionnelles agricoles via ses services déconcentrés dans les départements. Depuis deux ans le MAEP est en pleine réforme³ avec la liquidation des anciennes structures CARDER (département) et SCDA (communes).

Des évolutions significatives sont en cours avec la création des DDAEP, la mise en place de sept (07) Pôles de Développement Agricole (PDA), et le déploiement de sept (07) Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA); correspondant à une stratégie de territorialisation du développement agricole orientée vers le développement des Partenariats Public Privé (PPP). La restructuration et l'opérationnalisation du Fonds National de Développement Agricole (FNDA)

³ Cf. décret N°422 du 20 juillet 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement du MAEP

interviennent également dans ce contexte de modernisation et de renforcement de la déconcentration du secteur agricole.

Mais ces nouvelles entités (DDAEP et ATDA), promues par le gouvernement rencontrent des difficultés à se mettre en place induisant un vide important sur le terrain. L'objectif affiché du gouvernement est de réaliser de gros investissements pour moderniser les cultures d'exportation et créer de l'emploi en milieu rural en promouvant des pôles de développement et une approche chaîne de valeur.

C'est dans ce contexte, qui a fortement évolué depuis son lancement que le programme AMSANA et les 5 projets qui le composent, évolue.

2 But et méthodologie

La revue à mi-parcours, d'une part, et les instruments de monitoring, d'autre part, forment un dispositif interdépendant et complémentaire qui permet d'assurer le bon déroulement de la mise en œuvre d'une intervention. La revue se distingue par sa profondeur d'analyse du monitoring : en tant qu'exercice d'évaluation, elle apporte des réponses aux questions « *comment* » et « *pourquoi* » et est indispensable à l'appréciation de la valeur des résultats atteints et de l'ensemble du processus de mise en œuvre d'une intervention.

En conséquence, la revue a pour fonction :

- i) *D'appuyer le pilotage*. Sur la base d'analyses approfondies, la revue propose des recommandations utiles et fondées sur des données (*evidence based*). La revue soutient ainsi la prise de décision stratégique et opérationnelle, et en conséquence, le pilotage des interventions ;
- ii) *De contribuer à l'apprentissage*. En analysant le processus de développement, la revue permet d'expliquer *ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi*, et de tirer ainsi des leçons utiles pour d'autres interventions ou pour l'élaboration de nouvelles politiques et stratégies et de nouveaux programmes ;
- iii) *La redevabilité envers le bailleur*, au partenaire et aux acteurs internes en fournissant une appréciation externe du progrès réalisé et des résultats atteints.

Pour cette revue à mi-parcours, la fonction d'appui au pilotage a requis toute l'attention de l'équipe d'évaluateur, afin de conclure si oui ou non, pourquoi et comment, une réorientation de l'intervention s'impose.

Il est essentiel de souligner que le programme AMSANA est mis en œuvre par 5 acteurs, ayant chacun un DTF spécifique et qui plus est chacun un financement direct du FBSA/DGD. Les acteurs belges sont financièrement indépendants les uns des autres et n'ont de compte à rendre qu'à la DGD. Il n'y a donc pas de liens hiérarchiques entre eux. Ce n'est que la thématique SAN appréhendée selon leurs portes d'entrées spécifiques qui les lie ainsi que des engagements techniques et moraux. Cet état de fait et les sollicitations spécifiques des 4 ONGs belges lors du briefing à Bruxelles, ont obligé l'équipe d'évaluation à réaliser la revue à mi-parcours de 5 projets en trop peu de temps (15 WD hors déplacements).

En termes de méthodologie

Concernant les questions évaluatives génériques l'équipe d'experts a évalué, au regard des cinq critères classiquement utilisés : **pertinence – efficacité – efficience – impact – durabilité**, pour cet exercice, dans quelle mesure les objectifs du programme et des 5 projets avaient été atteints et comment.

L'évaluation a permis de mettre en relief les forces et les faiblesses de l'action et souligner les principaux enseignements que l'on a pu en tirer. Ces éléments ont contribué à apprécier la qualité du travail accompli, les résultats obtenus et les impacts observés à plusieurs niveaux et pour différents types d'interlocuteurs.

Les experts se sont appuyés sur la grille d'évaluation générique développée pour évaluer la performance d'une intervention. Celle-ci a été sous-tendue par un travail d'analyse spécifique de chaque activité pour chaque projet composant le programme qui a été présenté sous format d'une **grille d'analyse**. Elle a été co-réalisée par les équipes des projets et les experts (bibliographie + visite terrain + entretiens avec les différents acteurs).

Concernant les questions d'évaluation spécifiques

Il était demandé d'évaluer **le fonctionnement multi-acteurs** (phasage, articulation et synergie) des différents partenaires de mise en œuvre d'AMSANA en prenant en considération à la fois les structures belges que leurs partenaires locaux.

La mission a analysé avec chaque partenaire comment il a vécu le passage du document projet (DTF) à sa mise en œuvre dans un premier temps dans le cercle rapproché du programme (4+1) puis en l'élargissant aux partenaires locaux. Plusieurs attributs importants, ont été sous-jacents à cette analyse : i) l'inclusion et la transparence, ii) la responsabilité collective, iii) les prises de décisions et une mise en œuvre efficace et iv) une collaboration par le biais d'une gouvernance collaborative. On s'est questionné sur les principaux points de « désaccords » qui ont surgi lors de la première année du programme (qui est souvent une année test) entre les partenaires. Quels étaient les fondements de ceux-ci, pourquoi n'avaient-ils pas été identifiés en amont de la phase de mise en œuvre, ... Puis quel a été le processus de concertation mis en place, par qui avec quels outils, quel temps dédié, ... La démarche a-t-elle été exigeante en termes de temps (nécessité de mieux se connaître, de plus se concerter, de se réunir souvent, ...) pour la coordination du programme ? Les partenaires ont-ils joué le jeu ? Quels moyens avaient à sa disposition ENABEL pour mitiger des désaccords et rechercher une alternative ?

Evaluer, dans la logique d'intervention d'AMSANA, la mise en œuvre de **l'approche multi-secteurs**, liée aux **4 piliers de la SAN** (disponibilité, accessibilité, utilisation, stabilité), en lien avec l'effet attendu sur les ménages.

La thématique de la SAN est complexe et il est reconnu qu'un projet à lui seul ne peut faire face à tous les secteurs qui sont concernés. La démarche qui a été entreprise dans le cadre du programme AMSANA où « l'idée est de créer une masse critique de dynamiques économiques et sociales dans des villages bien définis afin de renforcer la résilience de la population ciblée et de permettre un suivi rapproché des initiatives dans ces zones »⁴. Chaque partenaire du programme couvre un ou plusieurs secteurs en fonction de ses compétences spécifiques. Cette approche et les actions mises en œuvre doivent donc permettre de renforcer les 4 piliers de la SAN que sont : la disponibilité, l'accessibilité, la nutrition, la stabilité.

Concrètement qu'en a-t-il été ? Cette approche multi secteurs a-t-elle eu un effet sur les ménages ? Le programme et ses partenaires interviennent dans des milieux qui sont très différents (d'un point de vue foncier, fertilité des sols, accès aux facteurs de production, accès aux marchés, ... accès à l'eau, accès à l'éducation, ...), voir même au sein d'un village de grandes disparités coexistent. Comment a-t-on géré cette multi-sectorialité et pour quels effets sur les ménages ? Les visites des villages qui ont bénéficié de 3 voire 4 actions sectorielles, ainsi que l'enquête ménage à mi-parcours réalisée par le programme ont permis de mettre en évidence l'approche multi secteur qui était positive et, les effets des actions combinées sur les ménages étaient visibles et mesurables.

Evaluer en quoi **les approches d'intervention d'AMSANA**, renforcent ou non les **capacités d'initiatives des populations accompagnées** (individuellement ou en groupe) et évitent de créer des comportements attentistes

En lien avec la question spécifique précédente, lors des focus groups réalisés dans les villages ayant bénéficiés de plusieurs interventions, l'équipe d'experts s'est attachée à analyser les dynamiques qui se sont faites au sein des groupes et/ou des ménages. Ces derniers suite aux différentes actions du programme / projets ont-ils engagés seuls des initiatives sur l'un des thèmes abordés par les projets, ou un autre, de quel ordre, avec quelles difficultés, pour quels résultats ? Ont-ils bénéficié d'appuis ou d'orientations spécifiques d'un agent des projets ? ... parallèlement les animateurs/agents des projets ont été interviewés afin qu'ils confirment ou infirment ces dynamiques et qu'ils précisent en quoi ils sont à l'initiative et le pourquoi de ses dynamiques

⁴ DTF AMSANA

(solicitation des bénéficiaires ou analyse contextuelle des agents). Il est à se demander si les dynamiques positives sont la résultante de l'approche multi secteurs du programme, si les bénéficiaires ont acquis une vision « holistique » de leur développement, s'ils ont évolué ainsi que leur cadre de vie ou bien est-ce l'environnement qui a évolué et en quoi, qui a induit de nouvelles dynamiques indépendantes des actions du programme ?

Evaluer en quoi **chaque partie prenante du programme** (Organisations Belges, partenaires locaux et partenaires institutionnels) **remplissent les rôles qui leurs sont dévolus**

La grille d'analyse utilisée pour cette revue a permis d'établir un point de la situation des actions réalisées, où, par qui, ainsi que des commentaires pour chaque activité, pour chaque acteur (ACNG + Enabel). On a ainsi pu explicitement sur cet aspect faire le point au regard des engagements établis dans les DTF. Des entretiens avec chaque responsable de projets ont facilité et complété l'analyse non seulement sur les aspects techniques, mais aussi sur le plan financier.

Evaluer les **stratégies de sorties** des différentes organisations partenaires.

L'équipe d'évaluation s'est attachée en cela à comparer ce qui est prévu, ce qui existe et, de facto mis en pratique par l'analyse des documents DTF / Rapports d'Activités mais, aussi par des entretiens avec les responsables de chaque projet, leur partenaires nationaux.

3 Observation et analyse

3.1 Evaluation de l'intervention

Tel que précisé ci-dessus le programme AMSANA est composé de 5 projets, ayant chacun leur DTF, chacun leur financement et ne répondant administrativement qu'à leur bailleur à savoir la DGD. Devant cet état de fait et pour mieux appréhender les interactions, les complémentarités, les synergies, initialement prévues, réellement mises en œuvre et celles progressivement émergentes : la mission a dû procéder à une évaluation de chaque projet, à savoir les projets des 4 ONGs Belges et leurs partenaires nationaux, ainsi que le projet d'Enabel qui a une fonction d'appui institutionnel et surtout de coordination des interventions des 4 ONGs afin de bien orienter les actions vers l'atteinte de l'objectif du programme AMSANA.

Le présent chapitre comprendra donc l'évaluation (avec toutes les limites que nous avons posées préalablement) des 5 projets au regard des 5 critères CAD ainsi qu'une analyse des thèmes transversaux.

En fin de chapitre un tableau de synthèse permettra de poser un regard sur l'ensemble du programme.

3.1.1 Projet de la Croix Rouge Belge

Le projet/intervention de la Croix Rouge qui correspond au résultat intermédiaire 3 du programme AMSANA, a pour objectif spécifique (DTF – CRB) : améliorer les pratiques nutritionnelles et d'hygiène dans les communautés des villages cibles des communes de Boukombé, Matéri, Coby et Tanguiéta.

La CRB et son partenaire local CRBé se sont engagés à atteindre trois résultats ainsi formulés :

- Résultat 1 : Les communautés sont sensibilisées et conscientisées par rapport aux pratiques alimentaires et à l'hygiène par les ménages ;
- Résultat 2 : Les capacités des écoles pour investir dans des efforts pour améliorer l'hygiène et la nutrition sont renforcées ;
- Résultat 3 : Les capacités des groupes communautaires sont renforcées pour la surveillance et la prévention de la malnutrition



VAD d'une mère éducatrice © Croix Rouge

3.1.1.1 Constats relatifs au résultat 1

Tableau 1 : tableau récapitulatif des acquis CRB - A.01

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Etudes sur les indicateurs et Recherche sur les déterminants de la malnutrition et les aliments à haute valeur nutritive	Etude réalisée en décembre 2016 Baseline interne 2017
Elaboration d'un plan de communication intégré (PIC) et des contenus et supports d'IEC	Elaboré et validé en mars 2018
Mise en œuvre des activités de communication par les groupes communautaires : groupes de soins, grand-mère leader et Ecole des maris	Visite A Domicile, Causeries, démonstrations culinaires
Organisation de campagnes de dépistage de la malnutrition : équipement des Relais	2 dépistages réalisés

communautaires, appui aux agents de santé pour les stratégies avancées	<i>La rupture d'intrants dans les centres de santé pendant 4 mois a occasionné l'annulation d'un second dépistage en 2017</i>
Promotion de l'hygiène et de l'assainissement au niveau communautaire impliquant les communautés elles-mêmes	Formation des volontaires et relais sur la promotion de l'hygiène et assainissement 20 villages, déclenchement dans les villages et réalisation des latrines par les bénéficiaires <i>Equipe projet et formateurs du PAPHyR</i> <i>Problème de bois dans plusieurs villages pour la réalisation des latrines traditionnelles</i>
Mise en place d'activités visant à améliorer la consommation de produits alimentaires de bonne qualité	Financement de 13 MIP nutrition <i>En partenariat avec Louvain Coopération</i>

Source : Grille d'analyse transmise au projet CRB, entretiens et exploitation bibliographique

Commentaires A 01

Les acquis observés (selon notamment les entretiens) permettent de confirmer que :

- Un travail de recherche des déterminants de la malnutrition a été réalisé notamment dans le cadre de la Baseline de 2017 ;
- Des outils de communication, de qualité, sont maîtrisés par les animateurs et volontaires et qu'ils sont adaptés aux réalités du milieu ;
- Toutes les activités de communications sont effectives et impactent l'ensemble des groupes cibles, la relation femme/homme et permettent de véhiculer au-delà de l'espace d'intervention village ;
- La promotion de l'hygiène et de l'assainissement, avec la réalisation de latrines est correctement initiée, il faut rapidement renforcer cette dynamique ;
- Le financement de 13 MIP nutrition permettant de valoriser les produits locaux et d'améliorer la consommation en termes de qualité nutritionnelle est une excellente intervention à la condition que les financements mis à disposition par LC soient débloqués au bon moment et surtout que les promoteurs des MIP soient correctement encadrés.

3.1.1.2 Constats relatifs au résultat 2

Tableau 2 : tableau récapitulatif des acquis CRB - A.02

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Sélectionner les écoles participantes (4 écoles par communes)	4 écoles sélectionnées en 2016 et 12 en 2017 <i>En partenariat avec la DDEMP</i>
Révision des modules de nutrition et hygiène (adaptation des curricula)	Identification et élaboration des fiches pédagogiques des situations d'apprentissage du CE au CM2
Promotion de l'Initiative Ecole Amie de la Nutrition au sein du réseau des écoles du projet	Organisation d'une visite d'échange sur l'IEAN à Abomey, Cotonou et Ouidah Campagne d'information et appel à candidature pour la sélection des écoles participantes Installation des jardins scolaires, des dispositifs de lavage des mains et des brigades d'hygiène dans les écoles Evaluation des écoles participantes

	<i>En synergie avec Iles de Paix et la DDEMP</i>
Formation, équipement et appui aux écoles pour améliorer les activités de nutrition et d'hygiène	Formation de tous les enseignants des 16 écoles sur les fiches pédagogiques Formation de 2 enseignants par écoles, de 4 conseillers pédagogiques et d'un inspecteur, de 4 PF SAN sur la nutrition, l'hygiène Formation de 2 enseignants par écoles et d'un parent d'élèves sur les itinéraires techniques du maraîchage <i>En synergie avec Iles de Paix</i>
Mise sur pied, et dynamisation des brigades d'hygiène dans les écoles (IEAN ou non) (suivi hygiène corporelle et vestimentaire, hygiène au niveau des vendeuses, de la cantine, de l'environnement de l'école, de l'entretien des toilettes...) (méthode ATPC adaptée)	Installation et formation des membres des 16 brigades d'hygiène
Promouvoir le dialogue entre écoles et communautés pour susciter une ouverture aux enseignements reçus par les enfants (meilleure écoute) : invitation régulière des parents d'élèves	Implication des parents d'élèves dans les activités du jardin, formation des parents sur les itinéraires techniques du maraîchage, élaboration des plans d'action IEAN

Source : Grille d'analyse transmise au projet CRB et exploitation bibliographique

Commentaires A 02

Les acquis : la mission terrain s'est déroulée au moment de la rentrée et les enseignants n'ont pu être interviewés ; cependant on peut affirmer que :

- L'action est pertinente et porteuse de changements pour peu que : i) les enseignants sont réellement axés sur une intégration d'activités pratiques dans le cursus scolaire, ii) les conditions de mise en pratique des jardins scolaires ne rencontrent pas de contraintes liées à la disponibilité en eau (il existe des écoles qui connaissent des problèmes d'eau) et iii) les cantines soient fonctionnelles (4 cantines n'ont pas été reconduites dans l'appui alimentaire par certains partenaires) ;
- L'action sur l'hygiène à l'école est aussi très pertinente et méritera toute l'attention des animateurs et volontaires de la CRBé ;
- On s'attachera à bien intégrer les parents d'élèves dans l'accompagnement des jardins voir de la pisciculture (lorsque cela est possible) afin de renforcer le lien enseignants / parents autour d'hygiène / production alimentaire / nutrition et son insertion dans le cursus scolaire. Cette dynamique est complexe notamment lorsque les parents sont analphabètes, ce qui demandera une attention particulière des équipes de la CRBé et de ses volontaires.

3.1.1.3 Constats relatifs au résultat 3

Tableau 3 : tableau récapitulatif des acquis CRB - A.03

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Mise en place et formation du personnel du projet (équipe cadre, volontaires 'grappe', volontaires 'village', volontaires communautaires)	Recrutement du responsable administratif et financier en janvier 2016 Recrutement du chef projet février 2016 Recrutement des superviseurs et assistant au chef de projet août 2016

	Formation de l'équipe projet sur le counseling ANJE, la PECMA, l'ATPC, nutrition, sur les itinéraires techniques du maraîchage
Mise en place des groupes communautaires	3 groupes communautaires par village soit 144 groupes
Formation, équipement et appui des groupes communautaire et des parties prenantes (ACEP, agents de santé, TSANA)	Formation de 530 mères éducatrices, 96 grands-mères leaders, 108 volontaires et 100 relais communautaires Équipement : membres des GC en: tee-shirts, casquettes, sacs, dossards, gilets, boîtes à images, planches bâches, cartes counseling
Validation d'un mécanisme de suivi du processus communautaire impliquant les agents de santé, les TSANA, les CPS (intégration)	Mise en place d'un système de suivi et encadrement des groupes communautaires par les agents de santé et les CPS
Organisation de supervisions conjointes des activités du projet avec les TSANA	Supervision conjointe avec la DDS et la DDEMP
Elaboration d'une stratégie de plaidoyer envers les groupes/cadres communaux de concertation	Préparation des ateliers communaux de plaidoyer

Source : Grille d'analyse transmise au projet CRB, entretiens et exploitation bibliographique

Commentaires A 03

Les acquis observés (selon notamment les entretiens) permettent de confirmer que :

- L'ensemble du personnel du projet ainsi que les volontaires ont non seulement reçu des formations spécifiques, des outils adaptés pour leurs interventions, mais surtout qu'ils se sont parfaitement appropriés des contenus qui avec de bonnes techniques de communications impactent le milieu d'intervention ciblé et bien au-delà ;
- Les groupes mis en place dans les villages sont effectifs, efficaces et impactent les comportements sur les thèmes abordés, voire même modifient les relations F/H et intergénérationnelles ;
- Un vrai partenariat a été établi avec les personnels des centres de santé, qui sont intégrés à la démarche. Nombre d'entre eux commencent à modifier leurs relations avec leurs patients. Les changements sont ainsi notables au niveau de populations qui vont plus aisément au centre de santé et le personnel répond mieux aux demandes. Certains centre de santé sont victimes de ce succès ayant vu le nombre de patients (femmes enceintes) croître considérablement et qui plus est accompagnées par leur mari. Le nombre d'accouchement hors centre de santé connaît une décroissance significative.
- L'intervention du village vers la commune avec un développement du plaidoyer dans les cadres de concertation ad hoc devrait permettre de plus et mieux impacter l'ensemble des villages de la commune. Un travail initié avec le PMASN doit être renforcé de même que les synergies en cours doivent être renforcées car, ce programme va bénéficier d'un nouveau financement Banque Mondiale (2020 – 2025) pour couvrir toutes les communes du Bénin. C'est là une bonne opportunité de passage à l'échelle de certaines interventions initiées dans le cadre du programme AMSANA.

3.1.1.4 Analyse des Critères du CAD - le projet de la Croix Rouge Belge

La présente analyse est réalisée au regard des critères CAD, sur la base des questions qui sont retenues pour ce qui concerne l'ensemble du projet. Les évaluateurs ont fait réaliser par les équipes de la Croix Rouge Belge et Béninoise, sur la base de la grille de performance une auto évaluation.

Ils ont eux-mêmes réalisés cette évaluation afin de comparer celles-ci et surtout lorsqu'il y avait des différences de chercher à expliquer pourquoi. L'ensemble des résultats a été présenté lors de la restitution en fin de mission à Natitingou le 22/09 de 15h à 20h.

Une synthèse en sera faite en fin de chapitre.

3.1.1.4.1 Pertinence

Les actions sont-elles en phase avec les problèmes, les besoins et les priorités des bénéficiaires ? La stratégie de l'intervention apporte-t-elle une réponse adéquate aux besoins et à la réalité/aux conditions de vie des bénéficiaires ?

Plusieurs études réalisées (étude sur les déterminants de la malnutrition, étude sur les pratiques nutritionnelles, enquêtes de prévalence de la malnutrition, la revue à mi-parcours AMSANA) auprès des bénéficiaires prouvent que la SAN est un problème majeur dans la zone d'intervention et que l'intervention du projet mis en œuvre par la CRB dans le cadre du programme AMSANA répond parfaitement aux besoins, à la réalité, aux conditions de vie des bénéficiaires.

La revue à mi-parcours a montré une nette amélioration de la situation nutritionnelle des bénéficiaires accompagnés, ce qui met en évidence que la stratégie mise en place pour répondre aux besoins des bénéficiaires est adaptée. Par ailleurs, l'action combinée de tous les acteurs AMSANA a contribué à l'atteinte des résultats attendus.

Les résultats enregistrés à mi-parcours sont même sur certains aspects au-delà des attentes. On constate un renforcement des capacités des bénéficiaires. Les actions communautaires (VAD, causeries, démonstrations culinaires, réalisations des latrines) sont réalisées à 98% par les communautés elles-mêmes.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Les actions sont-elles en phase avec les priorités et les politiques de développement du gouvernement partenaire à tous les échelons (national et local), y compris avec les thèmes transversaux ? Est-elle cohérente avec une approche favorisant la complémentarité avec les autres acteurs pertinents travaillant sur le même thème ?

Les autorités béninoises se sont engagées pour atteindre les Objectifs de développement durable avant 2030 en particulier, celui d'éliminer la faim, garantir la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable. Le gouvernement a démarré un «examen stratégique national de la sécurité alimentaire et de la nutrition» appelé «Faim Zéro».

Rappelons qu'en dehors de cet examen stratégique, les dirigeants béninois ont aussi pris d'autres initiatives pour atteindre l'objectif de « Faim Zéro ». C'est le cas de la mise sur pied en mars 2018, d'un Programme National d'Alimentation Scolaire Intégrée (PNASI). « *Ce programme national d'alimentation scolaire intégrée, qui s'inscrit dans la vision du gouvernement à promouvoir la scolarisation des enfants et leur maintien dans le système éducatif, en particulier les filles, devrait contribuer à terme à l'atteinte de l'Objectif de Développement Durable (ODD) 2 relatif à la "faim zéro" ».*

Par ailleurs des réformes ont été entreprises, en l'occurrence en matière de nutrition avec l'élaboration du Plan Stratégique de Développement de l'Alimentation et de la Nutrition (PSDAN) et la mise en place du Conseil National de l'Alimentation et de la Nutrition. Document de référence en matière de politique alimentaire et nutritionnelle, le PSDAN a pour vision de mettre la nutrition au Cœur du développement. Les principaux objectifs du PSDAN sont : (i) renforcer le développement institutionnel du secteur de l'alimentation et de la nutrition; (ii) garantir à chaque individu un statut nutritionnel satisfaisant à travers l'amélioration de la disponibilité, de l'accès et de l'utilisation d'aliments nutritifs ; (iii)

accorder une attention particulière aux groupes vulnérables tels que les nourrissons et les enfants, les femmes enceintes et allaitantes et les adolescente ; et (iv) suivre ,évaluer et diffuser les actions favorables au passage à échelle et à la pérennisation. Dans le cadre de l'opérationnalisation du PSDAN, il a été élaboré le Projet de Nutrition Communautaire (PNC), projet couvrant la période 2011-2015 et couvrant 10 des 77 communes que compte le Bénin. La mise en œuvre du PNC a donné des résultats intéressants en matière de prévention et de prise en charge de la malnutrition sous toutes ses formes. C'est dans la perspective de mise à l'échelle de l'expérience du PNC que le Projet Multisectoriel de l'Alimentation, de la Santé et de la Nutrition (PMASN) a été élaboré. Il couvre la période 2014-2019 et est mis en œuvre par le CAN.

On constate dès lors que l'ensemble des actions mises en œuvre dans le cadre du projet CRB/AMSANA, sont tout à fait en phase avec la politique adoptée par le Bénin ainsi que les interventions spécifiques d'autres PTF qui accompagnent cette stratégie et notamment le PMASN qui collabore dans plusieurs village avec CRB/AMSANA.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

L'intervention est-elle en phase avec les politiques pertinentes de la Belgique ?

Le programme AMSANA est le dernier programme financé par le FBSA qui a été créé en 2010 pour améliorer la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle des groupes vulnérables. La particularité du FBSA était de proposer une approche multi-acteurs favorisant la collaboration entre la CTB, des agences multilatérales, des ONG et des partenaires locaux autour des objectifs de sécurité alimentaire au niveau local.

Lors d'un colloque en avril 2015 intitulé « Objectif 2020 : l'agriculture familiale au cœur des politiques belges contre la faim », le Ministre de la coopération au développement a rappelé l'importance de soutenir l'agriculture familiale qui, en grande partie, contribue à la sécurité alimentaire des paysans et populations locaux et préserve davantage l'environnement tout en offrant davantage d'emplois et de revenus que l'agro-industrie⁵.

Le projet mis en œuvre par la CRB, qui est l'un des 5 projets qui a bénéficié des financements de ce Fonds, contribue grandement aux objectifs spécifiques et résultats attendus du programme : la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle dans l'Atacora et donc à la politique qui avait été définie par la Belgique dans le cadre du FBSA. La sécurité alimentaire, même si elle n'est plus traitée comme une thématique spécifique, reste un élément important de la politique de la coopération prise comme thématique transversale au même titre que le Genre ou l'Environnement. Ce faisant, l'intervention de la CRB dans le cadre du programme AMSANA et des nouvelles politiques belges en cours, est tout à fait pertinente.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant la pertinence globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B

3.1.1.4.2 Efficacité

Tous les groupes cibles ont-ils accès aux outputs/résultats disponibles jusqu'à présent ? Tous les groupes cibles utilisent-ils les outputs/résultats comme prévu ? Existe-t-il des facteurs qui empêchent l'utilisation des outputs/résultats ? L'utilisation des outputs/résultats disponibles contribue-t-elle à l'outcome/objectif spécifique comme prévu ?

A ce jour, tous les groupes cibles, (exception faite dans une moindre mesure des élèves des écoles car l'action va réellement prendre de l'ampleur au cours de cette année scolaire qui a débutée le

⁵ <http://www.coalitioncontrelafaim.be>

17/09 et en espérant qu'il n'y ait pas trop de grève) ont accès aux outputs disponibles jusqu'à présent. Tous les groupes cibles utilisent les outputs comme prévu et, même au-delà des groupes cibles initiaux puisque par diffusion endogène l'information, les pratiques proposées par le programme se propagent et sont reproduites par d'autres groupes. Il serait important de mesurer cette dynamique d'essaimage. Il existe encore dans certains villages des freins socioculturels, des tabous qu'il n'est pas aisé de faire évoluer, mais les animateurs trouvent souvent les alternatives pour « contourner le Baobab » et concourir ainsi au changement de pratiques. Ils sont des « agitateurs » du développement. Les outputs à ce jour disponibles contribuent parfaitement au changement.

Le score d'évaluation sur ce point est : A

Au stade actuel de la mise en œuvre, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ? L'intervention a-t-elle adapté sa stratégie en fonction des changements de contexte (suppositions et risques) chaque fois que cela s'avérait nécessaire pour réaliser l'outcome ? Les effets négatifs ont-ils été atténués ? Y-a-t-il eu des effets positifs non prévus ? Ces effets positifs ont-ils contribué aux résultats de l'intervention ?

La stratégie du projet, la démarche engagée, les outils utilisés conduisent, s'il n'y a pas de changements majeurs auxquels le projet ne pourrait s'adapter, à une bonne probabilité d'atteinte de l'outcome. Par ailleurs la mission a pu constater des effets très positifs de par la stratégie de mise en œuvre adoptée : i) une diffusion endogène manifeste au-delà des villages d'intervention, ii) des changements dans les relations F/H au profit des femmes, iii) une amélioration des relations intergénérationnelles au sein des villages (bien que ce dépende du niveau d'éducation global et du caractère progressiste de certains leaders (H ou F), iv) la stratégie de sortie du projet est inscrite dans la démarche projet dès le début de l'action avec le système des volontaires et des groupes endogènes d'intervention au sein des villages. L'ensemble de ses effets concourent à l'atteinte des résultats de l'intervention.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant l'efficacité globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B +

3.1.1.4.3 Efficience

Compte tenu de l'output/Résultat à produire, existait-il des approches alternatives qui auraient consommé moins de ressources sans pour autant réduire la qualité et la quantité des résultats ? L'intervention est-elle gérée de manière économiquement rationnelle, tout en optimisant la qualité et la quantité des outputs ? Le ratio input-output est-il bon ? Les modalités d'exécution encouragent-elles un usage efficace des moyens dont dispose l'intervention ? Les modalités d'exécution sont-elles élaborées de sorte à favoriser une transformation économiquement rationnelle des inputs en outputs ?

On notera que dans le cadre de l'intervention de la CRB, nous nous retrouvons dans un schéma classique « projet » sans délégation, sans faire-faire outre le fait que la CRBelge intervient en partenariat direct avec la CRBéninoise qui met en œuvre selon des règles qui font référence à une charte internationale. La stratégie d'intervention, démarche, les outils utilisés sont bien connus, maîtrisés et appropriés à tous les niveaux. Le système de volontariat au niveau village est fonctionnel, efficace, très efficace et surtout pérenne. On a une intervention très bien gérée, avec un très bon ratio input / output, en l'état des choses il est difficile d'améliorer celui-ci. Toutefois il faut se laisser de la souplesse pour innover, pour créer, pour expérimenter quitte à déroger à certaines règles internes. Tout ne doit pas être immuable, absolument cadré et juste ; il est parfois opportun de faire bouger les lignes et ne pas rester dans sa sphère de confort. Tester de nouvelles synergies, être plus réactif peut contribuer grandement aux évolutions à la fois de la structure, mais aussi des partenariats au service des bénéficiaires.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Quel est le degré d'atteinte des outputs ?

La revue à mi-parcours qui permet de mesurer les niveaux de réalisation des objectifs et des résultats, a permis de mettre en évidence que dans le cadre du projet CRB, les résultats attendus à mi-parcours ont été largement dépassés. L'accroissement des bonnes pratiques dans les communautés ciblées (de 33% en 2016 à 72,5% en 2018) est l'un des indicateurs de l'appropriation des enseignements par les bénéficiaires.

L'atteinte des résultats est très satisfaisante à tout point de vue.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

La contribution (financière/matérielle/RH) du partenaire correspond-elle aux prévisions ?

Dans le cadre spécifique de ce programme/projet, l'état béninois ne contribue pas au cofinancement des actions. Par contre existe un cofinancement de la CRBelge qui apporte sans problème sa contribution au projet CRB/CRBé.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant l'efficacité globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B

3.1.1.4.4 Impact

Quels changements au niveau de l'impact sont visibles ou susceptibles de devenir visibles ? Dans quelle mesure les changements au niveau de l'impact sont-ils identifiables et mesurables, et attribuables à l'intervention ? Quels sont, selon leur perception, les effets de l'intervention pour les bénéficiaires et ce selon leur perception ? L'intervention contribuera-t-elle aux objectifs du pays partenaire, tels que visés dans le cadre des résultats au niveau de l'impact ?

On constate : i) de meilleures pratiques nutritionnelles et d'hygiène dans les ménages (confirmé par la revue à mi-parcours – comparaison bénéficiaires directes et indirects avec celles des non bénéficiaires), ii) une baisse des taux de malnutrition en comparaison des dépistages réalisés en 2017 et 2018, iii) de nombreux témoignages positifs et reconnaissance des bénéficiaires (mairies, DDS, DDEMP, enseignants, communautés ciblées).

Les bénéficiaires directs apprécient particulièrement l'intervention de ce projet et la façon dont il intervient. C'est pour eux et notamment les femmes un changement radical qui s'est opéré sur toutes les pratiques alimentaires, nutritionnelles, hygiène, mais surtout des changements profonds dans la relation F/H lorsque l'on note (à dire d'hommes corroborés par les majors des centres de santé) qu'ils accompagnent leur femme pour le suivi de leur grossesse au centre de santé ... les femmes qui n'hésitent plus à aborder en séance plénière avec les hommes des problèmes de sexualité alors qu'il y a peu une femme en présence d'hommes n'avait pas le droit de parler ...

Le score d'évaluation sur ce point est : A

Des facteurs externes sont-ils susceptibles de compromettre la contribution aux résultats du partenaire ?

Dans une certaine mesure, une baisse de la qualité des personnels de santé pourrait réduire les dynamiques qui se renforcent de suivi des grossesses. De même au niveau de la CRBéninoise il faudra prévoir une poursuite de l'accompagnement régulière des actions engagées, mais cela ne nécessitera pas de moyens importants.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

L'intervention a-t-elle ou aura-t-elle des effets positifs ou négatifs inattendus pour les bénéficiaires ciblés ou des individus ou des groupes non ciblés ?

Comme explicité ci-dessus de nombreux effets positifs sont à noter tant sur les individus ou groupes cibles ainsi que sur des non bénéficiaires. La mission a pu observer dans tous les villages des dynamiques qui conduisent à des changements très positifs. On note aussi un renforcement du leadership des mairies dans la coordination des actions SAN, une prise de consciences des mairies des problèmes liés à la SAN, une hausse du taux de fréquentation dans les centres de santé, une intégration de l'ANJE dans le paquet minimum des activités des centres de santé.

Toutefois les acteurs du changement sont encore présents, ils réalisent un très bon travail à poursuivre jusqu'à la fin du projet avec la même intensité.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant l'impact global pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B +

3.1.1.4.5 Durabilité⁶

Les partenaires ont-ils la capacité financière requise pour continuer à retirer des bénéfices de l'intervention après la fin de l'appui ? Existe-t-il une stratégie de sortie financière/économique progressive, qui, dans l'affirmative, est susceptible d'être mise en œuvre ? Les bénéficiaires/l'institution partenaire ont-ils les moyens de payer la maintenance ou le remplacement des services/biens/infrastructures mis en place par l'intervention ? Les résultats/bénéfices sont-ils abordables pour les bénéficiaires à la fin de l'intervention ? Les exigences d'appropriation locale sont-elles satisfaites et continueront-elles de l'être après la fin de l'intervention ?

Une démarche qui prend en compte la durabilité et intègre une stratégie de sortie. Les bénéficiaires ont été impliqués depuis la conception du programme. Les groupes communautaires ont été identifiés par la communauté elle-même en assemblée générale. Les autorités locales ont été impliquées dans la mise en place des groupes communautaire ; ces derniers ont reconnu officiellement ces groupes dès la création. Les chefs de village président le comité villageois de santé et nutrition (CVSAN) dont le rôle est d'assurer la promotion de la santé et la nutrition dans les villages.

La mise en œuvre est faite essentiellement par la communauté de façon bénévole pour la majorité d'entre-elle. Cette disposition favorisera la continuité de l'action. L'accompagnement des bénéficiaires (mères éducatrices, grand-mères, école des maris) pour l'acquisition d'AGR renforcera leur autonomie financière.

La Croix-Rouge Béninoise dispose de moyen humain et matériel adéquats pour la poursuite de l'action (ancrage communautaire). Ces moyens financiers propres sont limités, mais elle bénéficie de l'appui financier d'autres partenaires du mouvement Croix-Rouge. (CICR, FICR...). Par ailleurs on constate une amélioration significative des capacités de la Croix-Rouge béninoise, mais l'accompagnement doit se poursuivre pour une meilleure autonomisation.

Les moyens des bénéficiaires sont limités mais un plaidoyer est engagé auprès des autorités communales et des services de santé pour contribuer à la poursuite des actions et bénéficier à minima de l'appui en matériel requis pour étendre les interventions.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

⁶ Le terme **durabilité** (ou **soutenabilité**) est un néologisme utilisé depuis les années 1990 pour désigner la configuration de la société humaine qui lui permette d'assurer sa pérennité. Cette organisation humaine repose sur le maintien d'un environnement viable, sur le développement économique et social à l'échelle planétaire, et, selon les points de vue, sur une organisation sociale équitable. La période de transition vers la durabilité peut se faire par le développement durable.

Dans quelle mesure les politiques appuient-elles durablement l'intervention ?

L'intervention est en adéquation avec les politiques nationales et rencontre une bonne adhésion des autorités tout au moins communales et préfectorales. Sur le terrain des passerelles et des partenariats sont établis avec le PMASN outil direct de la politique de l'Etat sur les questions de SAN. Ce programme couvrira l'ensemble des communes du Bénin de 2020 à 2025. Au niveau national des clarifications sont en cours sur les fonctions dévolues au CAN et celles au MAEP (entre autres). A ce stade de l'intervention les impacts sont plus significatif sur des niveaux de proximité que sont la commune et la préfecture et, dans une moindre mesure celui du national sauf à travers les actions initiées avec le PMASN.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant la durabilité globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B

3.1.1.4.6 Le Genre

L'étude qui a été réalisée en 2016 sur les déterminants socio-anthropologiques de la malnutrition et les freins au changement de comportements dans l'Atacora a révélé que les hommes n'ont pas conscience de la surcharge de travail qui revient aux femmes. Il ressortait également de cette étude que, les hommes sont réticents à aider les femmes pour diverses raisons qui feraient perdre à l'homme son autorité.

Afin d'inverser cette tendance et ainsi amener les maris à soutenir les femmes dans l'alimentation et les soins des enfants, les maris ont été organisés en « école des maris ». Dans ces écoles, les hommes discutent sur les solutions à apporter aux problèmes que rencontrent les femmes. Chaque participant de l'école des maris est invité à engager des causeries avec ses pairs qui ne sont pas membres de l'école afin qu'un maximum de maris soit touché dans les villages. Ainsi 21% d'hommes ont été impliqués dans les activités de masse.

Dans la mise en œuvre du programme, l'accent a été mis sur le renforcement du pouvoir de décision des femmes à travers leur implication dans toutes les instances du projet. La sensibilisation des hommes à travers les VAD, les causeries et les démonstrations culinaires facilite la prise de décision favorable à l'épanouissement des femmes et des enfants dans les ménages

A ce jour les acteurs communautaires sont composés de 46% de femmes (soit 646 femmes) pour 54% d'hommes (soit 762 hommes).

Le score d'évaluation sur cette question transversale du genre est : B +

3.1.1.4.7 L'environnement

Dans le cadre de la préservation de l'environnement, des arbres fruitiers ont été plantés dans les 4 écoles pilotes. Au total 125 plants ont été mis en terre composés de papayers, moringa, manguiers, citronniers et baobab. Pour la survie de ces plants des groupes d'élèves ont été responsabilisés pour l'entretien et la protection avec l'aide des enseignants et des parents d'élèves.

L'école et les parents d'élèves ont été mobilisés pour l'assainissement total piloté par les communautés à travers la réalisation des latrines pour lutter contre les déjections fécales à l'air libre et, l'assainissement du cadre de vie.

Le projet intervient judicieusement au niveau de l'éducation des enfants sur la relation eau / sol / plante par les jardins scolaires ainsi que sur la relation à l'environnement par l'intégration de l'arbre dans le paysage « urbain » ; et indirectement sur la prise de conscience des enseignants et des parents d'élèves. De même les actions liées aux défécations à l'air libre et à l'assainissement des espaces de vie contribuent grandement au développement de l'amélioration du cadre de vie.

Le score d'évaluation sur cette question transversale de l'environnement est : B +

3.1.1.4.8 Synthèse de l'analyse critère CAD pour ce projet mis en œuvre par la CRB

L'analyse synthétique de ce projet, au regard des critères CAD se présente comme suit :

	Croix Rouge	
	Projet	Evaluateurs
Pertinence	B	B
Efficacité	B	B +
Efficiences	B	B
Impact	B	B +
Durabilité	B -	B

Genre	B	B +
Environnement	B	B

Les évaluateurs sont tout à fait en phase avec l'autoévaluation réalisée par l'équipe du projet, même parfois un tant soit peu plus positif que ne le sont les équipes. C'est un bon projet, bien conduit qui impacte et impactera durablement les populations et le paysage institutionnel local.

L'analyse financière au 30/06/18 se présente comme suit :

	Prévu	Décaissé au 30/06/18	%
Investissement	130 550	67 283	52%
Fonctionnement	680 732	289 053	42%
Personnel	690 600	282 748	41%
Coût de Gestion	111 000	48 242	43%
Frais de structure	93 000	10 850	12%
Total	1 705 882	698 176	41%
Reste à décaisser sur 24 mois		1 007 706	

Même si le projet a pris du retard dans son démarrage eu égard aux difficultés qu'il a rencontré au niveau des Ressources Humaines, les résultats observés sont positifs, à la hauteur des attentes pour des décaissements relativement faibles après 36 mois de mise en vie de l'intervention. La vitesse de décaissement mensuelle moyenne sur cette première phase est de 19 300 €/mois. Il reste 24 mois à couvrir avec le solde restant il faudrait que le projet décaisse en moyenne 42 000 €/mois. On peut dire que l'on sera très loin d'épuiser le budget à échéance sauf si une prolongation pouvait être envisagée ce qui ne semble pas être administrativement possible. Il faudra donc valoriser au mieux des fonds dans des activités marquantes et en synergie avec les autres ACNG du programme.

3.1.2 Projet d'Iles de Paix

Le projet/intervention d'Iles de Paix qui correspond au résultat intermédiaire 1 du programme AMSANA, a pour objectif spécifique (DTF – IdP) : sécurisation de la disponibilité des produits vivriers et maraîchers et des revenus qui en découlent dans les villages cibles des communes de Boukombé, Matéri, Cobly et Tanguiéta.

Iles de Paix et ses deux partenaires nationaux BUPDOS et ERAD se sont engagés à atteindre trois résultats ainsi formulés :

- Résultat 1 : Production plus élevée et plus durable de produits maraîchers de contre-saison;
- Résultat 2 : Production plus élevée et plus durable de maïs;
- Résultat 3 : Accès amélioré des ménages à leurs stocks de maïs et aux marchés de vente.



Maraîchage familial © Iles de Paix

3.1.2.1 Constats relatifs au résultat 1

Tableau 4 : tableau récapitulatif des acquis IdP - A.01

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Informier et mobiliser les parties prenantes, les communautés villageoises et les bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - sélection de 20 villages dans les 65 villages AMSANA - sélection de 642 bénéficiaires dont 40 formateurs endogènes -60 AV assemblées villageoises de présentation du programme et d'autodiagnostic sur le maraîchage dans les 20 villages (difficultés, potentialités, priorités d'action) - 09/12 assemblées villageoises de bilan et AV d'essaimage dans les villages de 2016 et 2017 pour faire le bilan des actions menées sur la base de la résolution des problèmes identifiés pendant les diagnostics réalisés à l'entrée des villages <p><i>Difficulté de mobilisation des bénéficiaires pendant la saison des pluies, ceux-ci priorisant leurs activités de production céréalières dans leurs champs</i></p>
Identifier, tester et sélectionner un panel d'alternatives d'accès et de gestion de l'eau adaptées au contexte du projet et au groupe cible	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation de Vidéos sur la Recherche Action et l'accès à l'eau (04 DVD) terminée: 01 DVD sur les principes et expériences d'économie d'eau, 01 DVD sur la démarche de RA, 01 DVD sur l'accès à l'eau et 01 DVD sur la description des techniques d'économies - Expérimentation des techniques d'économies d'eau et choix par les communautés clôturé cette saison de production: Plusieurs techniques expérimentées (planches creuses, entièrement déjà adoptées, bidon perforé, rejeté, planche sillon, butte lasagne) - Visite d'échange sur les systèmes économes en eau et sur les itinéraires techniques au profit de 347 sur 360 bénéficiaires vers les villages de 2016-2017. - 1 Rapport de capitalisation provisoire des actions de RA menées est disponible <p><i>bon niveau d'acceptation de la nécessité de mettre en œuvre des pratiques d'économies d'eau à travers l'adoption de l'arrosage au poquet, du paillage et de l'application du compost.</i></p>
Appuyer la mise en valeur de périmètres maraîchers	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurisation physique de 27 sites grâce à l'acquisition de grillages et autres matériaux pour installation de clôture ; - Renforcement des grillages par des haies vives : identification d'espèces et acquisitions de plants pour installation des haies vives sur tous les sites maraichers, besoins quantifiés, disponibilités des

	<p>différents plants recherchés évaluée et lancement de la procédure de sélection de fournisseurs finalisée ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approfondissement/creusage de puits dans 18 villages ; - 57 puits mais 07 non finalisés (02 à Tankouari et 01 à Koukoua, 02 à Yimpisséri, 01 à Tapoga et 01 Dondongou à cause de l'affleurement de l'eau) ; - Réalisation de boîtes à images (06), sur la production de semences de cultures maraichères, les pratiques maraichères respectueuses de l'environnement, la gestion de l'eau : deux (02) boîtes à image sur les planches économe en eau (planche kokologo ou planche sceau, le zaï maraîcher avec ou sans labour, la planche tranchée ou planche sillon, la butte lasagne ou grosse butte), la réalisation d'écrans d'étanchéité ; le processus de recherche action ; - Réalisation de fiches techniques (10) sur les techniques d'économie d'eau : cinq (05) fiches sur planche kokologo, le zaï maraîcher avec ou sans labour, la planche tranchée ou planche sillon, la butte lasagne ou grosse butte et sur le paillage, la production de semences de cultures maraichères, notamment l'oignon, la reconnaissance des maladies et ravageurs des cultures maraichères et les techniques de lutte naturelles, la culture de la tomate et du piment, la culture de la laitue et du chou. - Actes de donation obtenus ou en cours dans les 4 communes. Arrêtés communaux au ralenti ; - Formation des FE réalisée sur les techniques de production maraichère agro-écologique 3 thèmes/6. La 2ème session se fera en sur les 3 autres thèmes. - Accompagnement de tous les bénéficiaires pour la production maraichère en contre saison et de case <p><i>Qqs difficultés sur disponibilité des plants pour les clôtures, mobilisation des matériaux par les bénéficiaires, pb technique pur surcreusement des puits, retard des prestataires de services sur les puits, toutes les mairies ne sont pas au même niveau de dynamisme avec des procédures complexes, impact négatif de la réforme institutionnelle du MAEP</i></p>
Faciliter l'insertion des maraîchers dans les étapes amont (accès aux intrants) et aval (commercialisation) de la filière	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring des prix effectués pour information aux bénéficiaires, fait dans les marchés de la zone ; - Mise en relation des bénéficiaires avec les fournisseurs d'intrants pour la contre saison et la saison des pluies : Approvisionnement en semences exotiques (piment antillais, laitue, choux, carotte) et en semences de variété améliorée. Contact avec les distributeurs d'intrants ; - Appui à l'organisation des maraîchers pour l'achat des semences et la recherche de marché : Visites par communes des acteurs institutionnels sur les sites maraichers (Mairie, CA, Chefs villages, ATDA, Radio communautaire) - formation de 14 producteurs semenciers pour accompagner l'autonomisation semencière dans les communautés
Mettre en œuvre des mécanismes d'essaimage : capitaliser, diffuser et favoriser la reprise des techniques par d'autres maraîchers et par des acteurs susceptibles de jouer un rôle de courroie de transmission (relayer les acquis du projet vers leurs propres bénéficiaires)	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation des visites des acteurs institutionnels (03 communes sur 04) : Visites par commune des acteurs institutionnels sur les sites maraichers (Mairie, CA, Chefs villages, ATDA, Radio communautaire) - plus de 100 clubs d'écoute réalisés dans les villages 2016 et 2017 sur diverses thématiques de maraîchage et l'agro-écologie ; - diffusion des outils de communications dans les villages

Source : Grille d'analyse transmise au projet IdP et exploitation bibliographique

Commentaires A 01

Les acquis : la mission s'est déroulée en fin de saison pluvieuse et n'a donc pu observer de visu les actions engagées qui se déroulent de novembre à avril ; cependant de par les entretiens et

recoupement de la bibliographie et de la revue à mi-parcours réalisés par le programme, on peut affirmer que :

- Les actions engagées ont un impact conséquent grâce : à la diffusion d'itinéraires techniques *adaptés* - la mise à disposition des « intrants » en quantité et qualité à temps- la sécurisation physique des périmètres - la réalisation et/ou réhabilitation de puits et surtout aux nouvelles techniques de maîtrise de l'eau où la durée moyenne de pratique de maraîchage familial s'est accrue de 50 jours (1 mois et 20 jours) ;
- Les pratiques qui sont développées avec compost, bio fertilisant, bio pesticides, semences paysannes orientent à bon escient les bénéficiaires/producteurs vers une transition agro-écologique de bon aloi surtout dans le contexte actuel de désorganisation de la production vivrière et dans une certaine mesure du marché ;
- Un accroissement de la consommation par les ménages de produits maraîchers qui s'explique par une meilleure maîtrise par les bénéficiaires des techniques de production et aussi l'introduction de nouvelles spéculations dans les pratiques culturales ;
- Les actions d'IdP associées à celles de la CRB sur la nutrition qui recommande aux femmes enceintes et allaitantes la consommation au moins 4 fois par semaine de feuilles vertes ont très certainement impacter les coutumes alimentaires des ménages ruraux. On observe ici la synergie entre 2 ACNG du programme sur la SAN.

3.1.2.2 Constats relatifs au résultat 2

Tableau 5 : tableau récapitulatif des acquis IdP - A.02

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
<p>Informer et mobiliser les parties prenantes, les communautés villageoises et les bénéficiaires</p>	<p>-3 Ateliers de présentation du projet organisés avec les acteurs institutionnels dans les 3 communes d'intervention (Matéri et Coblé et Boukombé). -40 ateliers villageois de présentation du projet -40 villages mobilisés (Ateliers d'autodiagnostic : difficultés liées à la production, potentialités, priorités d'action) -1213 bénéficiaires sélectionnés pour être encadrés et 80 Formateurs Endogènes choisis -80 Assemblées villageoises de suivi des actions en cours par les communautés des 40 villages mobilisés en 2016, 2017 et 2018 (approvisionnement en intrants, la vente groupée et le warrantage) -1 boîte à image sur le thème « développement communautaire » en cours de réalisation <i>Certaines périodes ne sont pas favorables voire perturbent totalement les actions tel la période de récolte du coton ainsi que celle de son paiement ...</i></p>
<p>Former les producteurs de maïs aux itinéraires techniques de production et vulgariser des techniques de production et de gestion de la fertilité des sols qui soient respectueuses de l'environnement et adaptées à une population vulnérable (avec intégration de la démarche CEF)</p>	<p>-1 document de capitalisation sur les GIFS et les itinéraires techniques de production du maïs a été élaboré ; - 10 séances d'échanges avec les parties prenantes pour le choix des techniques GIFS à implémenter (2016) ; -6 ateliers communaux d'évaluation des options techniques choisies en 2016 et 2017 ont été organisés ; -3 visites échanges organisées sur les ITK et les GIFS au profit de 80 FE et 12 animateurs (2016, 2017, 2018) 112 participants au total ; 02 ateliers d'évaluation et de validation des résultats des parcelles de démonstration installées dans les villages 2016 et 2017 : 98 participants ;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - 03 ateliers de formation et 40 AV de restitution sur la Fabrication et utilisation du compost 80 FE et 12 animateurs formés : 1029 dont 52% de femmes ont réalisé du compost, - 03 formations et 40 AV de restitution sur la GIFS, 80 FE et 12 animateurs formés - 03 Ateliers de formation et 40 AV de restitution sur les Bonnes pratiques culturelles du Maïs (ITK) : 80 FE et 12 animateurs formés - 2 ateliers de formation sur l'élaboration du Plan de Campagne (PC) : 80 FE et 12 animateurs formés - Appui aux producteurs bénéficiaires dans l'élaboration des plans de campagne : 1112 producteurs dont 523 femmes ont élaboré leur plan de campagne - 40 AV de choix des options techniques GIFS adaptés -02 ateliers de formation sur les techniques de traitement phytosanitaire à base des extraits végétaux contre les chenilles -suivi de proximité de 1213 bénéficiaires directs des 40 villages 2016, 2017 et 2018 -10 Parcelles de Démonstration et de formation installées en 2016, 75 en 2017 et 60 PD installées en 2018 dont 37 parcelles de plantations de gliricidia et 3 bandes de cordon pierreux réalisées sur 2 parcelles de démonstration sur des techniques de lutte antiérosive <p><i>Qqs difficultés rencontrés : la réforme institutionnelle dans le secteur agricole perdure considérablement le développement agricole et surtout vivrier, de nombreuses attaques de prédateurs notamment les chenilles défoliatrices, avec des moyens de lutte très limités.</i></p>
<p>Appuyer l'accès des producteurs bénéficiaires aux intrants adaptés (semences améliorées, fumier, semences d'engrais verts, engrais minéraux), en privilégiant le recours à des intrants respectueux de l'environnement et adaptés à des populations vulnérables</p>	<p>03 ateliers communaux d'information des FE et des parties prenantes (Mairie, IMF, semenciers, SCDA...) sur l'accès aux intrants ont été organisés avec la SODECO (nouvelle structure chargé d'approvisionner les communes en intrants NPK et Urée).</p> <p>40 AV de sensibilisation sur le compostage organisées : 1029 producteurs (trices) dont 52% de femmes ont réalisé du compost, environ 528t de compost produits</p> <p>40 AV de définition et de choix des stratégies d'accès aux intrants adaptés, (engrais, semences améliorées): 4.459.350 Fcfa ont mobilisés en 2017 et 6.997.650 F CFA en 2018 pour la commande groupée d'intrants à travers les cotisations, vente groupée et le warrantage</p> <p><i>QQs difficultés :</i></p> <p><i>Semences améliorées non disponibles</i></p> <p><i>Engrais chimiques non disponibles</i></p> <p><i>Retard mobilisation des fonds provenant de la vente groupée et du warrantage pour la commande groupée des intrants</i></p> <p><i>Les difficultés majeures rencontrées par les producteurs dans la fabrication du compost ont été l'insuffisance d'eau pour l'arrosage et l'insuffisance des matériaux végétaux – il faudra débiter cette action plus précocement en octobre</i></p>
<p>Mettre en œuvre des mécanismes d'essaimage : capitaliser, diffuser et favoriser la reprise des techniques par d'autres producteurs de maïs et par des acteurs susceptibles de jouer un rôle de courroie de transmission</p>	<ul style="list-style-type: none"> -25 AV de restitution des ateliers d'évaluation des résultats des techniques expérimentées sur les (PD 1465 participants dont 569 femmes -Animation de plus de 200 clubs d'écoute sur les thématiques en lien avec le compostage, les ITK les bonnes pratiques poste récolte, les structures de stockage promues par le projet (GTA, Sacs PICS), les attaques des chenilles, le warrantage et la vente groupée -02 visites inter-villages organisées (2016, 2017): échanges et partage d'expériences sur les effets, réussites et les difficultés des techniques en cours de démonstration (ITK et GIFS) pour faciliter la répliquabilité de ces techniques par les producteurs 60 participants dont 22, femmes -2 visites (PD, champ des bénéficiaires, GTA et les sacs PICS) au profit des responsables institutionnels : autorités locales (Maire, PFSAN,

	<p>CV, CA), SCDA (RDR, TSANA), IMF (CCIF, PEBCO, CMEC), 2 radios communautaires: radio DINABA et radio Tanguiéta. Au total 8 sites ont été visités</p> <p>-01 DVD sur les ITK et GIFS du maïs réalisé</p> <p>- Deux (02) boîtes à images et Sept (07) affiches sur "Itinéraires techniques - aménagement des parcelles" ont été produites et imprimées ;</p> <p>- Six (06) Emissions radio ont été produites en quatre langues (Ditammari, M'Bermè, Gourmantché et Biyali)</p> <p>- 112 diffusions des émissions radio ont été réalisées</p> <p>- Quatre (04) fiches techniques produites en plaquette illustrée et imprimées sur (i) sur la fabrication et l'utilisation du compost, (ii) les itinéraires techniques de production du maïs, (iii) l'amélioration de la fertilité du sol par le gliricidia, (iv) l'amélioration de la fertilité du sol par le <i>Cajanus Cajan</i> ;</p> <p>-40 rencontres de sensibilisation des bénéficiaires par les FE sur les GIFS et les ITK (supports outils de sensibilisation)</p> <p>-visite échanges sur le warrantage (villages potentiels de 2018):39 participants dont 19 FE</p> <p>24 AV de présentation du projet dans 24 villages d'essaimages</p>
Faciliter la réalisation d'un plaidoyer pour la mise en place de politiques et dispositifs adaptés aux besoins et préoccupations des petits producteurs de maïs	<p>-1e stratégie de plaidoyer élaborée</p> <p>-1 plan d'action disponible</p> <p>-40 Ateliers villageois de sensibilisation sur les dégâts des pesticides, participants : 2144 producteurs (trices) dont 879 femmes, mise en place de 40 points focaux</p> <p>- 03 ateliers communaux sur l'utilisation abusive des pesticides, 141 participants dont 2 FE : prise d'engagement pour la prise des arrêtés communaux</p> <p><i>NB : Non-respect des engagements pris par les autorités locales lors des ateliers communaux</i></p>

Source : Grille d'analyse transmise au projet IdP, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 02

Suite aux acquis notés suivants les entretiens et par recoupement de la bibliographie ainsi que les informations produites lors la revue à mi-parcours réalisée par le programme, on peut affirmer que :

- L'on note une amélioration sensible du rendement du maïs qui est passé de 1,1T/ha à 2,07T/ha entre 2016 et 2017. En témoigne l'écart de rendements observé entre les bénéficiaires AMSANA et les non bénéficiaires qui est de 14% ;
- Cette tendance à la hausse du rendement combinée à l'accroissement des superficies qui appliquent les méthodes GIFS de 39% à 45% des superficies de maïs emblavées, a entraîné un accroissement de la production du maïs. Le volume du maïs produit dans les ménages bénéficiaires est aujourd'hui en moyenne de 1,57 tonnes contre 1,23 tonnes à la Baseline soit une amélioration de 28% ;
- Les performances observées au niveau de la productivité s'expliquent en grande partie par une meilleure adoption des techniques GIFS dont l'efficacité a été prouvée à l'issue des démonstrations en milieu réel (3,10 T/ha contre 1,8T/ha parcelle témoin). En effet, comme le souligne l'étude contextuelle, la zone d'intervention est caractérisée par un rendement très faible de maïs et une pauvreté importante des sols ;
- Le taux d'adoption des techniques GIFS est de 90% au niveau des bénéficiaires directs. De plus, des améliorations ont été apportées à ces techniques à l'issue de la première campagne réduisant leur pénibilité ;

- Le premier défi pour l'amélioration plus sensible de la production du maïs reste l'accroissement des superficies de maïs avec application des techniques GIFS. Pour ce faire, des innovations sont en cours d'introduction au niveau des bénéficiaires. A titre d'exemple, la réduction du temps de compostage de 60 à 21 jours ainsi que l'amélioration du transfert de fertilité des zones de compostage vers les champs de production ;
- Le second défi (à moyen terme) reste une plus large diffusion du Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF) qui doit faire l'objet de toutes les attentions car il permettra aux bénéficiaires de mieux gérer l'exploitation, mais aussi les dépenses de la famille ainsi que d'anticiper les besoins, diversifier les ressources et sécuriser les besoins alimentaires et nutritionnelles familiaux.

3.1.2.3 Constats relatifs au résultat 3

Tableau 6 : tableau récapitulatif des acquis IdP - A.03

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Informer et mobiliser les parties prenantes, les communautés villageoises et les bénéficiaires	<i>Cf tableau précédent</i>
Améliorer le stockage familial : faciliter la diffusion et l'appropriation de techniques adaptées pour le stockage familial (greniers traditionnels améliorés, sacs PICS, etc.) à partir d'expériences démonstratives	<p>-2 Ateliers de formation sur les bonnes pratiques de gestion post-récolte du maïs (50 Formateurs endogènes et 12 animateurs)</p> <p>1 visites d'échange est réalisée (Nikki, N'Dali, Savalou, et Sinendé, avec 20 producteurs et 2 agents SCDA, 8 ERAD).</p> <p>-DVD sur le thème "Bonnes pratiques de stockage dans les sacs PICS et les Greniers Traditionnels Améliorés" qui est en cours de réalisation.</p> <p>- Six fiches techniques sur les bonnes pratiques de gestion post-récolte du maïs produites et imprimées ;</p> <p>- Six posters sur les bonnes pratiques de gestion post-récolte du maïs produits et imprimés</p> <p>- Deux affiches sur le Grenier Traditionnel Amélioré et le sac PICS produites et imprimées</p> <p>- Montage et diffusion des émissions radios</p> <p>- 75 constructeurs (3 par village) de greniers traditionnels ressortissants des 25 villages ont été formés sur les techniques de construction du GTA</p> <p>-3 ateliers de soudure formés sur la fabrication des vannes dont 12 personnes à raison de 4 personnes par atelier</p> <p>- Mise à disposition par ERAD d'un DVD produit en collaboration avec l'un de ces partenaires (HELVETAS) sur les "Bonnes pratiques de récolte et préparation avant stockage en lien avec CEF"</p> <p>25 Assemblées Villageoises d'information et de sensibilisation des communautés sur les GTA et les sacs Pics : 2212 participants dont 876 FE</p> <p>10 AV de suivi des structures de stockage sont réalisés dans les villages 2016, (434 participants dont 122 femmes), comparaisons du stock dans les GTA avec des GT, appréciation de l'état/qualité des stocks par la communauté elle-même,</p> <p>- 25 AV d'évaluation de fin de stockage des grains /bilan de l'expérimentation (503 participants dont 218 FE)</p> <p>-107 GTA et 35 sacs PICS répliqués par les bénéficiaires dont 43 femmes</p> <p>- 01 manuel de formation sur les thématiques post-récolte comportant des images illustrant certaines opérations.</p>

	<p>- 75 GTA à titre expérimental, soit 3 GTA par village sont réalisés, 250 Sacs PICS à titre expérimental, soit 10 sacs pics par village sont acquis.</p>
<p>Renforcer la structuration collective des producteurs de maïs dans une approche partant de besoins identifiés par les producteurs (= approche utilitaire et partant de la base de la structuration)</p>	<p>40 AV d'auto diagnostic sur la structuration collective organisée (l'identification des initiatives qui existent, leur fonctionnalité et les services assurés): participants: 1965 dont 943 femmes</p> <p>-3 ateliers communaux sur les initiatives vers la structuration collective (vente groupée, mobilisation des fonds, commande collective d'intrants...): l'approche d'accompagnement de la structuration collective qui est une approche utilitaire basée sur les besoins des producteurs.</p> <p>-1 atelier de renforcement de capacité a été organisé à l'intention des groupes bénéficiaires sur les principes de bases de la vie coopérative, ses avantages et son fonctionnement : 88 participants dont 11 FE</p> <p>-25 AV de restitution et d'évaluation de la structuration collective (points des problèmes résolus collectivement, les solutions apportées et les perspectives) :1019 participants dont 435 FE</p> <p>-15 AV d'évaluation de l'accompagnement de la structuration collective dans les villages 2017 : 1259 participants dont 533 Femmes</p> <p>- 01 visite d'échanges d'expériences entre producteurs, sur la structuration collective: les stratégies d'accès aux intrants, les stratégies de mobilisation des fonds et la commercialisation du maïs organisée avec les op des communes d'ifangni, de n'dali et de nikki. : 63 participants,</p> <p>- 25 AV de restitution : 1511 participants dont 690 femmes</p> <p>-40 AV d'identification des besoins ne pouvant être régler que collectivement et d'élaboration d'un plan d'actions collectives pour chaque village (1977 participants dont 915 FE)</p> <p>-40 séances de planification d'actions collectives (approvisionnement en intrants, commande groupée d'intrants, organisation de la vente groupée et warrantage)</p>
<p>Renforcer l'insertion des producteurs dans des canaux de commercialisation avantageux</p>	<p>- 40 AV sur état des lieux, atouts et handicaps commerciaux: 2337 participants dont 828 Femmes :</p> <p>- Elaboration de calendrier de commercialisation: détermination des périodes propices de vente avec les prix pratiqués et les potentiels clients.</p> <p>- 25 ateliers villageois ont été organisés pour identifier les circuits de commercialisation existant au niveau des villages.</p> <p>-25 séances de concertations entre acteurs pour la commercialisation des stocks (vente groupée et warrantage)</p> <p>-1207 producteurs dont 495 femmes ont participé à la vente groupée et au warrantage</p> <p>-25 ateliers villageois d'accompagnement des communautés villageoises pour la sélection de circuits de commercialisation à tester et l'expérimentation de ces circuits. 1393 personnes ont pris part à ces ateliers villageois dont 789 hommes et 604 femmes</p> <p>-20 séances de concertation avec les grossistes/transporteurs de maïs pour faciliter la vente groupée (prix de vente, accessibilité des villages, nombre de sacs disponible, dispositions pratiques de chargement dans les villages) 205 producteurs ont participé à la vente groupée dont 60 femmes</p> <p>"-un atelier intercommunal d'échanges organisé avec les parties prenantes à la commercialisation (transporteurs, commerçantes et producteurs.): 58 participants dont 16 femmes</p>
<p>Mettre sur pieds des dispositifs de warrantage</p>	<p>- document de capitalisation des expériences existantes (modèle de warrantage à expérimenter)</p> <p>- une note méthodologique sur le Warrantage élaborée</p> <p>-1 atelier de renforcement de capacités sur le système de warrantage a été organisé à l'intention de l'équipe du projet (8 animateurs et 2 superviseurs),</p>

	<p>-1 atelier intercommunal de renforcement de capacités et de mobilisation des parties prenantes (Mairies, IMF, CARDER, PTF...) et des comités de warrantage (niveau village) : sur le système de warrantage 31 participants dont 3 femmes</p> <p>-25 ateliers villageois de sensibilisation sur le système de warrantage ont été organisés dans les 25 villages accompagnés. 1019 producteurs ont pris part à ces ateliers villageois dont 584 hommes et 435 femmes</p> <p>10 villages sur les 25 accompagnés en 2017 participent au système de warrantage avec 291 participants dont 119 femmes</p> <p>1677 sacs de 100kg de maïs et 155 sacs de riz ont été stockés dans les 10 magasins</p> <p>-01 rapport d'état des lieux des infrastructures de stockage collectif (qualité, volume, fonctionnalité, gestion et condition d'accès) est disponible</p> <p>25 assemblées villageoises d'états des lieux des infrastructures de stockage collectif réalisées</p> <p><i>NB : impraticabilité des routes d'accès de certains villages d'intervention qui ne favorise pas la commercialisation du maïs pendant la période de pointe (août-septembre)</i></p>
<p>Développer des systèmes de stockage collectif adaptés aux besoins (en articulation avec les stratégies de commercialisation, warrantage, stockage familial)</p>	<p>1 état des lieux d'espaces de stockage actualisé avec les 15 nouveaux villages</p> <p>25 AV d'identification des projets de construction des magasins de stockage organisés dans les villages de 2016 et de 2017 : 1364 participants dont 559 femmes</p> <p>les études de faisabilité techniques de construction de magasins de stockage dans 5 villages d'intervention</p> <p>-5 magasins construits</p> <p>-10 magasins existants valorisés à travers le warrantage</p> <p><i>NB : indisponibilité des magasins (stockage des intrants coton)</i></p> <p><i>-besoin de réhabilitation des magasins (4 magasins)</i></p> <p><i>-besoin de construction de nouveaux magasins (15 magasins disponibles sur un besoin de 40 dans tous les villages bénéficiaires)</i></p>

Source : Grille d'analyse transmise au projet IdP, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 03

Suite aux acquis notés suivants les entretiens et par recoupement de la bibliographie ainsi que les informations produites lors la revue à mi-parcours réalisée par le programme, on peut affirmer que :

- Un important travail d'animation, de formation, d'encadrement a été réalisé à différents niveaux sur les thématiques liées au stockage, ventes groupées et warrantage qui marquent positivement le paysage ;
- Le rapport réalisation à MTR des résultats obtenus met en évidence (et la mission le confirme) qu'il y a une amélioration du stock de maïs à même de permettre aux ménages de diminuer leur vulnérabilité pendant la période de soudure. A la mi-parcours les résultats montrent une tendance qui fait espérer au terme du programme une réelle diminution de l'insécurité alimentaire. A l'issue des deux premières années d'intervention, le taux d'épuisement du stock de maïs entre janvier (période des récoltes) et Avril (démarrage de la soudure), a connu une diminution de 46%. De plus, le taux de couverture des besoins en maïs des ménages bénéficiaires est passé de 68% en 2016 à 82% en 2017 ;
- Ces résultats sont le fait indéniable des actions engagées notamment contre le bradage des produits à la récolte, l'amélioration des rendements du maïs via les techniques GIFS, la réduction des pertes post récolte via les renforcements sur les bonnes pratiques post

récolte, ainsi que l'amélioration des conditions de stockage, de mise en marché et de mise en garanti des stocks contre du cash (warrantage) ;

- Ce sont 154,4 tonnes et 483,6 tonnes de maïs qui ont été soustraites du bradage et vendues à meilleurs prix respectivement en 2017 et 2018 grâce à la réalisation de la vente groupée et du warrantage (*mécanismes qui n'étaient plus fonctionnels dans les villages d'intervention*). *Ce dernier point doit attirer notre attention*, être bien analysé tant au regard des stratégies adoptées par les Femmes, les producteurs de coton, que d'un point de vue des SFD et surtout sur l'impact que ces stocks « bloqués » pourraient avoir sur la sécurité alimentaire. Car, si besoins étaient : ce sont des stocks de proximité rapidement mobilisables.

3.1.2.4 Analyse des Critères du CAD – le projet Iles de Paix

La présente analyse est réalisée au regard des critères CAD, sur la base des questions qui sont retenues pour ce qui concerne l'ensemble du projet. Les évaluateurs ont fait réaliser une auto évaluation aux équipes d'Iles de Paix sur la base de la grille de performance afin de comparer celle-ci et surtout lorsqu'il y avait des différences de chercher à expliquer pourquoi. L'ensemble des résultats a été présenté lors d'une restitution en fin de mission à Natitingou le 22/09 de 15h à 20h.

Une synthèse en sera faite en fin de chapitre.

3.1.2.4.1 Pertinence

Les actions sont-elles en phase avec les problèmes, les besoins et les priorités des bénéficiaires ? La stratégie de l'intervention apporte-t-elle une réponse adéquate aux besoins et à la réalité/aux conditions de vie des bénéficiaires ?

Les études préalables à l'intervention ont confirmé que l'intervention correspondait bien à la zone rouge d'insécurité alimentaire du programme SAN. Les besoins et priorités des bénéficiaires ayant été identifiés les actions mises en place par le projet ont eu pour objectif de répondre à la demande, prenant en considération le contexte local, les conditions socioéconomiques des bénéficiaires et de proposer des solutions techniquement peu coûteuses et surtout adaptées au milieu. La démarche mise en place d'approche communautaire basée sur un diagnostic participatif avec priorisation des problèmes par les communautés, puis des choix de solutions à expérimenter (recherche/action) avant de diffuser les meilleures solutions est une stratégie tout à fait pertinente pour ce public cible majoritairement vulnérables qui a apprécié cette méthodologie d'intervention.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Les actions sont-elles en phase avec les priorités et les politiques de développement du gouvernement partenaire à tous les échelons (national et local), y compris avec les thèmes transversaux ? Est-elle cohérente avec une approche favorisant la complémentarité avec les autres acteurs pertinents travaillant sur le même thème ?

La stratégie gouvernementale est axée sur le développement de filières qui repose sur des « spéculations de rente » tel le coton utilisant d'importantes quantités d'intrants chimiques (engrais et pesticides). Cette orientation « culture industrielle » peu respectueuse de l'environnement va à l'encontre de la stratégie promue par le projet IdP qui axe son intervention vers une transition agro-écologique respectueuse des écosystèmes et garante d'une alimentation de qualité et, saine.

Cette approche IdP est tout à fait en cohérence avec les actions des autres projets du programme AMSANA (MIP, warrantage avec LC, jardin scolaires avec croix rouge, maraîchage pisciculture avec ENABEL, Etude conjointe avec PROTOS sur les intrants et commercialisation des produits maraîchers), ainsi que des autres PTF/Projets intervenant dans l'Atacora au regard de l'intervention de la GIZ dans le cadre du PACC (Programme

d'Adaptation de l'Agriculture au Changement Climatique), de la KFW avec le FI-Agri⁷ ou le PROFI de la Coopération Belge.

Le projet IdP participe par ailleurs régulièrement aux cadres de concertation entre les acteurs travaillant (ou qui ont travaillé) sur la SAN : PARSA, PMASN, PROSAR, PACC, HELVETAS, PROFI, WASCAL.

On voit ici deux options de développement non totalement en phase : d'un côté le gouvernement fort tourné vers les cultures de rente orientées vers l'exportation et une autre option du développement agricole plus orientée vers la sécurité et la souveraineté alimentaire, respectueuse de l'environnement valorisant au mieux les potentialités locales. De ce fait la stratégie d'intervention qui nous semble pourtant une option viable n'est malheureusement pas en adéquation avec les options choisies par le gouvernement, qui pour sa part, peine à faire des choix et avec des discours contradictoires des techniciens sur le terrain.

Le score d'évaluation sur ce point est : C

L'intervention est-elle en phase avec les politiques pertinentes de la Belgique ?

Le programme AMSANA est le dernier programme financé par le FBSA qui a été créé en 2010 pour améliorer la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle des groupes vulnérables. La particularité du FBSA était de proposer une approche multi-acteurs favorisant la collaboration entre la CTB, des agences multilatérales, des ONG et des partenaires locaux autour des objectifs de sécurité alimentaire au niveau local.

Lors d'un colloque en avril 2015 intitulé « Objectif 2020 : l'agriculture familiale au cœur des politiques belges contre la faim », le Ministre de la coopération au développement a rappelé l'importance de soutenir l'agriculture familiale qui, en grande partie, contribue à la sécurité alimentaire des paysans et populations locaux et préserve davantage l'environnement tout en offrant davantage d'emplois et de revenus que l'agro-industrie.

Le projet mis en œuvre par IdP, qui est l'un des 5 projets qui a bénéficié des financements de ce Fonds, contribue grandement aux objectifs spécifiques et résultats attendus du programme : la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle dans l'Atacora et donc à la politique qui avait été définie par la Belgique dans le cadre du FBSA. La sécurité alimentaire, même si elle n'est plus traitée comme une thématique spécifique, reste un élément important de la politique de la coopération prise comme thématique transversale au même titre que le Genre ou l'Environnement. Ce faisant, l'intervention d'IdP dans le cadre du programme AMSANA et des nouvelles politiques belges⁸ en cours, est tout à fait pertinente.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant la pertinence globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B

3.1.2.4.2 Efficacité

Tous les groupes cibles ont-ils accès aux outputs/résultats disponibles jusqu'à présent ? Tous les groupes cibles utilisent-ils les outputs/résultats comme prévu ? Existe-t-il des facteurs qui empêchent l'utilisation des outputs/résultats ? L'utilisation des outputs/résultats disponibles contribue-t-elle à l'outcome/objectif spécifique comme prévu ?

⁷ Aménagement des bas-fonds, construction de magasins et réhabilitation des pistes rurales

⁸ https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/note_strategique_agriculture_et_securite_alimentaire_2017.pdf

Toutes les cibles ont accès aux 3 outputs (renforcement/Assemblées villageoises de restitution), les parcelles / sites de démonstration ainsi que les techniques promues sont ouverts à toute la communauté (bénéficiaires et non bénéficiaires).

La majorité des groupes cibles utilisent les outputs comme prévu ; les non bénéficiaires dans les villages d'intervention ainsi que dans les villages voisins utilisent les outputs ou pour le moins y ont accès.

Cependant quelques difficultés limitent l'utilisation des outputs à savoir : i) l'accès aux semences améliorées due aux réformes dans le secteur agricole ; IdP s'emploie à développer un système de sélection massale pour garantir l'accès à la semence de qualité, ii) l'accès aux Sacs PICS dû à l'indisponibilité du sac au niveau du fournisseur dans la zone d'intervention, iii) l'accès aux intrants chimiques nécessaire à la transition agro-écologique, IdP accompagne les producteurs dans la production de compost et de bio pesticide, iv) l'accès difficile à l'eau pour le maraîchage et pour répondre à cette préoccupation majeure, sont développées des techniques d'économie et d'accès à l'eau.

Malgré ces contraintes techniques et institutionnelles pour lesquelles IdP recherche des solutions viables, force est de constater que l'on observe : i) une augmentation de la production de maïs chez les bénéficiaires, ii) une augmentation de la production maraîchère de contre saison, iii) un accès aux marchés et revenus accrus chez les bénéficiaires (maïs et maraîchage), iv) une amélioration du taux de couverture alimentaire (maïs et maraîchage) des ménages bénéficiaires, v) l'insuffisance des magasins pour les opération de warrantage.

Le score d'évaluation sur ce point est : A

Au stade actuel de la mise en œuvre, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ? L'intervention a-t-elle adapté sa stratégie en fonction des changements de contexte (suppositions et risques) chaque fois que cela s'avérait nécessaire pour réaliser l'outcome ? Les effets négatifs ont-ils été atténués ? Y-a-t-il eu des effets positifs non prévus ? Ces effets positifs ont-ils contribué aux résultats de l'intervention ?

A ce jour ce sont : i) 59/60 villages couverts (1 village maraîchage pris en compte par une autre intervention UEMOA) avec développement d'une action complémentaire largement diffusée: le maraîchage de case en saison hivernale (plusieurs ha en plus des 17,5), ii) 1855/1600 bénéficiaires touchés, iii) 16 agents terrains déployés et 118 Formateurs endogènes (FE) pour accompagner les communautés ;

Pour répondre aux changements contextuels le projet a : i) développé un système de sélection massale pour garantir l'accès à la semence absente sur le marché eu égard aux réformes en cours du MAEP et des entités qui lui étaient liées telle la production de semences, ii) accompagné les producteurs dans la production de compost et de bio pesticide pour préparer la transition agro écologique et être moins dépendant des intrants chimiques rares sur le marché, iii) promu des techniques d'économie et d'accès à l'eau pour garantir la production maraîchère de contre saison afin de sécuriser les cycles de productions des différentes spéculations et iv) développé du maraîchage en saison hivernale pour permettre un accès plus important et diversifié au légumes pour les familles.

Effet positif non initialement prévu : i) les techniques de maraîchage de case en saison pluvieuse essaient vers d'autres producteurs non bénéficiaires, ii) on note un bon niveau de contribution/participation des bénéficiaires qui prennent des initiatives au-delà de ce qui leur est demandé. Aussi, autour de la fabrication du compost, s'établit tacitement et progressivement des « contrat de fumure » (notamment à Nodi/Matéri) dans lesquels l'agriculteur (fabricant de compost) prélève des déjections animales chez l'éleveur et en contrepartie, permet à ce dernier d'exploiter les résidus de récolte dans son champ. Cette

dynamique d'association agriculture-élevage est à encourager, puisqu'elle contribue souvent à la réduction des conflits entre agriculteurs et éleveurs.

Au stade actuel de la mise en œuvre du projet, la probabilité que l'outcome soit réalisé est forte.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant l'efficacité globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B +

3.1.2.4.3 Efficience

Compte tenu de l'output/Résultat à produire, existait-il des approches alternatives qui auraient consommé moins de ressources sans pour autant réduire la qualité et la quantité des résultats ? L'intervention est-elle gérée de manière économiquement rationnelle, tout en optimisant la qualité et la quantité des outputs ? Le ratio input-output est-il bon ? Les modalités d'exécution encouragent-elles un usage efficace des moyens dont dispose l'intervention ? Les modalités d'exécution sont-elles élaborées de sorte à favoriser une transformation économiquement rationnelle des inputs en outputs ?

Il faut noter que i) les techniques promues sont basées sur des ressources disponibles dans le milieu et à moindre coût (valorisation locale), ii) les investissements (Puits, GTA, Magasins) sont réalisés avec de nouveau un maximum de matériaux locaux et une contrepartie des bénéficiaires en matériaux locaux et en main d'œuvre.

En terme de gestion de l'intervention i) les interventions touchent plus de bénéficiaires que prévus avec les mêmes ressources, ii) les inputs sont restés dans les budgets alloués, iii) les investissements (magasins, puits, grillages ...) respectent un bon rapport qualité prix au regard des réalités du marché.

Le taux de réalisation opérationnelle à cette date est de 62% et les cibles des IOV de résultats sont réalisés et dépassés.

Les programmations sont globalement respectées, les investissements sont rationnels en valorisant les ressources locales (autant que peut ce faire), les résultats sont probants, on a un bon retour sur investissement. L'approche adoptée est bonne.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Quel est le degré d'atteinte des outputs ?

La stratégie mise en œuvre par IdP est basée sur le faire ensemble avec l'organisation régulière des cadres de redevabilité, la planification conjointe avec les partenaires terrain et un suivi qualité de la mise en œuvre au quotidien. Toutes les difficultés sont ciblées en temps opportun et traitées dans les délais afin de permettre un déroulement optimum du Programme. Les résultats de cette démarche mettent en évidence le suivant i) le bon taux de réalisation opérationnelle à cette date est de 62%, ii) une planification année N+1 faite en année N, iii) une anticipation des activités 2019 déjà en 2018 (warrantage, magasins, aménagements des sites maraîchers). Ainsi, il n'y a pas de retard important ni dans la gestion administrative ni dans la mise en œuvre opérationnelle.

Toutefois, force est de constater que pour renforcer et consolider véritablement les acquis vu le nombre important de villages concernés : le projet nécessiterait d'une année supplémentaire. A titre d'exemple on peut souligner qu'un meilleur ancrage de certains mécanismes de durabilité tels que le warrantage dont le programme vient de démarrer, mérite d'être accompagné plus durablement afin d'assurer une meilleure appropriation par les populations bénéficiaires.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

La contribution (financière/matérielle/RH) du partenaire correspond-elle aux prévisions ?

La contrepartie d'Iles de Paix est mobilisée à hauteur des prévisions. Cet ACNG, afin de répondre aux engagements qu'il a sur le terrain auprès de ses partenaires, assure le préfinancement des actions en attendant le versement des tranches par le FBSA, ce qui permet d'assurer une continuité des actions sans ruptures toujours préjudiciables à des interventions de développement.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant l'efficacité globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B

3.1.2.4.4 Impact

Quels changements au niveau de l'impact sont visibles ou susceptibles de devenir visibles ? Dans quelle mesure les changements au niveau de l'impact sont-ils identifiables et mesurables, et attribuables à l'intervention ? Quels sont, selon leur perception, les effets de l'intervention pour les bénéficiaires et ce selon leur perception ? L'intervention contribuera-t-elle aux objectifs du pays partenaire, tels que visés dans le cadre des résultats au niveau de l'impact ?

Plusieurs impacts dans les villages d'intervention sont perceptibles i) application des pratiques culturelles ITK et GIFS en vue de la récupération des terres pauvres, ii) disponibilité de produits maraîchers de contre saison, iii) disponibilité du maïs dans les ménages en période de soudure, iv) diminution du bradage du maïs à la récolte, v) vente à des meilleurs prix (vente groupée, warrantage).

Ces impacts sont mesurés dans le cadre du suivi des IOV, par la collecte de données auprès des bénéficiaires. Les résultats de l'enquête ménages (entre Baseline et revue à mi-parcours) dans toute la zone d'intervention du programme ont permis de mettre en évidence les changements directement liés à l'intervention, mais aussi certaines transformations doivent être considérées comme le fruit d'actions conjuguées dans le temps.

La démarche promue par IdP favorise le changement de comportement à travers l'adoption de pratiques agro-écologiques mais ne peut avoir d'influences sur les changements climatiques majeurs qui peuvent impacter négativement les rendements de maïs et la quantité d'eau disponible dans les puits, ...

On notera par ailleurs que l'intervention permet d'améliorer les revenus mais n'a pas main mise sur la gestion des revenus au niveau ménages qui peuvent être soumis aux facteurs socioculturels (cérémonies décès, mariages, ..).

Le score d'évaluation sur ce point est : A

Des facteurs externes sont-ils susceptibles de compromettre la contribution aux résultats du partenaire ?

Bien évidemment dans le développement rural et surtout agricole, le risque zéro n'existe pas et l'on est toujours à même de subir des facteurs externes susceptibles de compromettre les résultats acquis à commencer par i) les changements climatiques, ii) une instabilité du cadre institutionnel avec des changements récurrents des politiques publiques, iii) des évolutions défavorables du cadre économique ; beaucoup de productions sont vendues au Burkina Faso, Togo et au Nigéria et donc dépendant à la fois des politiques dans ces pays et des taux de change pour la monnaie nigériane et iv) la démotivation des bénéficiaires ...

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

L'intervention a-t-elle ou aura-t-elle des effets positifs ou négatifs inattendus pour les bénéficiaires ciblés ou des individus ou des groupes non ciblés ?

Les effets de l'intervention pour les bénéficiaires et ce selon leur perception sont i) une amélioration de l'alimentation (diversification des repas), ii) la réduction du bradage du maïs et maintenant des autres céréales, iii) une réduction de la faim lors des périodes de soudure, iv) une amélioration des capacités techniques des bénéficiaires et de notre point de vue un élément de réussite indéniable une nette amélioration de l'auto-estime de soi et de fierté qui sont des moteurs très fort pour le développement (pris au sens large).

Le score d'évaluation sur ce point est : B +

Concernant l'impact global pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B +

3.1.2.4.5 Durabilité

Les partenaires ont-ils la capacité financière requise pour continuer à retirer des bénéfices de l'intervention après la fin de l'appui ? Existe-t-il une stratégie de sortie financière/économique progressive, qui, dans l'affirmative, est susceptible d'être mise en œuvre ? Les bénéficiaires/l'institution partenaire ont-ils les moyens de payer la maintenance ou le remplacement des services/biens/infrastructures mis en place par l'intervention ? Les résultats/bénéfices sont-ils abordables pour les bénéficiaires à la fin de l'intervention ? Les exigences d'appropriation locale sont-elles satisfaites et continueront-elles de l'être après la fin de l'intervention ?

Les deux partenaires d'IdP à savoir ERAD et BUPDOS ont un fort ancrage dans le milieu et resteront présents en l'absence de l'intervention AMSANA. Même si IdP dispose de fonds propres à même de financer des phases de consolidation, il n'en reste pas moins vrai que sans appui extérieur et en l'absence d'encadrement des bénéficiaires on observera une baisse des dynamiques.

Il est donc urgent de réfléchir à une vraie stratégie de sortie, un retrait progressif de l'intervention et ce, jusqu'à la fin du projet. L'année 2019 ne doit surtout pas être une année d'investissement mais, bien de consolidation de partenariats, de renforcement d'acquis et d'amélioration de dynamiques porteuses (on pense en cela au stockage et surtout au warrantage).

La responsabilisation des bénéficiaires et leur implication dans les prises de décisions (structuration collective basée sur les besoins utilitaires) est gage d'une continuité des activités (warrantage, production maraîchère, GTA, vente groupée).

L'implication des mairies/PFSAN dans la mise en œuvre des activités devrait permettre à ces dernières d'assurer le suivi même à l'issue de l'intervention. Il serait opportun d'orienter le FADEC-Agri, même s'il n'est pas très conséquent actuellement, vers des actions porteuses identifiées par l'IdP.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Dans quelle mesure les politiques appuient-elles durablement l'intervention ?

Comme précisé ci-dessus, la réforme du MAEP en cours depuis plus d'un an rencontre des difficultés dans la définition des nouveaux organes et leur mise en fonction concrètement sur le terrain ; ce qui déstabilise totalement l'encadrement des productions vivrières. Par ailleurs l'orientation de la politique de développement vers des filières de « rente » souvent destinées à l'exportation qui bénéficient d'appuis conséquents impacte négativement (pour le moment) le développement des filières vivrières et secondaires donc alimentaires.

En contrepoint de ces réformes, de façon très pragmatique, les acteurs du développement sur le terrain se concertent autour de certaines autorités, (niveau département/préfet, commune/maire, village) afin de coordonner leurs actions et efforts qui, dans l'Atacora, gravitent autour de : Adaptation et Résilience aux Changements Climatiques / Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle / Appui aux Filières Agricoles.

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

Concernant la durabilité globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B -

3.1.2.4.6 Le Genre

La problématique du genre a été fortement prise en compte dans le projet, en vue d'influer sur les inégalités entre hommes et femmes dans la distribution des ressources et l'accès au pouvoir comme condition nécessaire pour un développement rural plus juste. Le diagnostic participatif qui a initialement été réalisé a pris en compte tout particulièrement les femmes et les jeunes.

Le projet vise à renforcer de façon juste les compétences, l'accès aux facteurs de production et l'amélioration des revenus des femmes par la production du maïs et le maraîchage de contre-saison. Cet objectif se traduit par la bonne représentation des femmes parmi les 1.113 bénéficiaires (47%) eu égard au contexte local.

Sur 451 producteurs de maïs représentants des communautés bénéficiaires dans le dispositif de diffusion du projet, 45% (201) sont des femmes. Par contre le choix des Formateurs Endogènes qui ont la responsabilité d'assurer la formation et le suivi des autres bénéficiaires, les femmes ne représentent que 7% (2/30) car elles ont moins de liberté dans la gestion de leur agenda et force est de reconnaître qu'elles ont encore et malheureusement un moindre niveau scolaire que les hommes.

Le taux de participation des femmes aux activités est relativement faible entre 40% et 51%. Mais de qualité puisqu'elles appliquent beaucoup mieux que les hommes les techniques promues. Sur **606** producteurs bénéficiaires directs qui ont appliqué au moins une des techniques de production améliorée du maïs on constate que **287** sont des femmes soit **47%**. De même sur **428** bénéficiaires indirects qui ont appliqué au moins une des techniques de production améliorée du maïs, on enregistre **189** femmes soit **44%**. Pour ce qui relève du maraîchage familial le groupe cible est très majoritairement composé de femmes qui représentent 60 % des bénéficiaires.

De plus, on note une bonne stratégie d'intervention, orientée vers les femmes, avec une grande implication de celles-ci dans les actions engagées. Des changements s'opèrent qu'il faut indéniablement accompagner voire anticiper comme sur le warrantage où les femmes sont ou sont en passe d'être majoritairement détentrices des stocks mis en garantie ...

Le score d'évaluation sur cette question transversale du genre est : B +

3.1.2.4.7 L'environnement

La question environnementale et la prise en compte des changements climatiques sont au cœur de l'intervention du projet IdP avec promotions des techniques culturales respectueuses des écosystèmes, GIFS, GIRE, agro-écologique, agroforesterie, association de cultures, compost, bio-pesticides etc.

Toutes les techniques promues sont respectueuses de l'environnement (GIFS, bio-pesticides, compost, agro-écologie, paillage,...), la diffusion des techniques et méthodes biologiques de conservation et de stockage du maïs, les pratiques promues se basent sur les ressources locales disponibles ; un plaidoyer sur l'utilisation abusive des pesticides est produit.

A juste titre les techniciens d'IdP, mais aussi certains producteurs pensent qu'il faut aller plus loin et qu'il y a un travail conséquent à réaliser en vue de réduire les mauvaises pratiques qui menacent l'environnement et qui pourrait concerner⁹ :

⁹ Extrait du rapport d'activité Iles de Paix 2017.

- * les feux de brousse et le déboisement des bassins versants qui aggravent les risques de l'érosion et de baisse de la fertilité des sols ;
- * Les pratiques nuisibles à la qualité sanitaire des produits vivriers avec les associations dangereuses de culture de maïs ou de niébé dans les champs de coton ;
- * L'installation des champs de coton à côté des sites maraîchers augmente le risque de pollution des légumes par les pesticides ;

Si au cours de la première année du projet, l'implantation de certains sites maraîchers a pu se faire sur des espaces beaucoup trop proches des lits des cours d'eau, impactant négativement ceux-ci, progressivement l'équipe IdP a appris et a corrigé ses erreurs. Actuellement l'implantation des sites se fait dans le plus grand respect des normes de protection des cours d'eau (pas d'atteinte aux versants de ceux-ci) et de l'environnement.

Le score d'évaluation sur cette question transversale de l'environnement est : B +

3.1.2.4.8 Synthèse de l'analyse critère CAD pour ce projet mis en œuvre par IdP

L'analyse synthétique de ce projet, au regard des critères CAD se présente comme suit :

	Ile de Paix	
	Projet	Evaluateurs
Pertinence	B -	B
Efficacité	B +	B
Efficience	B +	B +
Impact	B	B +
Durabilité	B	B -
Genre	B	B+
Environnement	B	B+

Les évaluateurs sont tout à fait en phase avec l'autoévaluation réalisée par l'équipe du projet, même parfois un tant soit peu plus positif que ne le sont les équipes du projet. C'est un bon projet, bien conduit qui impacte et impactera durablement les populations et le paysage institutionnel local.

L'analyse financière au 30/06/18 se présente comme suit :

	Prévu	Décaissé au 30/06/18	%
Investissement	543 823	178 777	33%
Fonctionnement	1 224 776	861 372	70%
Personnel	1 107 777	479 518	43%
Cout de Gestion	307 947	193 395	63%
Frais de structure	203 254	109 344	54%
Total	3 387 577	1 822 406	54%
Reste à décaisser sur 24 mois		1 565 171	

Le projet est monté progressivement en puissance au cours de ces trois premières années. Il a consommé 54 % de son budget soit une vitesse moyenne de décaissement de 50 k€/mois. Il reste 24 mois à couvrir avec le solde restant il faudrait que le projet décaisse en moyenne 65 k€/mois. On peut d'ores et déjà affirmer que l'ensemble du budget ne sera pas décaissé au 30 juin 2020 fin

du projet. Ceci nous amène à proposer une prolongation d'une année ce qui ne semble pas actuellement pouvoir être envisageable administrativement. Or donc valorisons au mieux des fonds dans des activités marquantes et en synergie avec les autres ACNG du programme.

3.1.3 Projet de Louvain Coopération

Le projet/intervention de Louvain Coopération qui correspond aux résultats intermédiaires 1 et 2 du programme AMSANA, a pour objectif spécifique (DTF – LC) : les populations bénéficient de services économiques adaptés pour l'augmentation et la diversification de leurs revenus dans les villages cibles des communes de Boukombé, Matéri, Cobly et Tanguéta.

Louvain Coopération et ses deux partenaires ADG (ONG Belge) et GEL-Nord (ONG Béninoise) se sont engagés à atteindre cinq résultats ainsi formulés :

- Résultat 1 : Production améliorée du fonio pour l'autoconsommation et la commercialisation (Commune de Boukombé)
- Résultat 2 : Des unités adaptées de transformation du fonio sont mises en place et la promotion de cette céréale est assurée au niveau local et national
- Résultat 3 : Les projets des exploitants agricoles et des entrepreneurs sont accompagnés et financés.
- Résultat 4 : Les initiatives économiques développées par les populations bénéficiaires du projet intègrent la dimension environnementale.
- Résultat 5 : L'environnement de la zone du projet est favorable au développement de la professionnalisation de l'entrepreneuriat agricole et des exploitations familiales.



On notera que Louvain Coopération connaît des problèmes financiers conséquents qui vont impacter l'intervention puisque le budget global de celle-ci sera amputé de 700 000 Euros. LC ne pouvant contribuer à hauteur de ce qui avait initialement été prévu, la contrepartie du FBSA sera d'autant réduite. Il s'en suivra nécessairement des remaniements budgétaires qui devraient restreindre les ambitions du projet. L'analyse qui va suivre et les points de vue des évaluateurs devraient contribuer à la réflexion de LC sur les orientations, ajustements à réaliser, sans pour autant s'immiscer dans les choix que fera LC.

Par ailleurs il est à noter que deux axes définissent l'action de Louvain Coopération :

- un axe lié à la filière fonio (recherche/action, diffusion ITK, accompagnement production, récolte et post récolte, transformation, mise en marché) mis en œuvre par ADG et LC ;
- un axe lié à l'entrepreneuriat agricole (appui à l'élaboration de projets, financement, accompagnement des promoteurs dans leurs activités, intégration de la dimension environnement) et développement d'un environnement favorable à l'émergence de la professionnalisation de l'entrepreneuriat agricole mis en œuvre par GEL-Nord et LC.

Ces précisions sont importantes car se sont en fait deux interventions qui fonctionnent différemment avec des résultats très différents et qui nous le verrons au cours de l'analyse mériterait pour le second une analyse très poussée que la mission, eu égard au temps imparti, n'a pu réaliser.

Cette différence impacte l'évaluation au regard des 5 critères CAD. Le premier axe est significativement moins « important » en termes d'activité et de financement avec pourtant de très

bons résultats par rapport au second. L'évaluation de l'ensemble de l'intervention est affaiblie eu égard au moins bons résultats observés sur le second axe.

3.1.3.1 Constats relatifs au résultat 1

Tableau 7 : tableau récapitulatif des acquis LC - A.01

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Etablir un état des lieux de la production de Fonio existante et du potentiel.	Un état des lieux a été établi. Important pour le choix des premiers villages Le rapport a été restitué aux acteurs communaux au cours d'un atelier.
Conduire une recherche-action, avec un groupe de promoteurs/trices, sur les techniques de production permettant de réduire la pénibilité des travaux	La recherche action a démarré en 2016 par l'introduction de techniques de labour (10 à 15 cm) et le séchage sur bâche pour améliorer la production dans 10 villages. En 2017, elle a eu lieu dans 19 villages en partenariat avec les enseignants des Facultés d'Agronomie des Universités de Parakou autour de 3 techniques : i) le semis en ligne; ii) l'association culturale; iii) la semence. Elle se poursuit en 2018 dans un village pour confirmer les résultats de 2017 et aboutir à un itinéraire technique amélioré. <i>NB initialement prévu un seul animateur pour couvrir 25 villages – un second animateur a été recruté ainsi que 50 Relais Endogènes afin d'assurer une meilleure couverture des villages. Grâce à l'évolution du dispositif, le nombre de bénéficiaire est passé de 300 à 1320 producteurs dont 278 femmes, qui sont suivis sur un an (pour un total de 2500 initialement prévus).</i>
Promouvoir, par des visites et la formation de paysan à paysan, les techniques adaptées	En 2016 et 2017 des visites inter villageoises ont été réalisées autour des parcelles de démonstration pour le partage des expériences. Ces visites ont permis une véritable émulation et l'une des conséquences a été la relance de la production dans nombre de zone qui l'avait délaissé En 2018 les visites auront également lieu, sur les essais réalisés en partenariat avec l'université de Parakou. Les résultats seront évalués par la suite
Mettre en place et accompagner un dispositif durable de fourniture de matériels et intrants	Un Comité de gestion du dispositif d'approvisionnement en semences et matériel a été mis en place pour l'ensemble de la commune
Structurer, renforcer et autonomiser des organisations de producteurs/trices	25 Coopératives ont été mises en place et ont bénéficié de formations ; C'est un processus long à mettre en œuvre notamment avec des acteurs qui ont un faible niveau scolaire ; La formalisation et l'immatriculation sont en cours, et seront bientôt achevées. Ces coopératives vont adhérer à la chambre d'agriculture au niveau de laquelle le plaidoyer a été fait pour prendre en compte le fonio
Faciliter la contractualisation entre les organisations de producteurs/trices et de transformatrices	Un atelier sur la contractualisation entre producteurs et transformatrices a eu lieu en juillet 2018 et les échanges vont se poursuivre à fin septembre pour déboucher sur des accords de partenariat Les échanges entre producteurs et transformatrices sous la facilitation de ECLOSIO (ex ADG) et LC (avec l'appui du GEL NB) ont permis de retenir un prix de base (500 Fcfa le « Pom » qui est équivalent à 3 kg). Le recensement des volontaires pour la première expérience de vente publique est en cours et sera bouclé fin octobre. Une première séance de vente aura lieu début novembre dans chaque village. Se suivront les décades selon la disponibilité du fonio auprès des producteurs. Cette action est essentielle et doit déboucher sur la structuration de la filière naissante autour d'une « table filière » formalisée.

Source : Grille d'analyse transmise au projet LC, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 01

Suivant les acquis notés de par les entretiens et recoupement de la bibliographie ainsi que les informations produites lors la revue à mi-parcours réalisée par le programme, on peut affirmer que :

- Une petite équipe qui, à bon escient, a été renforcée. De 1 animateur pour couvrir 25 villages on est passé à 2 animateurs et surtout 50 FE (2 par village). Excellente évolution de la stratégie et bonne adaptation qui correspond à la forte demande des bénéficiaires ;
- Des essais en partenariat avec l'université d'agronomie de Parakou. La qualité des essais réalisés en Milieu Paysan est bonne (attention lors des répétitions à faire évoluer le positionnement des parcelles pour intégrer les effets de bordure). Des étudiants qui vivent chez l'habitant, font un très bon suivi des essais mais surtout ils collectent de nombreuses et précieuses informations auprès des producteurs de fonio. Il sera important pour la campagne 2019 de mettre en place les essais variétaux avec les 6 variétés épurées et multipliées par l'Université et son réseau de multiplicateurs. Un travail reste à faire pour améliorer les techniques de semis et surtout la récolte. Cependant ce qui a déjà été réalisé est de très bonne qualité ;
- **L'organisation de la filière** en termes de structuration des différents acteurs est récente : comité de gestion d'approvisionnement en intrants, coopérative de production fonio, atelier filière pour contractualisation entre les différents maillons. Les dynamiques sont bonnes et **c'est là l'enjeu des deux prochaines années** car la production est sur une dynamique de relance (accompagnée par 39 MIP production et 8 MIP transformation, deux unités de transformation sont fonctionnelles, la demande du marché est très forte tant au niveau local que national). Les populations confirment leur intérêt pour cette céréale (les bénéficiaires affirment la consommer pour 70 % de leur production et réserver 30 % pour la commercialisation). Par ailleurs existe des marchés de niche en Europe et aux USA car, le fonio est riche en sels minéraux et en acides aminés, il constitue une alternative alimentaire intéressante pour les intolérants au gluten. Le succès de ce volet fonio est en partie dû aux appuis reçus dans le cadre des MIP ;
- **Le choix d'investir dans cette filière Fonio est extrêmement judicieux et les actions engagées devraient être renforcées voire étendues à d'autres communes¹⁰.**

3.1.3.2 Constats relatifs au résultat 2

Tableau 9 : tableau récapitulatif des acquis LC - A.03

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Réaliser des études et voyages d'échanges sur la transformation et la commercialisation du Fonio	Un état des lieux de la transformation et la distribution du fonio à Boukombé a été réalisé. Une visite d'échange a été organisée au Nigéria avec des déléguées des Unités de Transformation de Fonio (UTF) pour découvrir les techniques de transformation du fonio. Deux autres planifiées n'ont pu se tenir dans d'autres pays grand producteurs de fonio (au Burkina et au Mali). Une étude sur la mise en place du principe de la marche en avant dans la deux principales UTF est réalisée.

¹⁰ Toutes les communes AMSANA en particulier et les 06 communes de l'Atacora ouest étaient historiquement productrices de fonio. Il y a une nécessité d'élargir l'aire de production et ECLUSIO (ex ADG) et son partenaire A2PF en collaboration avec l'Université de Parakou sont déjà sur des initiatives qui verront des actions couvrir ces communes. Par ailleurs l'ATDA pôle 3 (Atacora ouest) vient de valider son plan de développement agricole qui a pris en compte le fonio comme filière de diversification. D'où la possibilité d'opportunités de financement pour cette culture dans la zone.

<p>Faire de la Recherche – action sur l'introduction de nouvelles techniques/technologies post récolte du fonio</p>	<p>Les procédés/protocoles de transformation de chaque type de dérivé sont élaborés (diagramme et détails des opérations unitaires).</p> <p>L'étalonnage des mesures locales de fonio a été réalisé au niveau des UTF pour quelques unités et va se poursuivre sur les marchés et autres lieux d'approvisionnement (producteurs de fonio et commerçantes collectrices).</p> <p>En collaboration avec le programme Ingénieurs Sud de LC et de l'Université Catholique de Louvain, la recherche action sur le décorticage, a abouti à l'élaboration d'une décortiqueuse manuelle, qui sera perfectionnée avec des centres de fabrication d'équipements.</p>
<p>Réaliser des formations des femmes sur les dérivés du fonio (en association ou non avec d'autres cultures)</p>	<p>Les formatrices ont été encadrées et formées dans l'élaboration de nouveaux dérivés tels que le fonio précuit (couscous) pour les unes et le fonio étuvé pour les autres. Trois formations ont été faites pour renforcer les formatrices :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maîtrise des techniques de transformation 2. Maîtrise des bonnes Pratiques d'hygiène et 3. Marketing
<p>Appuyer les promoteurs dans la mise en place et le fonctionnement des unités de transformation du fonio</p>	<p>Les différents niveaux d'appui à la transformation du fonio (niveau semi-urbain et niveau rural) ont été définis. Sur 7 UTF au total à appuyer, 4 sont déjà prises en compte dont deux de type rural. Pour la suite, 4 autres UTF rurales ont été déjà identifiées suivant une répartition géographique et les zones de forte production de fonio.</p> <p>Des appuis sont faits dans le sens de l'amélioration de l'organisation du travail sur les sites des associations de formatrices, plan de travail en équipe, plan de nettoyage etc.</p> <p>Des aires de pilages sont construites en milieu rural.</p> <p>Les deux grandes UTF sont dotées de décortiqueuses-vanneuses acquises au Nigéria.</p> <p>Elles sont soutenues avec de nouvelles étiquettes conçues pour tous les différents produits.</p> <p>Un processus d'analyse des produits en vue de la certification de la qualité organoleptique, technologique et microbiologique a été entrepris et s'est soldé par la délivrance de certificat de qualité par la DANA en juin 2018 à chacune des deux unités.</p>
<p>Identifier les marchés d'écoulement du fonio et mettre en place des partenariats commerciaux</p>	<p>Les deux UTF dont les produits finis sont orientés vers les centres urbains sont mises en relation avec des supermarchés et boutiques à Cotonou, Parakou et Natitingou. Des restaurants sont aussi sélectionnés, et des actions sont menées pour avoir le fonio dans les menus proposés.</p> <p>Des séances de concertations, des ateliers pour la contractualisation sont organisés entre producteurs et formatrices de fonio, et les premiers contrats sont en cours d'expérimentation sur la saison 2018.</p>
<p>Réaliser diverses actions de promotion du fonio (foires, concours, dégustation d'aliments à base de fonio, déjeuners scolaires, spot publicitaire, documentaire, etc.).</p>	<p>Réalisation de divers supports de communications: bâches, kakémonos, dépliants, posters et affichettes (carte de visites des UTF et différents points de vente).</p> <p>Réalisation et diffusion de documentaire à la télévision nationale et autres canaux.</p> <p>Animation d'émissions radiophoniques sur des chaînes de radio locales.</p> <p>Participations des UTF aux foires régionales, nationales (notamment les foires de l'indépendance) ; aux salons agroalimentaires et festivals.</p> <p>Organisation et participation active aux JIF : journées internationales du fonio.</p> <p>Organisation de séances de sensibilisation et dégustation en milieu scolaire au niveau des écoles primaires publique à cantine de Boukombé.</p>

Source : Grille d'analyse transmise au projet LC, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 02

Suivant les acquis notés de par les entretiens et recoupement de la bibliographie ainsi que les informations produites lors la revue à mi-parcours réalisée par le programme, on peut affirmer que :

- Dans la continuité du résultat 1 dédié à la production du Fonio en vue de l'autoconsommation et la commercialisation des excédents, toutes les actions mises en œuvre dans le cadre de ce second résultat sont tout à fait pertinentes ;
- L'accompagnement fourni par LC aux deux structures de transformation à Boukombé est de qualité et les transformatrices maîtrisent parfaitement les techniques de transformation, la marche en avant ; elles ont de bonnes pratiques d'hygiène et ont un excellent sens des affaires ... qu'il faut mettre au crédit de l'appui apporté par le GEL NB à travers les formations en gestion entrepreneuriales et le coaching ;
- Il sera cependant nécessaire d'aller plus loin avec ces structures sur leur organisation (l'une est plus une entreprise, la seconde est plus une coopérative avec trois antennes dans les villages) avantage/inconvénient et comment les faire évoluer vers plus de professionnalisme ;
- De même il sera nécessaire de mieux les accompagner dans la décomposition du prix du processus (que se passe-t-il entre l'achat et la vente, à quel prix, peut-on être plus performant et comment, ...). Ces éléments seront essentiels pour aborder sereinement les négociations autour d'une table avec les producteurs, revendeurs de paddy, acheteurs, ...
- Cette action est très bien menée avec beaucoup de professionnalisme. Il faudra cependant commencer progressivement à se retirer et se positionner en « filet de sécurité » du vrai coaching hot line.

3.1.3.3 Constats relatifs au résultat 3

Tableau 8 : tableau récapitulatif des acquis LC - A.03

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Accueillir, informer, sensibiliser et orienter les porteurs de MIP	<p>Contact avec les radios rurales locales de Tanguiéta et de Boukombé pour l'appui à la diffusion des appels à projets</p> <p>Contact avec les radios rurales locales de Tanguiéta et de Boukombé et élaboration d'avant-projet de convention pour l'organisation conjointe CRB-GEL d'émissions radio sur l'esprit d'entreprise et les aspects nutrition ;</p> <p>Organisation de séances de sensibilisation sur site, sur l'esprit d'entreprise et les opportunités de financement AMSANA dans les 65 villages d'intervention concomitamment avec la diffusion des 3 appels à projets. Pour le 1er appel à projets, 2.239 participants ont été touchés et 675 demandes d'appuis du fonds MIP exprimées ; pour le 2ème appel, 2300 participants et 1027 demandes exprimées et pour le 3ème appel, 1872 participants et 357 demandes exprimées</p> <p>Mise en place de la bibliothèque du GEL avec 34 ouvrages sur les thématiques liées à la GRH, développement personnel, management, comptabilité, secrétariat, production agricole, élevage, marketing,...</p>
Elaborer un manuel de procédures de gestion du Fonds MIP, mettre en place et assurer le fonctionnement des comités d'analyse des projets	Elaboration et validation en 2016 (avec l'ensemble des ACNG, le PROFI, les communes et les services agricoles) d'un manuel de procédures de gestion opérationnelle du fonds MIP. Large diffusion du manuel au niveau de l'ensemble des acteurs intervenant sur le dispositif de sélection des MIP et diffusion des extraits du manuel au cours des séances de sensibilisation dans les villages. Des rencontres bilatérales ont été également tenues avec chaque ACNG et ses partenaires locaux pour mieux expliquer et présenter le Manuel de

	<p>gestion du Fonds MIP, et échanger sur les difficultés vécues dans le cadre du dispositif MIP.</p> <p>Mise en place d'un Comité Communal de Sélection (CCS) au niveau de chacune des 4 communes d'intervention, par arrêté communal pris par le Maire. Ces CCS ont été fonctionnels et ont joué leurs rôles dans ce cadre des 3 appels à projets.</p> <p>Relecture et réajustement du manuel en tenant compte du contexte. Les points suivants ont été amendés et adoptés par l'ensemble des ACNG en avril 2018; il s'agit notamment i) la revue à la hausse du montant plafond des MIP campagne passant de 800.000FCFA à 1.500.000FCFA ; permettant à bon nombre de promoteurs de bénéficier d'appuis plus complets ; ii) la levée du verrou du fonds de roulement initialement plafonné à 25% du coût total du MIP et ceci, spécifiquement pour les MIP production de spéculations agricoles (maïs, fonio, maraîchage); et iii) la fixation du nombre d'appel à projet à un seul/an au lieu de 4 initialement prévus.</p> <p>iv) La réduction du taux d'apport propre des bénéficiaires pour les MIP dits entrepreneuriat (cout total de plus de 1.500.000 à 3.500.000 FCFA). Ce taux est passé de 35 à 30% pour les femmes et les jeunes, et de 40 à 35% pour les hommes et les groupements mixtes.</p> <p>Le manuel amendé a été utilisé dans le cadre du 3ème appel à projet.</p>
Appuyer l'instruction des projets des promoteurs	3 appels à projets sur 10 initialement prévus ont été lancés. 344 MIP ont été sélectionnés à l'issue de ces processus (70 pour le 1er appel, 122 pour le 2ème et 145 pour le 3ème). La valeur cible en 2018 étant de 600 MIP
Financer les MIP des exploitants agricoles et entrepreneurs	<p>Sur les 337 promoteurs de MIP sélectionnés, 192 (ceux du 1er et du 2ème appel) ont été financés par le fonds MIP à travers la mise à disposition de matériels/équipements, animaux de culture attelée; infrastructures et de fonds de roulement pour le développement de leurs activités.</p> <p>Pour ce qui concerne les 145 (ceux du 3ème appel) certains parmi eux notamment ceux opérant sur les secteurs d'activités tributaires de la saison agricole ont reçu un premier lot de matériels/équipements, animaux de culture attelée et le fonds de roulement en vue de faciliter la production de spéculations.</p> <p>de façon générale les 344 promoteurs ont été mis en relation avec les SFD en vue de bénéficier de crédits complémentaires pour la mise en relation de leurs activités</p>
Former, accompagner/coacher les promoteurs de MIP	<p>les 192 promoteurs des 1er et 2ème appels ont bénéficié de renforcement de capacités notamment sur les aspects techniques spécifiques à leurs différents métiers et sur la gestion entrepreneuriale de leurs activités. En effet, 340 bénéficiaires directs des 192 MIP financés ont bénéficié de ces actions de renforcement de capacités.</p> <p>Des outils de coaching et de gestion ont été mis en place et ils sont régulièrement appuyés pour leur renseignement.</p> <p>Des suivis réguliers et évaluations périodiques sont réalisés par les CLE du GEL afin d'amener les promoteurs à apprécier leurs propres performances</p>

Source : Grille d'analyse transmise au projet LC, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 02

Suivant les acquis notés de par les entretiens et recoupement de la bibliographie ainsi que les informations produites lors la revue à mi-parcours réalisée par le programme, on peut affirmer que :

- Sur la forme, les engagements ont été respectés par contre, les entretiens que nous avons eu sur le terrain avec des CLE, avec des « entrepreneurs » ou bénéficiaires de MIP, avec des membres des CCS et les dossiers rédigés par les CLE qui sont soumis pour sélection nous amène à penser que les CLE ont des difficultés pour assurer un travail de qualité, pour le

moins de ce que nous entendons et attendons lorsque l'on s'attache à développer et appuyer de la micro entreprise agricole ;

- Quelques chiffres issus de la base de données fournie par le GEL nous questionne sur plusieurs points mais, il nous faudrait plus de temps pour investiguer sérieusement ce qui n'est point le mandat de la mission actuelle. Néanmoins nous attirons juste l'attention sur des points de faiblesses parfois préoccupants ;

	Appel n°1			Appel n°2			Appel n°3		
Participants	2239			2300			1872		
Demandeurs	675	30%		1027	45%		357	19%	
MIP accepté	62	3%		122	5%		144	8%	

Décomposition des MIP accordés

	en Fcfa	en Euro		en Fcfa	en Euro		en Fcfa	en Euro	
Mat + équipement	46 300 550	71 232	61%	52 802 800	81 235	48%	85 357 200	131 319	49%
Fds de Rlt	11 469 800	17 646	15%	34 649 950	53 308	31%	53 999 800	83 077	31%
Financement du Promoteur	18 616 433	28 641	24%	23 071 801	35 495	21%	33 338 808	51 290	19%
Total des MIP	76 386 783	117 518	100%	110 524 551	170 038	100%	172 695 808	265 686	100%

Ce tableau met en exergue que le ratio entre une idée de projet et le MIP accepté est très faible. Ce qui signifie qu'il y a une très forte déperdition, beaucoup de temps d'investissement en préparation des dossiers perdus et donc une extrêmement faible efficacité du système¹¹ ;

D'autre part l'analyse de la décomposition des MIP par rubrique laisse apparaître au long des 3 appels à projets une baisse très sensible des investissements en matériel et équipement, une baisse du cofinancement du MIP par le promoteur et par contre un doublement des montants alloués aux fonds de roulement¹² ;

- Concernant les CLE (Conseil Local d'Entreprise), qui sont au nombre de 5 pour toute la zone d'intervention, ils ont des compétences très inégales et non toujours du niveau requis, notamment lorsque l'on a en face de soi de vrais entrepreneurs. Ces 5 Conseillers ont en 3 ans i) sensibilisé 6411 personnes qui ont pris part à des séances d'information sur l'esprit d'entreprise et les opportunités de financement dans les 65 villages, ii) accompagné avec d'autres intervenants la production de 2059 fiches d'idées de projets, iii) permettant de produire 388 dossiers¹³ de demande de financement qui après analyse ont permis iv) de financer et accompagner 329 entrepreneurs qui ont ou seront financés dans le développement de leurs activités ... Par ailleurs ce sont 10 thématiques qui ont été abordées dans les MIP avec une grande variété thèmes, ce qui requière des compétences diverses pour monter correctement les dossiers et accompagner les entrepreneurs ... ces accumulations de contraintes nous amènent à la conclusion suivante i) le montage des dossiers comprend beaucoup de copier-coller (ce qui nous a été confirmé par des membres

¹¹ Il convient de faire souligner que parmi les potentiels candidats à la subvention du fonds MIP, il y a des « capteurs de financement », c'est-à-dire des personnes qui espèrent bénéficier de la subvention à 100%, avec des idées qui ne sont pas en cohérence avec le contenu de l'appel et enfin des idées pas faisables/réalistes voire réalisables. L'engouement étant grand, il est « normal » que la demande soit forte, à l'instar de tous les projets de ce type. C'est à ce niveau qu'intervient le GEL NB pour un premier niveau d'analyse et de pré-validation des idées.

¹² Concernant les fonds de roulements, il est à noter que les MIP des deux derniers appels intègrent les MIP productions pour lesquels l'investissement est limité, mais le fonds de roulement conséquent car intègre les intrants indispensables à la production (semences, fertilisants et main d'œuvre) – on est dans une forme de subvention à la production.

¹³ Un dossier est composé de 4 5 pages rédigées ainsi que plusieurs tableaux financiers (8 feuilles Excel) qui doivent en principe permettre une bonne analyse de la situation et des perspectives de développement de l'action.

des CCS)¹⁴ et ii) le temps dévolu à un vrai accompagnement entrepreneurial est réduit à sa plus simple expression ...

- Enfin le tableau ci-dessous, pour sa part vient confirmer que vu le nombre similaire de MIP sur un même thème, s'instaure une logique de reproduction de ce qui a été établi sans se poser beaucoup de questions sur la faisabilité et la viabilité de l'investissement. Il en résulte un manque de professionnalisme à l'encontre des producteurs, d'exactitude vis-à-vis de ceux-ci (plusieurs dossiers que nous avons analysé sont montés avec des chiffres qui n'ont pas de lien avec la réalité) et d'exactitude vis-à-vis du bailleur que ce soit le FBSA ou LC qui cofinance l'intervention. On est dans une logique de décaissement, on doit faire du chiffre et l'on se positionne en conséquence en sachant que dans le meilleur des cas certains investisseurs en pâtissent. Mais, in fine ces investissements sont à considérer comme de « l'argent froid », 80 % des MIP étant de la subvention ... Ceci étant pourquoi pas mais, si c'est bien ce que l'on souhaite, a-t-on vraiment besoin d'un tel dispositif d'accompagnement ?

MIP - Fonio, Maïs, Maraîchage			
Fonio (Production et Transformation)	Maïs (Production et mécanisation)	Maïs (Warrantage)	Maraîchage
49	122	16	45
41 035 750	98 709 950	19 919 800	36 940 150
Fin. AMSANA			
Total MIP - Fonio, Maïs, Maraîchage			232
Total Fin. AMSANA			196 605 650
			71%
			69%

Autres MIP				
Elevage	Soja (Transfo)	Nutrition (Fabrication de farine enrichie et transformation arachide)	Environnement (Production de plants et de compost)	Niébé
33	34	16	10	4
37 955 000	20 687 250	18 322 450	8 841 750	2 168 000
Fin AMSANA				
Total Autres MIP				97
Total Fin. AMSANA				87 974 450
				29%
				31%

3.1.3.4 Constats relatifs au résultat 4

Tableau 10 : tableau récapitulatif des acquis LC - A.04

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Réaliser une étude sur la prise en compte de la dimension environnementale dans un projet d'appui à l'entrepreneuriat en milieu rural	<i>L'étude n'a pas été réalisée.</i> En lieu et place de l'étude, l'option a été faite de partir des outils développés par LC appelés Outils d'Intégration Environnementale (OIE) et de les affiner en tenant compte des objectifs du programme AMSANA. Les OIE sont constitués de 2 types à savoir l'OIE niveau bénéficiaires et l'OIE niveau programme. Ces outils permettent de faire des diagnostics environnementaux, qui amènent à une prise de conscience, et à une prise d'engagements autodéterminés en vue de l'intégration environnementale dans les actions conduites

¹⁴ Des évolutions positives se font jour dans la démarche et le troisième appel à projet qui a bénéficié d'une révision du manuel de procédure devrait permettre de parer à ces déviations et surtout de réduire le temps d'instruction des MIP.

Former le personnel du GEL et les prestataires locaux de services sur la prise en compte de la dimension environnementale dans l'accompagnement des entrepreneurs	Les 31 PLS, le personnel du GEL et celui de l'UGP-LC ont été formés sur la démarche d'administration de l'OIE bénéficiaire
Sensibiliser les entrepreneurs bénéficiaires du projet sur la prise en compte de la dimension environnementale	L'OIE bénéficiaire a été dispensé aux 192 promoteurs MIP des 1er et 2ème appels à projets et a abouti à la prise de 638 engagements environnementaux autodéterminés en faveur de l'environnement. Ces engagements font objet de suivi et évaluation périodiques avec l'appui des CLE et PLS du GEL. Mais avant l'administration de l'OIE, des séances de sensibilisation sur la prise en compte des aspects environnementaux dans la mise en œuvre des MIP, sont organisées concomitamment avec les séances de sensibilisation sur l'esprit d'entreprise. Ces séances ont permis de sensibiliser 6411 participants à l'issue des 3 appels à projets
Concevoir et diffuser une plaquette d'information et de changement de comportement des entrepreneurs sur la protection de l'environnement, par type de MIP promu par le Programme (maïs, maraîchage, fonio, soja, petit élevage, pépinière, etc.)	Non réalisée
Organiser chaque année un concours sur la "meilleure entreprise écolo"	Les bases juridiques de l'organisation du concours sont fixées à travers l'élaboration et la validation du règlement intérieur du concours. Les promoteurs de MIP sont informés de l'organisation d'un tel concours.

Source : Grille d'analyse transmise au projet LC, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 04

La mission n'a matériellement pas eu le temps d'aborder en profondeur ce résultat avec les équipes à la fois de cadres et sur le terrain pour porter un jugement suffisamment étoffé et pouvant contribuer au débat au-delà du fait que l'OIE est un outil de qualité apprécié par nombre d'ACNG du programme et que de nombreux promoteurs ont pris des engagements en faveur de l'environnement. Maintenant qu'en est-il ? Une étude spécifique serait de bon aloi pour mesurer son impact.

3.1.3.5 Constats relatifs au résultat 5

Tableau 11 : tableau récapitulatif des acquis LC - A.05

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Renforcer les capacités du GEL, des PLS et de l'UGP	Formation des équipes techniques du GEL, de l'UGP et de certains de leurs bénéficiaires, sur le Marketing dont le concept est intitulé « vendre de la valeur ». Elaboration du draft des TDR pour le recrutement d'un cabinet en vue d'appuyer le GEL à disposer d'un manuel de procédures administratives, comptables et financières. Recrutement, contractualisation et formation de 31 PLS sur leurs rôles et responsabilités et sur la démarche d'application de l'outil OIE bénéficiaires aux promoteurs MIP. Les PLS ont été également entretenus sur les grandes lignes du manuel de procédures de gestion du fonds MIP. Evaluations périodiques des performances des 31 PLS par les CLE. Appui du RAF de la DRAO/LC pour l'établissement des états financiers du GEL pour la période allant de 2015 à 2017 et missions périodiques de back-stopping de l'UGP et de la DRAO-LC

	Participation aux ateliers d'évaluation et de planifications trimestrielles et annuelles du projet; ateliers organisés par l'UGP-LC et qui connaissent également la participation d'ADG
Faciliter l'accès des entrepreneurs aux services financiers offerts par les IMF	Signature de convention avec 3 SFD pour l'offre de services financiers aux promoteurs de MIP Organisation d'ateliers périodiques d'évaluation des partenariats avec ces SFD Formation des équipes terrain de ces SFD sur la logique d'intervention du programme, sur le manuel de procédures et sur les outils de sélection des MIP Taux d'octroi aux bénéficiaire MIP est 99% Taux de remboursement des crédits échus est de 100%
Appuyer la mise en place et le fonctionnement des Cellules d'Animation Economique Locale (CANEL) au niveau des 4 communes	Réalisation de l'étude de faisabilité sur la mise en place de la CANEL et de l'Observatoire Economique (OE) Elaboration et validation de la note méthodologique d'opérationnalisation des CANEL et de l'OE et partage avec tous les acteurs du programme Organisation d'un atelier régional d'opérationnalisation de la CANEL avec tous les acteurs communaux et les partenaires du programme Appui à la prise d'un arrêté communal par chacun des Maires des 4 communes, arrêté portant création, organisation et fonctionnement de la CANEL Formation des membres des CANEL sur leurs rôles et responsabilités et sur les outils stratégiques pour leur opérationnalisation (règlements intérieurs et plans d'actions annuels) Appuis techniques et financiers pour l'organisation des 2 ème sessions tenues par chacun des 4 CANEL Ces sessions ont porté essentiellement sur l'appropriation des plans de développement communaux de 3ème génération par les membres des CANEL Synergie avec le programme ANFANNI/HELVETAS pour l'appui au fonctionnement des CANEL
Appuyer la mise en place et l'animation d'un observatoire économique local (Réalisation d'une étude de faisabilité de la création d'un observatoire économique local à l'échelle des quatre, Définition du système de collecte et de traitement des données de l'observatoire, Traitement et diffusion des informations)	L'étude est réalisée simultanément avec celle portant sur la CANEL. La note méthodologique est élaborée et partagée, des contacts sont pris avec des structures disposant d'un tel instrument
Organiser des événements de promotion des produits locaux (foires, concours, spots publicitaires, émissions radio, etc.)	Des événements n'ont pas été organisés directement soutenus Cependant certains ont été co-financés (FESTHED, FARAD, Foires agricoles lors de la Journée de l'Alimentation et de la Journée Internationale du Fonio) ou par le soutien à la participation des promoteurs (Foire de l'indépendance)
Appuyer la mise en place et le fonctionnement d'un dispositif de suivi et de diffusion des prix des produits agricoles	Elaboration d'une note de cadrage pour la mise en place d'un dispositif de diffusion des prix des spéculations Prise de contact avec des structures disposant de l'expertise pour la conception de logiciel pour la diffusion d'informations sur les prix Contractualisation avec TIC-Agro Business Center pour la conception du logiciel Réception du logiciel, réalisation des différents tests
Capitaliser les expériences acquises sur i) l'intégration de l'environnement dans l'entrepreneuriat, ii) les PLS, iii) les CANEL et iv) l'observatoire économique	Non réalisé

Source : Grille d'analyse transmise au projet LC, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 05

Suivant les acquis notés de par les entretiens et recoupement de la bibliographie ainsi que les informations produites lors la revue à mi-parcours réalisée par le programme, on peut affirmer que :

- Les capacités du GEL, des PLS et de l'UGP ont été renforcés (à dire d'acteurs), par contre une analyse précise de qu'elle était la situation à To et qu'elle est celle à T+3 fait défaut. C'est un travail conséquent d'analyse des RH, d'analyse des besoins, des formations apportées et des savoirs et compétences acquis à faire qui dépasse largement le cadre de cette étude ;
- Un travail conséquent a été réalisé avec la signature de conventions avec 3 SDF pour l'octroi de prêt aux promoteurs de MIP lorsque ceux-ci étaient dans l'impossibilité de cofinancer directement leur MIP. Nous avons parfois été surpris de constater que des bénéficiaires vendaient leurs animaux pour rembourser leurs prêts à l'IMF car leur MIP était improductif, ... de même plusieurs interventions du GEL ont eu lieu après des SDF pour débloquer des prêts aux promoteurs de MIP afin que les décaissements puissent avoir lieu, ... De notre point de vue il ne devrait pas y avoir d'ingérence dans les décisions des IMF qui ont leurs propres critères d'analyse car là on parle « d'argent chaud ».
- La mise en place des CANEL nous semble une bonne initiative si elle permet de facto d'améliorer l'environnement des affaires dans les communes, l'appui à la professionnalisation de l'entrepreneuriat agricole, la transparence dans les démarches, le renforcement des appuis dédiés aux acteurs économiques dans le respect de la confidentialité et de l'impartialité qui doit s'instaurer entre les parties.

3.1.3.6 Analyse des Critères du CAD - le projet Louvain Coopération

La présente analyse est réalisée au regard des critères CAD, sur la base des questions qui sont retenues pour ce qui concerne l'ensemble du projet. Les évaluateurs ont fait réaliser par les équipes de Louvain Coopération, sur la base de la grille de performance, une auto évaluation. Ils ont eux-mêmes réalisés cette évaluation afin de comparer celles-ci et surtout lorsqu'il y avait des différences de chercher à expliquer pourquoi. L'ensemble des résultats a été présenté lors d'une restitution en fin de mission à Natitingou le 22/09 de 15h à 20h. On attire encore l'attention que cette analyse concerne l'ensemble des deux grands axes d'intervention : le Fonio et les MIP. Ils ont évolué de façon fort différentes avec des succès variables mais plus significatifs sur le Fonio que sur les MIP. Inopportunément, le volet MIP impact considérablement le projet, mais aussi le programme car il devrait en être à mi-parcours l'un des piliers ...

Une synthèse en sera faite en fin de chapitre.

3.1.3.6.1 Pertinence

Les actions sont-elles en phase avec les problèmes, les besoins et les priorités des bénéficiaires ? La stratégie de l'intervention apporte-t-elle une réponse adéquate aux besoins et à la réalité/aux conditions de vie des bénéficiaires ?

Les actions initiées tant sur le Fonio (pris comme filière) que sur les MIP, répondent dans leur fondement aux besoins et priorités des populations bénéficiaires du projet.

La facilitation de l'accès à la technologie sur la production et la transformation du fonio et les actions de marketing ont permis la relance de la production et l'obtention de dérivés de qualité. Il reste cependant un travail de recherche action sur des techniques novatrices en matière de production et de transformation qu'il faudra tester puis diffuser dans le cadre d'un partenariat très performant avec l'Université de Parakou et Ingénieurs-Sud.

Le dispositif MIP doit permettre d'améliorer le niveau de revenus des bénéficiaires et par ricochet, leurs conditions de vie ce qui est le cas pour les MIP campagne. Cependant pour les MIP entrepreneuriaux, les conditions d'accessibilité au financement du fonds MIP (selon les procédures du manuel et vu le faible niveau d'encadrement) n'apporte pas une réponse adéquate à ces bénéficiaires pris comme micro entrepreneur, mais certes aux promoteurs pris comme personne/groupement allocataire d'une subvention.

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

Les actions sont-elles en phase avec les priorités et les politiques de développement du gouvernement partenaire à tous les échelons (national et local), y compris avec les thèmes transversaux ? Est-elle cohérente avec une approche favorisant la complémentarité avec les autres acteurs pertinents travaillant sur le même thème ?

Le DTF du projet repose sur les documents de politiques nationales de développement du secteur agricole notamment le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) qui a défini treize filières dont le maraîchage et le maïs (soutenu par AMSANA)¹⁵, le document de Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCR3) et sur les Plans de Développement Communaux (PDC).

Pour les aspects transversaux, la prise en compte du genre à travers des actions spécifiques en faveur de la femme ont été prévues et mises en œuvre. Il faut préciser qu'un résultat a été dédié à la prise en compte de la dimension environnementale.

Le projet a un important ancrage communal. Il œuvre en synergie avec les structures déconcentrées de l'Etat au niveau de chaque commune ainsi qu'au niveau régional par la tenue de comités de pilotage, comités de direction et plusieurs cadres de concertations au niveau communal.

Le Fonds MIP a été opérationnalisé à travers un manuel élaboré sur la base des expériences des autres intervenants (PROFI/Enabel; PACER/FIDA; PADA).

Des synergies existent avec les autres acteurs/projets intervenants sur les mêmes thématiques (exemple : pour les MIP, Helvetas pour le renforcement des capacités - GIZ-ProCIVA pour la capitalisation d'expériences sur AMSANA).

Pour ce qui est du fonio, ADG qui gère cette thématique a de nombreuses synergies avec d'autres acteurs tels : le FoNa, le FoDiBo en complémentarité à AMSANA.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

L'intervention est-elle en phase avec les politiques pertinentes de la Belgique ?

Pris dans l'absolu, le projet est en phase avec les politiques belges qui promeuvent à la fois l'entreprenariat rural et donc le financement des activités économiques ainsi que le développement de filières qui comme le Fonio sont ambivalentes dans le sens où elles sécurisent l'alimentation durant des périodes de soudures et, est une céréale recherchée sur le marché. Dès lors, subventionner une filière tel que le fonio est très pertinent et est en phase avec les politiques de la Belgique.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant la pertinence globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B

¹⁵ le fonio ne figure pas au nombre des 13 filières prioritaires, mais dans le PDC de Boukombé, il apparaît comme une priorité. L'ATDA a pris en compte le fonio comme filière de diversification car il est une spécificité de l'Atacora ouest. Il est important que les acteurs travailler conjointement pour faire émerger le fonio comme filière.

3.1.3.6.2 Efficacité

Tous les groupes cibles ont-ils accès aux outputs/résultats disponibles jusqu'à présent ? Tous les groupes cibles utilisent-ils les outputs/résultats comme prévu ? Existe-t-il des facteurs qui empêchent l'utilisation des outputs/résultats ? L'utilisation des outputs/résultats disponibles contribue-t-elle à l'outcome/objectif spécifique comme prévu ?

Les groupes cibles du projet mis en œuvre par LC, ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux du programme AMSANA. Ainsi, pour l'accès au MIP et donc au financement d'activités, il faut en effet démontrer une capacité d'initiative ce qui n'est pas évident notamment pour des ménages vulnérables. Ces derniers sont cependant le groupe cible du programme AMSANA et le projet de LC est l'une des composantes du programme.

La mise en place des outputs au niveau du volet MIP a connu des retards qui ont rendu difficiles l'application du package d'intervention à temps afin de permettre aux bénéficiaires de contribuer efficacement à l'outcome. A titre d'exemple il a été constaté de nombreux retards dans la mise en place des infrastructures et équipements, des fonds de roulement et des formations qui ont induit les transferts des appuis d'une campagne agricole à une autre particulièrement pour des bénéficiaires de MIP production.

Un facteur limitant l'utilisation des outputs par les promoteurs de MIP est la mobilisation des contreparties avec l'appui ou non d'une institution de micro finance¹⁶. L'obtention ou non à temps du crédit peut rallonger la durée du démarrage de l'exécution effective de tout le MIP.

L'appui MIP a permis pour certains types de MIP une augmentation des revenus des promoteurs bénéficiaires. Il a induit des actions de diversification de revenus auprès de certains ménages mais, reste à être renforcé pour l'ensemble. Le fait de n'avoir pas pu exécuter le nombre prévu de MIP réduit la portée de l'action.

Pour le volet fonio, les quantités produites se sont améliorées et contribuent à l'accroissement de la résilience des ménages contre la faim pendant la période de soudure ; néanmoins, il reste à améliorer le revenu tiré par l'ensemble des bénéficiaires.

Le score d'évaluation sur ce point est : C

Au stade actuel de la mise en œuvre, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ? L'intervention a-t-elle adapté sa stratégie en fonction des changements de contexte (suppositions et risques) chaque fois que cela s'avérait nécessaire pour réaliser l'outcome ? Les effets négatifs ont-ils été atténués ? Y-a-t-il eu des effets positifs non prévus ? Ces effets positifs ont-ils contribué aux résultats de l'intervention ?

Les difficultés de trésoreries de LC ont impacté le dispositif d'appui et le nombre de bénéficiaires. A la MTR 600 MIP devaient être exécutés avec l'appui de 5 CLE et 31 PLS opérationnels sur deux ans. Actuellement, 329 MIP sont exécutés avec l'appui de 5 CLE et 31 PLS opérationnels sur moins d'une année.

Les risques liés au contexte ont été gérés localement sans impacter fondamentalement l'outcome. Malgré la réforme du MAEP, l'intervention a continué avec les agents assermentés en poste. La contrainte de trésorerie a amené à réduire le nombre de MIP et à mettre le focus sur la sélection des bénéficiaires appuyés par les autres ACNG, ce qui est bien pour le programme, dans une moindre mesure pour le projet.

¹⁶ Tout au long des 3 appels à projets les difficultés d'accès au crédit des SFD a été marquant. Le projet a pu conventionner avec 2 SFD dont l'un (PEBCO) disposant de liquidité mais qui n'est pas proche des promoteurs en termes d'offres de service (nombre de points de service peu élevé), et qui plus est a des modalités d'octroi de crédit contraignantes, et le second (CCIF) qui a une bonne couverture des 4 communes, mais qui malheureusement a très peu de liquidité pour faire face aux demandes de crédits.

Des conventions avec de nouveaux Systèmes Financiers Décentralisés suite au constat sur la faible couverture géographique de la zone d'intervention ont été signées. Les bénéficiaires n'ont pas toujours le cash pour contribuer au MIP, ils doivent donc s'endetter auprès d'une IMF qui elle de son côté a des règles prudentielles inhérentes à toutes formes de crédit et donc n'acceptent pas les débloques des fonds sans garantie, ... des négociations sont donc entreprises pour versement des fonds par l'IMF et en conséquence un déblocage des fonds MIP. Se pose dès lors la question de fonds sur l'efficacité du système.

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

Concernant l'efficacité globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : C

3.1.3.6.3 Efficience

Compte tenu de l'output/Résultat à produire, existait-il des approches alternatives qui auraient consommé moins de ressources sans pour autant réduire la qualité et la quantité des résultats ? L'intervention est-elle gérée de manière économiquement rationnelle, tout en optimisant la qualité et la quantité des outputs ? Le ratio input-output est-il bon ? Les modalités d'exécution encouragent-elles un usage efficient des moyens dont dispose l'intervention ? Les modalités d'exécution sont-elles élaborées de sorte à favoriser une transformation économiquement rationnelle des inputs en outputs ?

En termes d'efficience, force est de constater que les procédures imposées par les autorités belges en terme de passation des marchés ont impacté très négativement le manuel des procédures, en imposant des procédures très longues (marchés groupés), en imposant le recours à des entreprises reconnues sur la place (prix supérieur à au moins 25 % des réalités locales), ... se faisant, comme dans le cadre du PROFI, il n'y a pas nécessairement le bon matériel, au bon moment et surtout des prix très élevés. Un MIP destiné à des ménages « vulnérables » dans un contexte procédural de très faible efficience imposé par le bailleur lui-même que peut-il dire ? Quelle image est véhiculée au-delà du fait que le bailleur accorde une subvention de l'ordre de 80 % ... Nous ne pensons pas que la démarche imposée par le bailleur et acceptée par LC et le GEL soit la plus efficiente car elle est très consommatrice en temps, en ressources, pour une qualité du produit souvent médiocre.

C'est une réforme de fond qui doit être opérée par les autorités belges, probablement plus axée directement sur un appui aux systèmes financiers décentralisés, par la bonification des prêts, mais la mise en place de fonds de garantie, ...¹⁷

Le score d'évaluation sur ce point est : C

Quel est le degré d'atteinte des outputs ?

Les résultats quantitatifs concernant les MIP ne seront pas atteints eu égard aux difficultés financières que connaît LC et qui impacteront de 700 k€ le projet. Mais de notre point de vue, c'est un moindre mal eu égard à la faible efficience du système. Il est dommage pour le programme AMSANA que ce pilier / levier que devaient être les MIP ne soit pas pleinement efficient, mais c'est aussi une opportunité de se reconcentrer sur le cœur de métier du GEL accompagné par LC appui / accompagnement des micros entreprises qui ont été financées.

Il y a là une vraie orientation opérationnelle à prendre afin que les fonds injectés dans l'économie locale soient correctement utilisés, gérés et producteurs de richesse.

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

¹⁷ Louvain Coopération au regard de son expérience au Bénin note que sur ce point : « Un prêt bonifié par le bailleur ou un fonds de garantie a prouvé ses limites puisque finalement cela ne se rembourse pas. Le SFD ne fait plus aucun effort en termes de suivi du recouvrement du prêt. Les agents informent même parfois les clients qu'il y a un fonds de garantie pour couvrir le risque. La bonification du taux n'est pas un système durable et dénature les modalités des SFD ». La mission pense néanmoins qu'il serait intéressant d'explorer de nouvelles modalités avec les SFD pour leur permettre d'avoir plus de liquidité (ce qui limite leurs activités) pour intervenir, augmenter leur nombre de client et diversifier leur portefeuille.

La contribution (financière/matérielle/RH) du partenaire correspond-elle aux prévisions ?

Les difficultés de mobilisation du co-financement par LC ont occasionné des retards dans l'allocation des ressources financières. Dès lors, il existera un décalage avec les engagements initialement prévus.

Le score d'évaluation sur ce point est : C

Concernant l'efficacité globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : C

3.1.3.6.4 Impact

Quels changements au niveau de l'impact sont visibles ou susceptibles de devenir visibles ? Dans quelle mesure les changements au niveau de l'impact sont-ils identifiables et mesurables, et attribuables à l'intervention ? Quels sont, selon leur perception, les effets de l'intervention pour les bénéficiaires et ce selon leur perception ? L'intervention contribuera-t-elle aux objectifs du pays partenaire, tels que visés dans le cadre des résultats au niveau de l'impact ?

Des changements sont visibles à plusieurs niveaux : amélioration des conditions de vie et de travail (amélioration de la quantité et qualité de repas journaliers, scolarisation et maintien des enfants à l'école, amélioration des facteurs de production et des volumes produits), amélioration des revenus du promoteur.

Il commence à se développer avec certains promoteurs une culture d'entreprise, mais un tel tissu sera long à se mettre en place. D'une part les filières sont connues et l'innovation est limitée et d'autre part, même si des efforts sont entrepris pour améliorer le climat des affaires au niveau des communes, des départements : l'instabilité politique est patente et peut réduire considérablement tous les efforts engagés.

Les bénéficiaires pour leur part apprécient de façon différenciée les actions engagées. Concernant l'appui à la filière Fonio, c'est un véritable engouement et plébiscite des actions entreprises et de la qualité de l'accompagnement. Concernant l'appui à l'entrepreneuriat via les MIP, les « bénéficiaires » sont assez souvent dans une position attentiste et comme les CLE et les PLS doivent produire des dossiers, nous sommes dans une relation offre/demande. Cette relation se traduit aisément dans la lecture des dossiers MIP lorsque l'on voit des intrants tels que : des aiguilles, du fil, des bûches, des arrosoirs, ... Est-on dans le montage d'un projet entrepreneurial ou dans l'élaboration d'une « shop list » qui permettra de déverser de la subvention ? L'on peut affirmer qu'il y aura un impact à court terme mais, qu'en sera-t-il à moyen terme ?

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

Des facteurs externes sont-ils susceptibles de compromettre la contribution aux résultats du partenaire ?

L'opérationnalisation des réformes au niveau du MAEP rend difficile la conduite de certaines activités impliquant les agents des démembrements au niveau communal.

L'absence de points de services permanents des SFD dans les 4 communes, a joué sur la mobilisation des ressources par les promoteurs de MIP (au niveau de PEBCo) et lenteur dans le processus d'étude des dossiers de prêts (cas de CCIF). Réticence des SFD à accompagner les porteurs de MIP (le Gel a du se porter caution morale via des dispositifs de suivi et accompagnement des entrepreneurs en amont et en aval).

Certaines filières (ex du maïs) sont liées à du commerce transfrontalier et très dépendantes aux politiques qui peuvent se mettre en place dans ces pays (Togo, Burkina, Nigéria). La

fermeture des frontières d'un pays au commerce d'une production peut impacter très négativement tout un pan de la production et de l'économie des ménages en les fragilisant.

Il existait un risque d'approches divergentes des autres intervenants (projets et programmes) dans les communes d'intervention. Toutefois un travail à été réalisé sur : l'harmonisation/alignement des différentes stratégies utilisées par les différents intervenants, l'animation d'un cadre de concertation des acteurs et mise en place d'une centrale d'échange d'informations, une confirmation/infirmation des doublons possibles par échange avec les PTF concernés

Le score d'évaluation sur ce point est : B

L'intervention a-t-elle ou aura-t-elle des effets positifs ou négatifs inattendus pour les bénéficiaires ciblés ou des individus ou des groupes non ciblés ?

Relatif à toutes les actions engagées sur la filière Fonio, renforcées par les 49 MIP et l'accompagnement concomitant, tant sur la production que sur la transformation : l'effet attendu va au-delà des attentes. Les effets sont positifs sur tous les maillons de la chaîne tant au niveau de la consommation (la céréale est consommée à 70 % dans le ménage), que de la transformation en différents dérivés et de la mise en marché. L'ensemble des acteurs bénéficient pleinement des investissements réalisés.

Concernant les MIP, les effets sont moindres dans la mesure où le système en place crée de l'attentisme. Etat de fait que la mission a pu constater sur le terrain et à la lecture des dossiers montés mais aussi, d'un autre côté on fait de la subvention à la production pour des ménages « vulnérables » avec toutefois un système qui n'est pas très efficient.

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

Concernant l'impact global pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B -

3.1.3.6.5 Durabilité

Les partenaires ont-ils la capacité financière requise pour continuer à retirer des bénéfices de l'intervention après la fin de l'appui ? Existe-t-il une stratégie de sortie financière/économique progressive, qui, dans l'affirmative, est susceptible d'être mise en œuvre ? Les bénéficiaires/l'institution partenaire ont-ils les moyens de payer la maintenance ou le remplacement des services/biens/infrastructures mis en place par l'intervention ? Les résultats/bénéfices sont-ils abordables pour les bénéficiaires à la fin de l'intervention ? Les exigences d'appropriation locale sont-elles satisfaites et continueront-elles de l'être après la fin de l'intervention ?

Pour ce qui est de la filière Fonio, même si la dynamique est encore fragile ce sur un marché porteur, mais encore de niche : les évolutions laissent à penser que l'action engagée perdurera dans le temps au-delà de la vie du projet ; toutefois, il reste encore 24 mois d'intervention. Ainsi, il faut poursuivre et renforcer les points de faiblesses encore existants comme précisé ci-dessus. C'est une bonne réussite de l'action et des quatre acteurs qui interviennent en accompagnement à savoir : LC, ADG, l'Université de Parakou et le GEL-NB. On s'attachera dès à présent à bien définir des objectifs de clôture et une vraie stratégie de sortie.

Concernant les MIP, LC et son partenaire le GEL, ils mettent en relation les promoteurs avec les SFD. Toutefois les conditions pour poursuivre une activité initiée sur un MIP, ne seront plus les mêmes puisque que l'on évoluera de la subvention comprise entre 60 et 80 % à du prêt à 100 % avec des taux d'intérêt compris entre 1,5 et 2,5 %/mois. Dans un tel contexte très peu de promoteurs s'orienteront vers le système financier : il existe de fort risque que les actions engagées via les MIP et qui n'ont pas fait l'objet d'étude sérieuse, périliteront.

A ce jour aucune stratégie de clôture et de sortie n'a été élaborée. C'est un travail urgent à réaliser non seulement pour LC mais pour tous les ACNG du programme AMSANA (néanmoins dans une moindre mesure par la CRB).

Ce que l'on peut escompter c'est que l'investissement humain perdure. Il y a eu un renforcement des capacités institutionnelles, matérielles et techniques du GEL (structure à vocation pérenne) par LC, de même des renforcements de compétences au niveau des communes (CANEL, PF/SAN) ont été réalisés. La question que l'on est en droit de se poser est : qui va financer ces compétences, avoir recours à ces savoirs ? Actuellement seul les projets sont en mesure de mobiliser ces compétences. Les perspectives de poursuite de l'aide internationale ne sont pas précises concernant l'AD. On s'oriente plus vers un retrait ou pour le moins à des réorientations qui ne nécessiteront pas ce type de compétences. Le GEL nord-est il appelé à disparaître ou pour le moins à réduire considérablement sa voilure lorsque PROFI et AMSANA qui sont deux gros clients se retireront en 2019 pour le premier et 2020 pour le second. Peut-être une contractualisation avec l'ATDA dans le cadre du déploiement du conseil agricole contribuera-t-elle à assurer son autonomie financière.

Le score d'évaluation sur ce point est : C

Dans quelle mesure les politiques appuient-elles durablement l'intervention ?

Même s'il existe actuellement une bonne collaboration avec les représentants des services déconcentrés de l'Etat, souvent par ce que l'on se connaît depuis longtemps, par ce que l'on se côtoie au quotidien, ..., ceci n'est pas nécessairement le reflet des politiques. C'est là que l'on mesure les réalités au quotidien des acteurs de terrains et des politiques conçues dans des ministères très souvent déconnectés des réalités.

Les réformes en cours orientent vers la promotion de filières porteuses, structurées qui contribuent elles-mêmes à leur propre développement avec les outils financiers ad hoc dans un partenariat public-privé, gagnant-gagnant. En d'autres termes, les filières « locomotives » vont faire l'objet d'attentions particulières, les autres filières et spéculations ainsi que les producteurs et ménages y afférents seront inclus dans un second cercle de développement.

Dans un tel contexte une filière porteuse telle le fonio avec des perspectives intéressantes, comme nous l'avons vu sur différents plans, sera l'objet d'attention et d'appui d'autant que c'est une filière fortement emprunte de féminité qui a reçu indirectement l'appui de la première dame du pays. Les autres filières notamment vivrières qui actuellement sont accompagnées par des MIP, risquent fort d'être encadrées dans une moindre mesure par les politiques publiques. Il y a donc urgence à s'orienter vers une agriculture agro-écologique qui est non seulement respectueuse de l'environnement, mais faiblement dépendant des systèmes agro-business.

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

Concernant la durabilité globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : C

3.1.3.6.6 Le Genre

On note que les femmes et les jeunes sont bien pris en compte dans le cadre des MIP avec un focus spécifique puisque le taux d'apport propre est moins élevé que pour les hommes. Une intervention leur est particulièrement dédiée dans le cadre de la transformation du fonio et force est de constater qu'il n'y a pas d'hommes dans ces structures sauf les 2 hommes en charge du fonctionnement, réglage et entretien des décortiqueuses qui sont salariés d' « entreprises » gérées par des femmes.

Par contre, on note une absence totale de femmes dans les équipes de LC, ADG et GEL. Cet aspect est transversal à toutes les entités intervenant dans la région. Les femmes sont des exceptions dans les équipes techniques et encore plus à des postes de responsabilité. Il n'existe pas de point focal genre dans les structures d'intervention. Dès lors, il est à espérer que la Préfète soit pro active et aide à inverser la tendance.

Le score d'évaluation sur cette question transversale du genre est : B -

3.1.3.6.7 L'environnement

L'aspect environnement est bien pris en compte dans la stratégie développée par LC. Les résultats 1 et 4 sont en grande partie dédiés à la prise en compte de cette thématique. LC a élaboré et mis en application des Outils d'Intégration Environnementaux qui ont été partagés (et appréciés) par les autres acteurs du programme. De même des diagnostics environnementaux ont été réalisés avec les promoteurs de MIP, qui ont pris des engagements quant au respect de l'environnement dans leurs pratiques. Ils doivent être suivis et évalués.

Pour le Fonio, il est évident que la stratégie d'ADG va dans le sens d'une agriculture agro-écologique responsable et respectueuse de l'environnement et ainsi n'encourage pas à l'utilisation d'engrais chimiques.

Le score d'évaluation sur cette question transversale de l'environnement est : B +

3.1.3.6.8 Synthèse de l'analyse critère CAD pour ce projet mis en œuvre par LC

L'analyse synthétique de ce projet, au regard des critères CAD se présente comme suit :

	Louvain Coopération	
	Projet	Evaluateurs
Pertinence	A	B
Efficacité	B	C
Efficiences	B	C
Impact	B	B -
Durabilité	B	C
Genre	B	B -
Environnement	B	B +

Les évaluateurs tel que précisé dans l'analyse de projet au regard des 5 critères CAD ne sont pas nécessairement en phase avec l'autoévaluation produite par les équipes LC-ADG-GEL. Notamment sur les critères d'efficacité, d'efficience et de durabilité. Autant l'intervention réalisée sur le Fonio voit son analyse spécifique être classifiée sur tous les critères en B, B+ voire A car c'est une bonne intervention menée avec soin ; l'action à travers les MIP connaît de nombreux problèmes que les équipes du projet reconnaissent ainsi que les autres ACNG du programme. Il y a donc urgence à bien réfléchir sur ce que l'on peut faire, ce que l'on doit faire et comment afin de valoriser les 24 mois restant du projet sans gaspiller les ressources.

L'analyse financière au 30/06/18¹⁸ se présente comme suit :

	Prévu	Décaissé au 30/06/18	%
Investissement	153 474	141 015	92%
Fonctionnement	1 822 485	533 573	29%
Personnel	988 747	508 307	51%
Coût de Gestion	352 941	161 599	46%
Frais de structure	211 765	85 818	41%
Total	3 529 412	1 430 313	41%
Reste à décaisser sur 24 mois		2 099 099	

Le projet a pris un peu de retard dans son démarrage eu égard aux difficultés qu'il a rencontrées au niveau des Ressources Humaines, de la méthodologie d'intervention, du nécessaire calage avec les autres ACNG du programme, avec les autres intervenants sur les MIP. Les résultats obtenus en terme qualitatif sur le fonio sont très bons mais, nettement moins concernant les MIP. Au regard de cela le projet est globalement à 41 % de décaissement mais en regardant avec attention, on note un déséquilibre relatif entre les décaissements Investissements, Coût de gestion et Frais de structure qui sont engagés à hauteur de 92 %¹⁹, 46 % et 41 % de leur ligne respective. Par contre, la ligne fonctionnement dédiée à l'action est engagée à seulement 29 % du prévisionnel. Prenant en considération que LC connaît des problèmes de Cofinancement : ce sont 700 k€ que l'on doit retirer du budget total. Le réaménagement de l'intervention et du budget qui devrait être réalisé en tenant compte des recommandations de cette MTR ne devrait plus pouvoir se faire car la DGD l'a sollicité pour le 30/09/2018. Il n'est resté pas moins vrai que l'orientation prioritaire devrait répondre au principe « faire moins mais mieux »²⁰.

¹⁸ Les chiffres diffèrent quelque peu du rapport provisoire suite à des ajustements apportés par LC siège Bruxelles

¹⁹ Ce % est dans l'ordre des choses puisque la majorité des dépenses liées à l'acquisition du matériel a été réalisée en début de projet.

²⁰ « Cela ne veut pas dire qu'on fait moins juste pour faire moins. C'est juste investir nos ressources, notre temps et notre énergie de la manière la plus responsable possible, pour travailler à notre plus haut degré de contribution **en faisant ce qui est essentiel.** » - Essentialism : The Disciplined Pursuit of Less - Greg McKeown, Avril 2014, p. 272

3.1.4 Projet de PROTOS

Le projet/intervention de Protos qui correspond aux résultats intermédiaires 1 et 3 du programme AMSANA, a pour objectifs spécifiques (DTF – Protos) i) Sécurisation de la disponibilité des produits vivriers et maraîchers et des revenus qui en découlent et ii) meilleures pratiques nutritionnelles et d'hygiène dans les communautés des villages ciblés.

Protos, ses partenaires que sont les communes et l'URCoppMA ainsi que les prestataires de services que sont ERAD et AFDD (ONG Béninoises) se sont engagés à atteindre 3 résultats par objectif spécifique ainsi formulés :

Pour objectif spécifique 1 :

Résultat 1 : 9 Pôle de Production Maraîchères sont aménagés pour maîtrise totale de l'eau suivant les principes de la gestion intégrée des ressources en eau

Résultat 2 : Les 9 pôles de production maraîchère sont exploités de façon optimale et durable par les producteurs/productrices

Résultat 3 : Les différents acteurs impliqués (communes, ONG d'IS, URCoopMa, CARDER/SCDA) jouent efficacement leur rôle dans le développement des Pôle de Production Maraîchère



Pour objectif spécifique 2 :

Résultat 4 : Accès amélioré à un service durable de l'eau potable pour les populations de la zone d'intervention

Résultat 5 : Des points d'eau sont construits ou réhabilités dans les villages d'intervention

Résultat 6 : Les communes d'intervention assurent le service public de l'eau (continuité, équité, adaptation)

On notera que Protos, spécialiste de l'eau, intervient dans le cadre de ce projet / programme sur deux aspects particuliers de cette ressource : l'eau productive et l'eau potable. La première est liée à l'aménagement et la mise en valeur de périmètres maraichers et la seconde la mise à disposition d'une ressource de qualité et sa gestion à plusieurs niveaux.

Cette différence est importante à souligner car on ne peut traiter de la même façon l'eau productive et l'eau potable. L'eau potable est de facto fort encadrée au niveau législatif au Bénin alors que l'eau productive a un encadrement plus souple voire naissant et donc permet en principe d'être innovant dans les modalités de sa gestion²¹. D'autre part lorsque l'on parle d'eau productive et de maraîchage, on introduit des notions de rentabilité puisque l'eau est un intrant dans/pour une production végétale alors que l'eau potable est plus à considérer comme un facteur social encore que l'on puisse avoir aussi un raisonnement économique sur la base d'une eau de qualité qui restreint les maladies ayant comme vecteur l'eau et donc permet de limiter les coûts de santé.

²¹ On notera que PROTOS accompagne la maîtrise d'ouvrage communale à la fois sur l'eau potable et aussi sur l'eau productive. Il s'agit d'une recherche-action développée dans le cadre du projet, avec un objectif de stratégie de sortie et de durabilité des actions et investissements engagées.

3.1.4.1 Constats relatifs au résultat 1 pour le maraîchage professionnel

Tableau 12 : tableau récapitulatif des acquis Protos - Maraîchage Prof - A.01

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Réaliser un diagnostic approfondi de chaque Pôle de Production Maraîchère (PPM) pré-identifié et les 14 villages pré-ciblés	2016, Etablissement de Fiches signalétiques sur les 10 villages d'intervention qui ont été finalement retenus et 11 sites d'intervention ciblés ; Diagnostic au niveau de chacun des sites retenus par mobilisation d'un Task force avec les acteurs comme CARDER/SCDA, DGAER/DAH, URCoPMa, ERAD ONG, Commune, Protos et des personnes ressources. 2018, diagnostics approfondi réalisés dans 3 nouveaux villages sélectionnés (communes de Tanguiéta)
Elaborer un plan d'action avec feuille de route pour l'aménagement et l'exploitation de chaque Pôle de Production Maraîchère (PPM) pré-identifié	2016, réalisation de plans d'action pour chaque site 2017, mise en œuvre des plans d'actions élaborés 2018 : pour les sites sélectionnés en 2018, les plans sont en cours d'élaboration
Exécuter les études techniques et concevoir les schémas d'aménagement	les études techniques de prospection géophysiques ont été réalisées sur les 9/11 sites retenus à l'exception de Ouyonfoun à Cobly et Tchawassaga à Tanguiéta; les études de conception des schémas d'aménagement ont été réalisées sur 8/9 sites. A l'issu des études de prospection géophysiques, la réalisation des forages gros débit s'est soldé par des échecs au niveau de deux sites; il s'agit de Dipokor Fontri (commune de Boukombé) et le site de Kouarihoun (commune de Matéri). Cet échec sur le seul site d'intervention dans la commune de Matéri a entraîné la suspension de la poursuite des activités du volet maraîchage professionnel dans la commune de Matéri.
Réaliser les travaux et la mise en place des équipements	les travaux sont réalisés sur 10 sites (8 forages gros débits dont 3 ont été équipé de pompe immergé photovoltaïques +3 châteaux d'eau + des bouches hydrantes associé à 4 bacs à eau ; un seuil de rétention de l'eau, équipé d'une motopompe et débouchant sur un mini réseau d'irrigation à bandes micro-jets
Mettre en œuvre les actions pour une Gestion Intégrée des Ressources en Eau	Des plans d'action pour chacun des 10 sites ont été élaborés et sont en cours de mise en œuvre. Par exemple en 2017 : à la faveur de la journée nationale de l'arbre célébrée les 1er juin de chaque année au Bénin, Protos s'est associée à l'événement pour reboiser le long de la rivière du site Tchawassaga en essences fruitières (bananier, papayers) dans le cadre de la protection de la ressource eau (400 plants); 2018 : des reboisements ont été fait (1700 plants de fruitiers et d'arbuste) ainsi que la végétalisation des berges d'un cours d'eau , aussi des sensibilisations sont en cours, une formation des acteurs a aussi été menée
Mettre en œuvre et capitaliser les actions de Recherche-action en ce qui concerne les innovations des techniques de captage, d'exhaure et de distribution de l'eau d'irrigation	2016 : expérimentation du dispositif de mulching couplé à un système de goutte-à-goutte sur le site maraîcher de Pessagou. Cette expérience a duré environ 4 mois ; 2017 : installation d'un mini réseau de système d'irrigation par bande micro jet

Source : Grille d'analyse transmise au projet Protos, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 01

Suivant les acquis notés de par les entretiens et recoupement de la bibliographie ainsi que les informations produites lors la revue à mi-parcours réalisée par le programme, on peut affirmer que :

- Des sites que la mission a pu visiter, il s'avère que les investissements physiques sont de bonne qualité pour tout ce qui concerne l'infrastructure. On attire l'attention sur le fait que sur les périmètres équipés en photovoltaïque on est en prise directe panneau-production électricité-pompe. Ce qui signifie que si pas ou peu de soleil, il n'y a pas ou pas d'électricité

et donc pas ou pas suffisamment d'eau. Par ailleurs la mission a pu constater que si la pompe immergée connaissait un problème au cours de la saison de production, aucun dispositif n'avait été prévu pour sécuriser les 2 ou 3 ha de production maraichère et donc que tout risquait d'être perdu si la panne perdurait plus de 72 – 96h. Dès lors qui en assurerait la responsabilité ? La mairie qui est le propriétaire des infrastructures et doit assurer la réparation des grosses pannes dans les plus brefs délais ? Le délégataire qui assure la gestion du périmètre ? Protos qui n'avait pas prévu ce cas de figure ?²²

- sur les périmètres que la mission a visité à 8 semaines du démarrage de la campagne de contresaison, aucune matérialisation du parcellaire était effective, voire même des producteurs commençaient à préparer le sol et à planter précocement en dépit du schéma d'aménagement hydraulique ce qui risque d'être source de conflit à très court terme.²³
- sur les techniques de micro irrigation, attention à avoir des filtres de qualité et régulièrement entretenus et changés en tête de réseau, car les eaux sont chargées, et l'on risque fort à très court terme d'avoir des obstructions sur les bandes à micro jets et sur les systèmes de micro irrigation. Cela demande un minimum de technicité et de moyens pour changer les filtres.
- tous les périmètres doivent impérativement être grillagés dans les plus brefs délais (grillage produit sur place) et surtout ceux-ci doivent être renforcé avec des haies vives en intérieur de périmètre avec des essences ad hoc. On devra aussi avoir une réflexion pour intégrer les arbustes productifs à l'intérieur des périmètres (type moringa) pour limiter l'évapotranspiration liées aux effets du vent qui impactent la consommation d'eau des plantes (jusqu'à + 30 %).
- en synergie avec les AP-SAN on procèdera « partout où il est possible » sur les périmètres maraichers, de mettre en place des systèmes intégrant la pisciculture, d'abord à titre expérimental puis en fonction des résultats, développer largement les systèmes et capitaliser sur ces réussites ou échecs. De même on travaillera en synergie avec AP-SAN recyclage plastique pour tester puis diffuser des produits en plastiques recyclés²⁴.
- le plus important, à ce jour aucun calcul économique n'a été réalisé sur ce qu'est le coût de l'eau en fonction du système d'exhaure et de distribution. En d'autres termes on ne sait pas quel est le coût du m³ d'eau productive livré à la parcelle. Au regard de cela on ne sait pas quel va être le « poids » de ce nouvel intrant dans le compte d'exploitation par type de culture. In fine le producteur ne sait pas à 8 semaines du lancement de la campagne quel culture il doit mettre en place et comment, pour envisager dégager des bénéfices ... Par ailleurs on risque fort d'avoir des périmètres avec uniquement 2 ou 3 cultures « rentables » (au prix actuel) mais, qui de par l'arrivée massive au même moment des produits verra les prix chuter et donc les producteurs risquent de devoir vendre à perte ...²⁵

Il est donc urgent d'avoir une matrice des prix que l'on intégrera dans les comptes d'exploitation par culture afin de faire des choix raisonnés de subvention à opérer.

²² Dans ses commentaires sur le rapport provisoire, le siège de PROTOS en Belgique affirme qu'un mécanisme de gestion prévoit la mise à disposition d'une pompe de secours dès la première année. Cependant lors de la mission les techniciens ont évoqué cette alternative sans que pour autant son opérationnalité soit précisée. La mission attire simplement l'attention sur ce point qui est crucial. L'objectif est que toutes les mesures préventives soient prêtes et fonctionnelles pour gérer au mieux des intérêts des producteurs la distribution d'eau avec des ruptures qui ne dépassent jamais 48h.

²³ A titre d'exemple, sur le site de Barka d'une superficie de 2 ha, le groupement compte officiellement 16 membres. Cependant nombre de producteurs qui sur leur site connaissent des problèmes d'eau, on déjà prévu de migrer sur le nouveau périmètre ... sur le site de Pessagou sans tenir compte du schéma d'aménagement, les producteurs ont déjà commencé à planter de la tomate en irrigant à partir de la retenue avec des arrosoirs. D'autres sites n'ont pu être visité car encore sous l'eau et en culture de riz.

²⁴ Le lien avec le maraîchage professionnel peut se faire via les pots en plastique recyclé pour production de plants maraichers, ou via les collecteurs en plastique recyclé d'eau individualisé pour plants p.e. de tomates, et autres alternatives à venir tel que présenté lors de la session de débriefing de la mission à Natitingou

²⁵ Il est donc essentiel dès lors que l'on a connaissance du prix de l'eau (ce qui n'était pas le cas jusqu'à la session du 19/10/18 – induite par la présente mission), de l'intégrer dans les Compte d'exploitation par culture et de voir ce qui est rentable et ce qui ne l'est pas et à quel moment est il opportun d'avoir telle ou telle culture qui entrera sur le marché en fonction du prix. Une culture peut ne pas être rentable si la production entre sur le marché à T0, mais le devenir à T0+1mois ... Calcul et planification à faire pour toutes les cultures (ERAD + URCoopMa).

Tout cela doit être clair, précis et négocié d'ici à fin octobre. Dans le cas contraire on risquerait fort d'avoir un désistement des producteurs qui se retireraient des espaces de production aménagés et dans l'absolu des investissements perdus ...

3.1.4.2 Constats relatifs au résultat 2 pour le maraîchage professionnel

Tableau 13 : tableau récapitulatif des acquis Protos - Maraîchage Prof - A.02

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Organiser les voyages d'échange entre producteurs/productrices actuels et potentiels des villages ciblés vers les zones de grande production maraîchère	un voyage d'échange organisé en décembre 2016 dans le département de la Donga afin de faire découvrir les types d'aménagement possibles, susceptibles d'être réalisés sur les sites AMSANA et d'en tirer les potentiels avantages et inconvénients (51 personnes ont pris part à la visite dont 34 femmes) - Un voyage d'échange inter PPM a été organisé en fin d'année 2017 (49 producteurs dont 30 femmes (soit 61%))
Former et encadrer les producteurs/productrices sur les itinéraires techniques, variétés et semences améliorées, utilisation et application des produits phytosanitaires et engrais, élaboration et tenue des comptes d'exploitation, ...	Des formations ont été organisées sur les thématiques liées aux itinéraires techniques, semences améliorées et sur l'utilisation efficaces et efficientes des produits phytosanitaires ; Encadrement rapproché des producteurs est continu depuis le démarrage du programme
Former et encadrer les producteurs/productrices sur les techniques de conservation des eaux et des sols (CES) et de gestion intégrée de la fertilité des sols (GIFS) (reboisement, cordons pierreux, compostage solide et liquide, engrais verte, valorisation des résidus de récolte et déchets animaux, ...)	Une formation sur la GIFS/CES a été organisé; La mise en application des techniques est continue, à travers un encadrement/suivi rapproché des bénéficiaires
Former et encadrer les producteurs/productrices sur les techniques d'irrigation et de gestion des équipements;	Cette formation spécifiquement prévue pour les sites aménagés n'est pas encore réalisée. Toutefois des techniques d'irrigation sur les différents types de planches, le mulching, l'irrigation en bande micro jet ont été enseignés aux producteurs à travers les encadrements continus donnés par ERAD et URCoopMA
Former et encadrer les producteurs/productrices sur les principes de la Gestion Intégrée des Ressources en Eau : connaissance et suivi de la ressource eau, importance des mesures de conservation des eaux et des sols, mécanismes de concertation et gestion entre usagers, ...	Une formation des formateurs sur la GIRE et CES a été organisée au profit des acteurs. Les outils PHAST - GIRE ont été confectionnés à cet effet pour les sensibilisations
Faciliter un mécanisme de mobilisation des fonds de roulement pour le démarrage des activités sur les sites	Les bénéficiaires ont été encadrés pour soumettre des idées de projet auprès de LC pour la recherche de financement de leur plan campagne (accès au fonds MIP)

Source : Grille d'analyse transmise au projet Protos, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 02

Suivant les acquis notés de par les entretiens et recoupement de la bibliographie ainsi que les informations produites lors la revue à mi-parcours réalisée par le programme, on peut affirmer que :

- Un premier travail d'accompagnement, d'approche avec les producteurs de nouvelles techniques d'irrigation, de GIFS, de CES, de GIRE a été initié, au travers de visites, de formations, ... mais le vrai travail d'accompagnement encadrement des producteurs va

débuter en cours de la campagne à venir et force est de constater que nombre de points cruciaux comme présenté ci-dessus ne sont pas encore précis. Il y a donc urgence à régler tout cela d'ici fin octobre car il ne reste que 2 campagnes de contresaisons pour affiner l'utilisation de ces périmètres et surtout intégrer le CEF dans le suivi/accompagnement des producteurs. Un travail considérable est à réaliser à très court terme et tout au long des 2 campagnes à venir. Une mobilisation de tout le personnel de Protos et d'ERAD est URGENTE.

- On rappellera, s'il était nécessaire, que la mobilisation des fonds pour engager la campagne se fait précocement afin de disposer du cash avant le démarrage de la campagne pour anticiper les achats d'intrants²⁶. Il revient donc à ERAD de mobiliser les producteurs à cet effet et à LC de procéder au déblocage des fonds à point nommé. A la fin octobre, tous les intrants requis doivent être disponible dans les périmètres. Si ce ne sera pas le cas le risque, d'hypothéquer la campagne liée à une eau productive payante, est bien réel. Ainsi, il serait opportun dès à présent de raisonner : professionnels et professionnalisme du maraîchage.

3.1.4.3 Constats relatifs au résultat 3 pour le maraîchage professionnel

Tableau 14 : tableau récapitulatif des acquis Protos - Maraîchage Prof - A.03

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Former et accompagner les communes à assumer la maîtrise d'ouvrage dans le domaine de l'aménagement hydro-agricole	Une formation pour le renforcement des capacités des acteurs sur le processus d'aménagement hydro agricole en maîtrise d'ouvrage : Cas des aménagements maraîchers a été organisé en Mars 2018; l'accompagnement et le processus d'apprentissage se poursuivent Les communes participent à toutes les étapes de la maîtrise d'ouvrage dans un processus d'apprentissage
Accompagner les communes pour développer/actualiser des outils contribuant au développement et gestion des sites aménagés (foncier, gestion & délégation, réglementation usages et gestion conflits, ...)	Les communes ont été accompagnées dans l'élaboration des mécanismes de sécurisation des sites et la gestion des sites aménagés. Dans le cadre de la sécurisation tous les sites disposent d'une entente foncière entre exploitants et présumés propriétaires. La commune de Boukombé a pris un arrêté de déclaration d'utilité publique des sites aménagés. Les arrêtés communaux ne sont pas pris au niveau de toutes les communes. Le processus est en cours. Au niveau de la gestion, les communes de Boukombé et Cobly ont déjà recruté un gestionnaire des sites aménagés,
Sélectionner deux ONG d'Intermédiation Sociale suite à une mise en concurrence « technique »	Une seule ONG (ERAD) a été recrutée et assure l'intermédiation sociale A l'issue du processus d'appel à concurrence, ERAD ONG a gagné les 2 lots en compétitions.
Former et accompagner les ONG d'IS pour assumer l'encadrement technique et organisationnel des producteurs (techniques d'animation, Recherche-action, Suivi Evaluation, itinéraires techniques, CES, GIFS, irrigation et gestion équipements, ...)	les animateurs et superviseur d'IMS ont suivi les formations ensemble avec les autres acteurs; l'accompagnement se poursuit
Appuyer l'URCoopMA à élaborer/actualiser et mettre en œuvre des plans d'action pour développer les services au PPM (accès aux intrants, marchés, production des semences locales)	URCoopMA a réalisé 2 études dans le cadre de l'amélioration des services rendus : Etudes sur les flux des produits maraîchers (pour mieux organiser la commercialisation) Etude sur les circuits d'approvisionnement en intrants spécifiques pour le maraîchage (pour améliorer le service d'accès aux intrants des bénéficiaires)

²⁶ Au-delà du mécanisme interne existant au niveau de AMSANA pour financer les plans de campagne, Protos intègre aussi les facilités d'accès aux crédits existantes au niveau de L'URCoopMA. En effet, l'URCoopMA a une convention de partenariat avec les IMF (CLCAM, SIANSON) qui permet la mobilisation du fonds de campagne par URCoopMA au profit des coopératifs membres.

Former et accompagner les agents des SCDA et CARDER à assumer leurs rôle d'appui/conseil aux communes, OP et producteurs	Le CARDER et par la suite la DDAEP prend activement part au processus de mise en œuvre du volet maraîchage professionnel. Il assure son rôle régalien et contrôle des normes dans la réalisation des ouvrages AHA. Il a assuré la formation des communes sur les techniques d'AHA. Cependant la réforme inachevée du MAEP perturbe considérablement les activités
--	---

Source : Grille d'analyse transmise au projet Protos, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 03

Suivant les acquis notés de par les entretiens et recoupement de la bibliographie ainsi que les informations produites lors la revue à mi-parcours réalisée par le programme, on peut affirmer que :

- Un travail pertinent a été réalisé autour de la gestion du foncier lié aux périmètres maraîchers. Des ententes foncières établies entre présumés propriétaires et exploitations, validées par les mairies qui déclarent d'utilité publique des sites aménagés sont engagés. Des arrêtés communaux validant le processus ne sont pas encore pris au niveau de toutes les communes. Seule la mairie de Boukombé a déjà pris cet arrêté. Il est donc impératif de rapidement conclure ces points administratifs ;
- La mission a été fort surprise d'apprendre lors de la phase terrain qu'au niveau de la gestion des périmètres, les communes de Boukombé et Coby ont déjà recruté un gestionnaire des sites aménagés alors qu'il n'y a aucune étude de faisabilité produite : on ne sait pas à quel prix sera le m³ d'eau servi à la parcelle, quelle sera la subvention de la mairie, ... sur quelle base a été conclu de tel contrat de gestion ? Quel a été le rôle de Protos dans ses négociations pour aider la commune à faire des choix raisonnés, transparents, emprunts d'équité et durable ?

Des informations post mission portées à la connaissance de la mission il apparaît que des mécanismes de gestion basés sur le PPP ont été mis en place, qu'un cahier des charges a été élaboré pour le gestionnaire et qu'un AO a été lancé pour son recrutement. Protos a assuré la facilitation du processus de recrutement au niveau de chaque village.

Les travaux tout récents (oct. 2018 – post mission) de définition des tarifs de l'eau livrée à la parcelle, amèneront à n'en pas douter à revisiter ces contractualisations.

3.1.4.4 Constats relatifs au résultat 1 pour l'Eau Potable

Tableau 15 : tableau récapitulatif des acquis Protos – Eau Potable - A.01

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Identifier les localités bénéficiaires dans les villages ciblés	25 localités ont été identifiées pour bénéficier des appuis de réalisation/réhabilitation de forages
Réaliser les études techniques et diagnostiques	Les études techniques et diagnostiques ont été réalisées dans 22 localités des communes Boukombé et Coby
Réaliser les travaux	Forages réalisés dans 14 localités dont 13 ont été déclaré positifs et équipés 6 ouvrages en panne ont été réhabilités NB : Au cours de la réalisation des forages, un conflit, né entre la communauté peulh et les autochtones dans la localité de Ouyérihoun a bloqué les activités, ce qui a obligé les autorités communales à remplacer cette localité par une autre. Par ailleurs, dans la localité de Ikpinti, le forage prévu pour être réalisé se trouvait dans l'emprise d'une adduction d'eau villageoise (AEV).

Source : Grille d'analyse transmise au projet Protos, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 01

Suivant les acquis notés de par les entretiens et recoupement de la bibliographie ainsi que les informations produites lors la revue à mi-parcours réalisée par le programme, on peut affirmer que :

- La mission a pu constater que les ouvrages ont été réalisés et que les normes de salubrité autour des forages sont respectées : un bon professionnalisme.

3.1.4.5 Constats relatifs au résultat 2 pour l'Eau Potable

Tableau 16 : tableau récapitulatif des acquis Protos – Eau Potable - A.02

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Appuyer les Communes d'intervention à mettre sur pieds et rendre opérationnels les Cadres de Concertation de l'Eau	<p>2016 : Les cadres de concertation des communes ont été redynamisés et formalisés</p> <p>2017 : trois animations ont été organisés à Boukombé, Cobly, Matéri,</p> <p>2018 : trois animations ont été réalisées dans chacune des communes Tanguiéta, Matéri, Cobly et Boukombé</p>
Appuyer l'organisation des séances de Reddition des Comptes au niveau communal	<p>2016 : ont été engagées des sensibilisations sur l'importance de la reddition des comptes</p> <p>2017 - des redditions de comptes ont été organisées : 3 à Cobly dont 2 pour AEP (Approvisionnement en Eau Potable); 2 à Tanguiéta et Boukombé dont 1 spécifique sur AEP, 1 à Matéri de façon général.</p> <p>2018 : des redditions de comptes ont été accompagnées, deux à Boukombé dont une spécifique à l'AEP ; une spécifique à l'AEP à Cobly et à Tanguiéta.</p>
Appuyer la mise en place d'un dispositif de collecte et de traitement des données du secteur eau au niveau communal	<p>Un tableau de bord (Excel) qui est une version simplifiée de la BDI a été mise en place en 2017 avec l'appui de Protos et le Service Eau des départements Atacora et Donga. Dans la commune de Cobly, les organes infra communaux (Chefs d'arrondissement et chefs de villages) ont été renforcés / accompagnés dans le processus de collecte des données pour l'alimentation dudit tableau.</p> <p>Le tableau de bord mis en place avec l'appui de Protos tarde à être internalisé par les communes. Les réflexions vont se poursuivent en 2018 afin de déterminer la meilleure option d'appropriation du système de renseignement des données sur l'organisation du service public de l'eau dans les communes.</p>
Renforcer les capacités de Communes	<p>2017 et 2018 : Le coaching professionnel a été développé en permanence et a permis aux responsables en charge de l'eau des quatre communes de faire une analyse continue des tâches contenues dans leurs cahiers de charge et de mieux répondre aux exigences de leurs postes.</p> <p>En 2018 : une Assistance Conseils est donnée à Matéri pour l'élaboration des cahiers de charges des animateurs et la formation de 6 animateurs recrutés dans le cadre du fonds FADEC. Les communes de Tanguiéta et Boukombé sont appuyées dans l'organisation des consultations des organes infra communaux (Chefs d'arrondissements, Chefs de villages et gestionnaires des ouvrages AEP) sur les questions de tarification du service public de l'eau et la fixation des redevances de gestion des FPM.</p> <p>Les communes et les délégataires des FPM ont des difficultés à recouvrer les frais de gestion des ouvrages. On observe encore dans les communes, des résistances face au processus de gestion professionnalisée des ouvrages (notamment la délégation). Il est apparu que des chefs de villages qui animent la rébellion autour de la gestion en arrachant de force les recettes d'eau auprès de délégataires avant de les décharger de leur gestion.</p> <p>Une session de formation est en cours d'initialisation à leur endroit afin d'instaurer un système interne d'autorégulation des dysfonctionnements au niveau de chaque commune.</p>
Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre des PGSSE dans les villages cibles	<p>l'activité n'a pas démarré concrètement mais les échanges ont été menés avec la DNSP et les autres partenaires du secteur sur le protocole d'élaboration et de validation des PGSSE.</p> <p>En attendant le démarrage effectif de l'élaboration des plans de gestion de la sécurité sanitaire des ouvrages, les inspections sanitaires des ouvrages sont réalisées et permettent de mettre en place les</p>

	<p>barrières sanitaires autour des installations pour minimiser les risques de contamination des ouvrages (périmètre de protection des captages de forages et mesures d'hygiène).</p> <p>Certaines actions de correction des risques de contamination des ouvrages qui sont à la charge des communes telles que la réparation des dalles anti-bourbiers défectueuses, l'amélioration des systèmes d'exhaures défectueux ne sont pas encore exécutées.</p>
Appuyer une gestion professionnalisée des PE à travers l'IS dans les villages cibles	94% des ouvrages suivis dans les communes sont délégués à cette date 34% des délégataires sont des femmes;
Appuyer la mutualisation des compétences des artisans-réparateurs au niveau communal	les pièces administratives pour la constitution du Groupement d'Intérêt Economique est en cours
Appuyer la mise en place et le suivi de la gestion d'un stock de pièces détachées au niveau communal	<p>les communes de Cobly et Matéri ont lancé le processus de recrutement d'un fournisseur</p> <p>Le processus est très lent au niveau des communes. En effet, elles doivent, elles-mêmes, budgétiser ces actions qui sont souvent très politisées.</p> <p>Par ailleurs, il faut signaler une démotivation des communes face aux mutations annoncées sur les réformes du gouvernement sur les Maîtrises d'Ouvrages pour la planification, la réalisation et même la gestion des ouvrages d'approvisionnement des populations en eau potable</p>

Source : Grille d'analyse transmise au projet Protos, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 02

Suivant les acquis notés de par les entretiens et recoupement de la bibliographie ainsi que les informations produites lors la revue à mi-parcours réalisée par le programme, on peut affirmer que :

- Concernant les CCEA, un accompagnement est réalisé, mais au regard du mode de financement actuel de l'animation de ces cadres de concertation, une question de durabilité se pose car jusqu'à ce jour aucune commune n'a réussi à assurer l'animation de son CCEA sur financement propre. C'est le grand défi à relever pour les prochaines années : faire inscrire à cet effet une ligne de financement dans le budget communal;
- Un travail très pertinent d'animation de sessions de reddition de comptes est réalisé²⁷. Les communes budgétisent de plus en plus ces sessions. Cependant, le grand défi à relever est de bien délimiter ce qui est de l'ordre de la reddition de comptes et ce qui est de la propagande politique. De nombreuses sessions de travail s'apparentent plus à des séances d'information sur les réalisations du conseil communal car embrasse tous les secteurs de développement et ne favorisent pas l'échange avec les consommateurs afin de déboucher sur des engagements et résolutions concrètes. On est encore loin d'un dialogue dépassionné, constructif dans le respect de l'autre. La présence d'un médiateur/mitigateur sera encore nécessaire. Peut-être une nouvelle fonction externe à pérenniser ;
- Concernant la collecte des données des réseaux, on reste confronté à la qualité des RH disponibles. Il faut impérativement intégrer plus de jeunes dans les systèmes de collectes et transmission des informations. Il est aussi envisageable d'externaliser le suivi, mais dans quelle mesure serait-il à l'abri de manipulations (financières ou politiques) ? ;
- La gestion de l'eau est non seulement un enjeu lié à l'utilisation d'une ressource de plus en plus rare, mais aussi financière (notamment dans le contexte de gestion communale),

²⁷ Protos a de ce fait vulgarisé le guide national d'animation des redditions de comptes aux communes. Il reste à renforcer les associations de consommateurs d'eau potable sur les approches de demande de reddition de comptes puis les coacher pour qu'elles participent qualitativement aux sessions organisées. Un travail d'animation de sessions d'échange entre consommateurs, élus et gestionnaires est réalisé et permettent de faire prendre conscience à chaque partie du rôle qu'il doit jouer pour un meilleur service.

politique (champs d'affrontements entre opposants politiques) et aussi sociétale. Les outils à mettre en place doivent être rigoureux, transparents et ne laisser de place à aucun doute ; le personnel sur lequel on investit en terme de formation doit avoir des postes fixes et ne pouvoir être changé à chaque élections. De plus, les changements de mentalité des élus et des populations qui doivent s'opérer sont longs et demandent persévérance, pugnacité et action dans le temps. Enfin, eu égard à la volatilité du personnel des communes (élus et personnel technique) on peut se poser la question de la pertinence d'une gestion communale ? Ce débat semble être à l'ordre du jour au niveau national.

3.1.4.6 Constats relatifs au résultat 3 pour l'Eau Potable

Tableau 17 : tableau récapitulatif des acquis Protos – Eau Potable - A.03

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Assurer la reconnaissance légale des 4 ACEP des communes d'intervention	2017 : Les 4 ACEP ont été légalement reconnues
Former et accompagner les 4 ACEP	2017 et 2018 les ACEP ont été remembrées, formées sur la vie associative, la gestion des plaintes puis accompagnées dans l'élaborations de Quatre plans stratégiques (un plan stratégique par ACEP); une mise en réseau des ACEP accompagné par le programme AMSANA avec d'autres ACEP du pays pour la recherche de bonnes pratiques et de stratégies innovantes favorables à la bonne animation de veille citoyenne est en cours.

Source : Grille d'analyse transmise au projet Protos, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 03

Suivant les acquis notés de par les entretiens et recoupement de la bibliographie ainsi que les informations produites lors la revue à mi-parcours réalisée par le programme, on peut affirmer que :

- La mission a pu rencontrer et débattre avec deux ACEP à Boukombé et Matéri. On constate de prime abord un niveau de RH différent entre ces deux entités. Elles reconnaissent que le travail réalisé avec Protos était nécessaire et qu'il a permis de mieux se structurer, de mieux appréhender leurs fonctions et comment les mettre en œuvre, mais qu'il leur manque des informations et outils permettant d'avoir par exemple une décomposition du prix de l'eau et pouvoir mieux comprendre pourquoi une eau à 1 Fcfa/l et non pas 0,5 ou 2 Fcfa/l. Pourquoi tel ou tel prix de cession à des prestataires - Où et comment sont utilisés les fonds collectés, ... etc. Nombre de personnes rencontrées souhaitent aller plus loin dans la compréhension afin de pouvoir plus et mieux assurer une veille citoyenne. C'est là aussi qu'existe un enjeu car cette veille citoyenne doit par essence être apolitique ...

3.1.4.7 Analyse des Critères du CAD - le projet Protos

La présente analyse est réalisée au regard des critères CAD, sur la base des questions qui sont retenues pour ce qui concerne l'ensemble du projet. Les évaluateurs ont fait réalisé par les équipes de Protos, sur la base de la grille de performance une auto évaluation. Ils ont eux-mêmes réalisé cette évaluation afin de comparer celles-ci et surtout lorsqu'il y avait des différences de chercher à expliquer pourquoi. L'ensemble des résultats a été présenté lors d'une restitution en fin de mission à Natitingou le 22/09 de 15h à 20h. On notera que même si Protos est un spécialiste de l'eau, dans le cadre de ce projet deux formes d'utilisation de l'eau ont été abordées : l'eau productive et l'eau potable. C'est une combinaison des deux composantes qui est, dans l'analyse qui suit, présentée

Une synthèse en sera faite en fin de chapitre.

3.1.4.7.1 Pertinence

Les actions sont-elles en phase avec les problèmes, les besoins et les priorités des bénéficiaires ? La stratégie de l'intervention apporte-t-elle une réponse adéquate aux besoins et à la réalité/aux conditions de vie des bénéficiaires ?

Une des grandes contraintes de la zone d'intervention pour son développement est l'eau sous ses 2 formes d'utilisation : eau productive et eau potable. Le projet en agissant sur ce facteur contribue grandement à répondre aux problèmes et besoins des bénéficiaires.

Concernant l'eau productive, le fait de mobiliser de l'eau souterraine à défaut de l'eau de surface apporte une réponse aux besoins des bénéficiaires et contribue à faire face aux changements climatiques sur les sites maraîchers. Elle permet de produire, de répondre à un besoin alimentaire et nutritionnel ainsi que d'améliorer les revenus.

Concernant l'eau potable, la mise à disposition d'une eau de qualité contribue à limiter toutes les maladies qui utilisent ce facteur comme vecteur de transmission. Elle contribue grandement à la sécurité des plus vulnérables et notamment les enfants et les femmes enceintes et allaitantes.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Les actions sont-elles en phase avec les priorités et les politiques de développement du gouvernement partenaire à tous les échelons (national et local), y compris avec les thèmes transversaux ? Est-elle cohérente avec une approche favorisant la complémentarité avec les autres acteurs pertinents travaillant sur le même thème ?

Concernant l'eau productive en lien avec le maraîchage, force est de constater que les spéculations développées ne sont pas officiellement inscrites comme filières locomotives du pôle de développement agricole de l'Atacora. On rappellera que ces orientations de l'Etat ont été introduites bien après le démarrage du projet. Toutefois pour des raisons de sécurité alimentaire et nutritionnelle, inhérentes à la région, l'ATDA de la zone prend en considération cette filière.

Relatif à l'eau potable, les réformes engagées dans ce secteur créent une démotivation des communes par rapport à leurs responsabilités dans l'organisation du service public de l'eau.

Par ailleurs on note une bonne complémentarité qui s'est établi autour du maraîchage entre Protos avec des acteurs tels : FI Agri/KfW, PACC/GiZ, PROFI/Enabel et au sein même du programme AMSANA.

On reste globalement en phase avec les politiques actuelles et notamment leurs déclinaison au niveau local (commune et département). Les grandes réflexions en cours au niveau national ne sont pas encore d'actualité. L'intervention reste toutefois sur ce point pertinente. Pertinente sur les complémentarités développées avec d'autres acteurs ; c'est vers cette direction qu'il faut se diriger.

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

L'intervention est-elle en phase avec les politiques pertinentes de la Belgique ?

L'intervention est tout à fait en phase avec la politiques développées par le FBSA en terme de SAN, mais aussi avec la nouvelle politique du gouvernement belge qui souhaite promouvoir l'entreprenariat agricole et donc la professionnalisation du maraîchage à des fin SAN.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant la pertinence globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B

3.1.4.7.2 Efficacité

Tous les groupes cibles ont-ils accès aux outputs/résultats disponibles jusqu'à présent ? Tous les groupes cibles utilisent-ils les outputs/résultats comme prévu ? Existe-t-il des facteurs qui empêchent l'utilisation des outputs/résultats ? L'utilisation des outputs/résultats disponibles contribue-t-elle à l'outcome/objectif spécifique comme prévu ?

Concernant l'eau productive et le maraîchage, les bénéficiaires ont dans l'absolu accès aux infrastructures réalisées qui devraient permettre de faire du maraîchage, mais on ne sait à quel coût et donc il est à envisager que certains bénéficiaires se désistent où souhaitent revenir à leurs anciennes pratiques et donc créer d'énormes polémiques. La campagne à venir sera décisive comme présenté ci-dessus. Par ailleurs plusieurs facteurs empêchent ou peuvent empêcher l'utilisation des outputs à commencer par la divagation des animaux d'où la nécessité absolue de tout clôturer, le tarissement précoce de certains points d'eau, les hommes qui mobilisent les femmes pour de nombreuses activités limitant d'autant leur implication dans le développement des spéculations maraîchères. A priori, ces productions maraîchères devraient contribuer à améliorer les revenus et avoir aussi plus de produits disponibles pour une meilleure alimentation et nutrition dans la zone d'intervention.

Concernant l'eau potable, les ouvrages sont correctement utilisés, même si on peut remettre en question la viabilité de certains qui desservent un nombre très limités de familles, les femmes sont les premières utilisatrices de ces investissements et la famille qui ainsi bénéficie d'une eau de qualité qui contribue à améliorer les pratiques nutritionnelles. Les actions engagées avec les ACEP permettent d'améliorer la veille citoyenne et renforcer l'efficacité de ses associations comme intermédiaire pour minimiser les dysfonctionnements dans l'organisation du service de l'eau. Par contre on constate toujours un accès difficile aux pièces de rechange pour les ouvrages ce qui augmente, sensiblement la durée de rupture du service de l'eau pour cause de panne, même si des efforts sont constatés.

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

Au stade actuel de la mise en œuvre, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ? L'intervention a-t-elle adapté sa stratégie en fonction des changements de contexte (suppositions et risques) chaque fois que cela s'avérait nécessaire pour réaliser l'outcome ? Les effets négatifs ont-ils été atténués ? Y-a-t-il eu des effets positifs non prévus ? Ces effets positifs ont-ils contribué aux résultats de l'intervention ?

Pour l'eau productive, le nombre de sites prévus à être aménagés seront atteints, mais pas en terme de superficies car celles-ci dépendent des débits des forages. Les aménagements promus sont à maîtrise totale de l'eau pour une superficie donnée avec des systèmes de pompage photovoltaïques. On notera toutefois que Protos a dû adapter sa stratégie de mobilisation des eaux productives en s'orientant vers des forages. En effet initialement, ce qui avait été proposé dans les DTF favorisait les retenues d'eau de surfaces et barrages qui ne pouvaient couvrir les besoins en eau pour tous les usagers. Cet état de fait est surprenant venant de Protos qui intervient dans la zone depuis de nombreuses années et la connaît bien,... On aurait par ailleurs dû prévoir pour tous les périmètres leur clôture (grillage) doublée de haies vives dès la conception des ouvrages.

Pour l'eau potable, les activités liées au PGSSE sont conditionnées à la prise d'actes interministériels en attente ; la non disponibilité de pièces de rechanges pour les forages sur le plan national rend difficile et complexe la mise en place de stocks de pièces de rechange dans les communes.

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

Concernant l'efficacité globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B -

3.1.4.7.3 Efficience

Compte tenu de l'output/Résultat à produire, existait-il des approches alternatives qui auraient consommé moins de ressources sans pour autant réduire la qualité et la quantité des résultats ? L'intervention est-elle gérée de manière économiquement rationnelle, tout en optimisant la qualité et la quantité des outputs ? Le ratio input-output est-il bon ? Les modalités d'exécution encouragent-elles un usage efficient des moyens dont dispose l'intervention ? Les modalités d'exécution sont-elles élaborées de sorte à favoriser une transformation économiquement rationnelle des inputs en outputs ?

Concernant l'eau productive liée au maraîchage, plusieurs alternatives ont été envisagées avec une task-force et il s'est avéré que les schémas proposés étaient les plus efficaces. Ce en quoi la mission est pleinement en accord avec les choix réalisés. Si l'on souhaite sécuriser une production de contre saison et donc limiter tous les risques liés au manque d'eau inhérent à de l'eau de surface où à très faible profondeur (10 – 15 m) il est nécessaire de capter de l'eau plus en profondeur (55 – 75 m) : ce qui a été réalisé. Les choix techniques liés à l'exhaure de l'eau par pompage solaire direct restent plus coûteux que le thermique mais en terme de bilan carbone, ils sont positifs pour peu que l'on ait investi dans des panneaux solaires de qualité (allemand) et non considérés comme consommables (chinois).

Protos a connu quelques problèmes avec des entreprises non suffisamment compétentes, mais a rapidement résilié les contrats et procédé à des substitutions pour pallier aux aléas délais, qualité et coûts. Afin de s'assurer de la bonne exécution des ouvrages, a été mis en place trois niveaux de contrôle : 1 contrôleur recruté qui fait le suivi rapproché des travaux, un 2^e niveau de contrôle fait par la DDAEP dans son rôle régalié à travers sa division des aménagements hydro agricoles, et enfin un 3^e niveau qui est le contrôle fait par les assistants techniques de Protos et les services techniques de la Mairie. Ces différentes implications permettent de minimiser les problèmes de qualité. On peut remettre en question cette superposition de contrôle qui a un coût mais, elle a le mérite d'impliquer et de responsabiliser les acteurs concernés dont les mairies futures propriétaires des ouvrages.

Pour ce qui est de la transformation économiquement rationnelle des inputs en outputs, il eut été opportun de renseigner les périmètres dans leur ensemble avec intégration des protections physiques, intégration de bacs à poisson, avec calcul des coûts de l'eau, calcul des comptes d'exploitation par spéculations, orientation stratégique des exploitations et des périmètres, ... un travail en ce sens reste à faire d'urgence qui devrait permettre de plus et mieux valoriser les investissements consentis et optimiser la transformation des inputs en outputs.

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

Quel est le degré d'atteinte des outputs ?

Toutes les aménagements hydro agricoles seront achevés début 2019 et mis rapidement en exploitation ce qui devrait permettre 2 campagnes de contresaison. Ce qui est un minimum pour assurer la mise en vie de ces AHA et procéder aux ajustements techniques, organisationnels et financiers qu'il ne manquera pas d'y avoir.

Concernant l'eau potable les réalisations d'ouvrages prévues sont actuellement achevées à 99% et le taux de réalisation pourra dépasser les 100%.

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

La contribution (financière/matérielle/RH) du partenaire correspond-elle aux prévisions ?

Dans le cadre de ce projet et des liens contractuels entre la DGD et Protos, l'ONG belge assure sans aucune difficulté sa contrepartie. Les ressources humaines sont disponibles en quantité et qualité. Le responsable basé à Natitingou assure parfaitement son poste. Il serait opportun

cependant que le staff de Protos basé à Cotonou se déplace plus régulièrement sur le terrain pour apporter un regard critique et crée du débat.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant l'efficacité globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B -

3.1.4.7.4 Impact

Quels changements au niveau de l'impact sont visibles ou susceptibles de devenir visibles ? Dans quelle mesure les changements au niveau de l'impact sont-ils identifiables et mesurables, et attribuables à l'intervention ? Quels sont, selon leur perception, les effets de l'intervention pour les bénéficiaires et ce selon leur perception ? L'intervention contribuera-t-elle aux objectifs du pays partenaire, tels que visés dans le cadre des résultats au niveau de l'impact ?

Plusieurs changements sont visibles ou susceptibles de devenir visibles i) la constitution de pôles de production de contre saison, ii) des productions diversifiées en quantité et qualité, iii) une amélioration de la SAN et une augmentation des revenus, iv) un impact sur la réduction de l'exode des jeunes vers d'autres zones de la sous-région, v) en principe une meilleure reconnaissance des femmes par leur production et commercialisation, vi) plus de revenus permettra le maintien des enfants à l'école dont les parents pourront en payer les frais.

Les productrices attendent énormément de ces investissements, par contre l'encadrement n'a pas été suffisamment clair dans les modalités de mise en œuvre de ces AHA. La mission a même été surprise de découvrir avec les productrices des formes de gestion de l'eau et de l'espace qui pourraient impacter négativement la valorisation des AHA et créer de grandes confusions qui seraient, dans ce milieu très politisé, récupérées et tout à fait contreproductives. Ainsi, il y a urgence à bien clarifier tous les aspects de fonctionnement pour optimiser les bénéfices escomptés et impacter le milieu.

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

Des facteurs externes sont-ils susceptibles de compromettre la contribution aux résultats du partenaire ?

Un premier facteur technique qu'il faut anticiper dès à présent et impérativement à régler si l'on veut sécuriser les productions, est d'acquérir une pompe électrique de secours mobilisable immédiatement et dont le remplacement doit se faire dans les 24h au plus.

Un second facteur technique qu'il faut régler dès à présent est la sécurisation physique des AHA par du grillage doublé en interne par des haies vives pour les protéger de la divagation des animaux et aussi limiter les vols de produits, mais aussi du matériel d'irrigation.

L'eau étant un intrant important dans la composition du prix de vente des produits, une politique doit être clairement définie et contractualisée avec les producteurs (soit prix fixe sur 3 ans qui intègre à priori l'inflation) soit prix évolutif chaque année. Sans cela, les producteurs risquent de ne pas payer l'eau avec toutes les conséquences qui en découlent ...

A moyen terme les changements climatiques qui induisent des modifications de régimes hydriques et hydrauliques affecteront l'alimentation des nappes phréatiques et donc une baisse de disponibilité des eaux souterraines pour entre autre du maraîchage. Il y a aussi nécessité d'intervenir en surface dès à présent en partenariat avec le PACC pour sécuriser voire sanctuariser les espaces de captage des eaux qui permettront d'alimenter les nappes.

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

L'intervention a-t-elle ou aura-t-elle des effets positifs ou négatifs inattendus pour les bénéficiaires ciblés ou des individus ou des groupes non ciblés ?

Les effets positifs non initialement prévus sont i) le maintien des jeunes hommes sur site, le maintien des enfants à l'école car les parents pourront payer l'écolage, iii) une revalorisation de la position de la femme.

Au niveau de l'émancipation des femmes liée à leur revenus en compléments des actions de la CRB, quelles évolutions au sein du couple ? Au sein de la société ? A n'en pas douter on s'oriente vers des changements très certainement positifs du point de vue des femmes. Qu'en sera-t-il de l'acceptation par les hommes ?

Comme nous l'avons signifié ci-dessus, l'eau est une ressource de plus en plus rare. Si la nappe n'est pas suffisamment rechargée on risque fort d'avoir des assèchements de forages avec toutes les implications connues, d'où la nécessité de mettre en œuvre les recommandations précisées plus haut en partenariat avec d'autres projets.

Le score d'évaluation sur ce point est : B -

Concernant l'impact global pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B -

3.1.4.7.5 Durabilité

Les partenaires ont-ils la capacité financière requise pour continuer à retirer des bénéfices de l'intervention après la fin de l'appui ? Existe-t-il une stratégie de sortie financière/économique progressive, qui, dans l'affirmative, est susceptible d'être mise en œuvre ? Les bénéficiaires/l'institution partenaire ont-ils les moyens de payer la maintenance ou le remplacement des services/biens/infrastructures mis en place par l'intervention ? Les résultats/bénéfices sont-ils abordables pour les bénéficiaires à la fin de l'intervention ? Les exigences d'appropriation locale sont-elles satisfaites et continueront-elles de l'être après la fin de l'intervention ?

Les partenaires ont des capacités financières extrêmement limitées que ce soit les communes, l'URCoopMa ou les producteurs. Les deux campagnes de contresaisons seront décisives pour voir dans quelles mesures les mécanismes qui seront mis en place pour contribuer à la viabilité des périmètres seront - pertinents et performants - permettront de consolider ces acteurs dans leurs fonctions, rôles et activités afin que chacun puisse participer/intervenir en cela afin d'assurer une pérennisation des investissements. La mission se questionne sur ce point et, en l'état actuel, est plutôt pessimiste. Nombre de points restent à préciser pour que le système à mettre en place soit fonctionnel d'ici à 20 – 24 mois, fin du projet.

Penser que le fait de mettre en place une stratégie de délégation de la gestion des sites aménagés est une stratégie de sortie n'est pas suffisant. En effet, un site est en ensemble complexe d'acteurs et d'interactions qu'il est nécessaire d'accompagner en fonction du rôle qu'il a à jouer sur différents plans. Il nous semble dès lors important de renforcer les pratiques et adaptations nécessaires des mécanismes au regard de l'expérience déjà acquise et ce faisant mobiliser les ressources ad hoc en interne et en partenariat synergie pour initier une dynamique de sortie. En cela, 20 – 24 mois nous semble un pas de temps extrêmement court.

Néanmoins ce que l'on peut dire sur l'appropriation de ces outils de productions que sont les périmètres aménagés, c'est que les sites ont été choisis parce que les producteurs avaient déjà une pratique du maraîchage (mais sans maîtrise de l'eau et souvent avec une eau non payante). De facto, un travail d'élaboration de plans d'actions produit par les bénéficiaires sous la « direction » de l'ONG ERAD a été réalisé mais, il faudra mesurer leur faisabilité lors

de la mise en œuvre de ces plans. En l'état actuel d'avancement de l'action la mission reste fort dubitative qu'en à l'appropriation d'outils qui reste encore à expérimenter.

Le score d'évaluation sur ce point est : C +

Dans quelle mesure les politiques appuient-elles durablement l'intervention ?

Concernant le maraîchage, comme nous l'avons déjà explicité, il n'est pas considéré comme une filière porteuse pour l'Agence qui couvre cet espace du pays et donc ne reçoit un accompagnement/appui qu'à la marge. Par ailleurs avec la réforme du MAEP, le projet a mis en œuvre les actions avec les seuls interlocuteurs qu'il avait à savoir les mairies.

Par contre, pour les communes et notamment certains maires l'ont bien compris, ces espaces aménagés de production à maîtrise totale de l'eau sont au-delà des revenus qu'elle en tire via leur délégation de gestion et les différentes taxes, s'ils fonctionnent correctement, des espaces pourvoyeurs d'emplois, créateurs de richesses, créateurs de sécurité alimentaires et nutritionnel ainsi que des espaces de cohésion sociale. On peut concevoir que le FADEC-Agri lorsqu'il prendra toute son ampleur, contribue à optimiser ses espaces de productions délaissés par les politiques publiques.

La faitière des maraîchers, l'URCoopMa, qui devrait avoir un rôle essentiel dans la poursuite des actions, même si elle reçoit des appuis de différentes natures, même si elle commence à rendre des services, demeure encore une entité fragile qui ne sera certes pas autonome d'ici à 20 mois et donc, ne pourra pas assumer une continuité de la politique qu'elle a de renforcer les producteurs et tous les maillons de la chaîne du champs à l'assiette.

Le score d'évaluation sur ce point est : C +

Concernant la durabilité globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : C +

3.1.4.7.6 Le Genre

Dès lors que l'on aborde les sujets de l'eau potable et de l'eau productive liées au maraîchage, les premiers intéressés sont les femmes, mais aussi les hommes dans l'apprentissage. Le projet a sur le genre une approche d'intervention transversale sur toutes les actions mises en œuvre. Une veille permanente est maintenue par l'équipe d'intermédiation sociale et la coordination du projet afin que les femmes soient prises en compte dans toutes les actions du projet.

A cet effet les appuis d'encadrement techniques et d'accès aux facteurs de production tiennent compte des besoins des femmes. Dans la tenue des réunions des bureaux ou des assemblées générales des membres des groupements/coopératives, les horaires sont fixés en tenant compte de la disponibilité des femmes. Ceci améliore notablement la participation des femmes aux prises de décision incombant à leur groupement/coopérative. D'autre part, dans un souci de promotion de l'égalité femme/homme, elles ont bénéficié des mêmes services d'appui que les hommes et ont eu de la même manière accès aux intrants, aux parcelles et la ressource eau. Sous l'effet de sensibilisation, sur 284 maraîchers appuyés 184 sont des femmes (soit 65 %). Sur une moyenne de 6 membres par bureau de groupement/coopérative : 4 membres sont des femmes (soit 67%) alors que ce taux était de 33% au début du projet. La superficie totale emblavée par l'ensemble des exploitants est 7,9 ha dont 3,2 ha sont exploités par les femmes (40 %).

Au niveau de la veille citoyenne dans les Associations des Consommateurs d'Eau Potable (ACEP), les femmes sont représentées à tous les niveaux de gestion. Mais le niveau d'instruction scolaire et les pesanteurs culturelles inhibent par endroit leurs pleines participations à l'animation des associations. Trente-quatre (34) femmes sont présentes dans l'ensemble des bureaux des ACEP contre 66 hommes soit environ 34% ; ce taux s'est significativement amélioré par rapport aux

années antérieures et, permet de prendre en compte les préoccupations des femmes en tant que principales actrices d'approvisionnement en eau potable des ménages.

Des dynamiques sont en cours, une stratégie et une volonté marquée de plus et mieux intégrer les femmes à tous les niveaux et simultanément de faire comprendre aux hommes la nécessité de faire participer 52 % du genre humain aux décisions, permet de concourir aux changements de ces sociétés dont les valeurs évoluent très lentement dans la couche décisionnelle, mais très vite chez les jeunes qui s'en désolidarisent et fuient le poids des archaïsmes.

Le score d'évaluation sur cette question transversale du genre est : B -

3.1.4.7.7 L'environnement

La question environnementale dans la mise en œuvre du projet est traitée sous l'angle de la gestion intégrée des ressources en eau. A cet effet, les plans d'actions GIRE ont été réalisés et leur mise en œuvre a débutée sur certains sites. Il est question de reboisement sur les berges de cours d'eau sur un site maraîcher et des sensibilisations réalisées à l'aide des outils PHAST-GIRE.

Le projet a commandité une étude d'impact environnemental de 6 sites AHA. Celle-ci a recommandé la mise en place d'actions dans le cadre d'un plan concerté de préservation de l'environnement (lors de la réalisation d'un chantier, puis lors de la phase d'exploitation). C'est un premier pas, mais on ne peut aller plus loin dans la réflexion/propositions et notamment en concertation avec ERAD voir d'autres acteurs du projet sur l'intégration de l'arbre (dans toute sa diversité) dans les systèmes de production. Il y avait là une opportunité de thématique transversale. Il n'est pas trop tard ...

Le projet promeut par ailleurs toutes les pratiques de GIFS, le développement d'une agriculture responsable encourageant une transition agro-écologique respectueuse de l'environnement (compost, bio-fertilisants, bio-pesticides, ...)

Le score d'évaluation sur cette question transversale de l'environnement est : B -

3.1.4.7.8 Synthèse de l'analyse critère CAD pour ce projet mis en œuvre par Protos

L'analyse synthétique de ce projet, au regard des critères CAD se présente comme suit :

	Protos	
	Projet	Evaluateurs
Pertinence	B +	B
Efficacité	B +	B -
Efficience	B	B -
Impact	B	B -
Durabilité	B -	C
Genre	B -	B -
Environnement	B -	B -

Les évaluateurs sont globalement en phase avec l'autoévaluation réalisée par les équipes de terrain de Natitingou, même si existent de petites nuances, quelques limitations sur les 4 critères que sont pertinence, efficacité, efficience et impact du à l'interprétation des faits et des dynamiques.

Par contre, la mission a un regard différent sur la durabilité comme explicité dans l'analyse des actions du projet ; une réflexion en interne doit être sollicitée afin d'améliorer ce scoring.

L'analyse financière au 30/06/18 se présente comme suit :

	Prévu	Décaissé au 30/06/18	%
Investissement	582 394	382 571	66%
Fonctionnement	630 424	382 571	61%
Personnel	516 750	181 179	35%
Coût de Gestion	172 550	79 076	46%
Frais de structure	121 412	48 382	40%
Total	2 023 530	1 073 779	53%

Le projet est au 30 juin 2018 à 53 % de décaissement. Ce taux devrait très rapidement augmenter car des réceptions d'AHA sont prévues en octobre. Mais, alors que les investissements seront finalisés il restera sur 20 – 24 mois des sommes très conséquentes à décaisser essentiellement sur du soft. Ainsi, il serait intéressant en fonction des besoins, d'ajuster le budget pour compléter sur de l'investissement nécessaire type : pompe immergée de secours, grillage + installation pour protection physique des AHA, plants pour haies vives, plants pour protection des bourrelets de berges et ou versants, ... et toutes actions en synergie et partenariat avec d'autres ACNG du programme et autres projets.

3.1.5 Projet de ENABEL

Le projet/intervention d'Enabel correspond aux résultats intermédiaires 4 et 5 du programme AMSANA. L'intervention est focalisée autour de deux composantes « Appui institutionnel » et « Appui à la coordination » qui se déclinent comme suit :

Résultat intermédiaire 4 : appui institutionnel

Objectif spécifique : Les stratégies et les interventions d'appui relatives à la sécurité alimentaire et à la prévention de la malnutrition sont mieux prises en charge, priorisées et suivies aux différents niveaux institutionnels du programme.

Résultat 1 : Les capacités de pilotage, d'orientation, de coordination et de suivi du niveau central du MAEP en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle sont renforcées.

Résultat 2 : Les capacités de pilotage, d'orientation, de coordination et de suivi du CARDER AD en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle sont renforcées.

Résultat 3 : Les capacités des communes en matière de planification et de coordination des interventions relatives à la sécurité alimentaire et nutritionnelle sont renforcées.



Résultat intermédiaire 5 : appui à la coordination

Objectif spécifique : Des effets multidimensionnels sur les ménages ciblés, l'efficacité du programme et l'appropriation des bonnes pratiques à tous les niveaux d'intervention sont renforcés.

Résultat 1 : La cohérence et l'exécution articulée des composantes du programme sont assurées.

Résultat 2 : Un dispositif de suivi/évaluation et de rapportage consolidé est mis en œuvre au niveau du programme.

Résultat 3 : Le partage d'information et la capitalisation stratégique des bonnes pratiques relatives à la sécurité alimentaire et nutritionnelle sont assurés.

On notera de nouveau trois éléments importants sur ce projet mis en œuvre par Enabel i) la réforme en cours du MAEP perturbe le volet appui institutionnel, ii) il n'y a aucun lien hiérarchique entre les 4 ACNG du programme et Enabel qui assure la coordination du programme ; chaque ACNG a signé une convention et rend directement compte à la DGD à Bruxelles et iii) alors que les 4 ACNG sont co maître d'ouvrage et maître d'œuvre de leur projet, Enabel est simplement maître d'œuvre du projet selon des DTF agréés et financés par la DGD.

3.1.5.1 Constats relatifs au résultat 1 de l'appui institutionnel

Tableau 18 : tableau récapitulatif des acquis Enabel – Appui Institutionnel - A.01

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Appuyer le niveau central du MAEP dans son rôle de coordination, de pilotage et d'orientation stratégiques en	Le MAEP a: (i) participé à toutes les sessions du Comité de Pilotage, (ii) effectué une mission conjointe de supervision avec l'AmbaBel.

matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> ● Pas d'accompagnement spécifique dans la redynamisation du GTANSA qui est déjà assuré par le SGM/MAEP, comme retenu par le DTF ● La révision du PSRSA et l'élaboration du document de politique de la DANA est presque finalisée avant le démarrage opérationnel d'AMSANA, comme retenu par le DTF.
Appuyer le dispositif de suivi et de partage d'information du niveau central du MAEP en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle.	<p>Une esquisse de système de suivi surveillance SAN (SSS-SAN) a été conçu avec le MAEP. Ce système a pour fonction de disposer d'informations en temps réels sur la situation SAN des populations et de permettre le lancement des alertes et de donner les réponses appropriées.</p> <p>Il est vainement attendu du MAEP, depuis plus de 6 mois une réponse d'approbation ou de validation.</p> <p>Au même moment, il est engagé depuis qqs semaines au niveau du MAEP, la redynamisation du Système d'Alerte Précoce (SAP) existant depuis 2014 qui devrait s'enrichir avec le SSS-SAN conçu grâce à l'accompagnement d'Enabel.</p>
Appuyer le niveau central du MAEP dans l'intégration des aspects de sécurité alimentaire et nutritionnelle dans son dispositif de conseil agricole	<p>Une dynamique de mise en place d'un conseil SAN a démarré avec le MAEP. Une approche de conceptualisation par la pratique est en cours d'établissement. Elle consiste à des tests d'outils et de méthodes primaires sur le terrain (Atacora-Donga) et devant conduire à des propositions de fiches de conseil SAN à faire valider par le MAEP pour une mise à l'échelle au niveau national.</p> <p>Ce processus qui devrait finalement s'insérer dans l'élaboration d'une nouvelle stratégie nationale de conseil agricole (SNCA) se trouve bloquée par une "inertie" au niveau du Ministère du fait de la réforme institutionnelle en cours.</p>

Source : Grille d'analyse transmise au projet Enabel, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 01

Il apparait clairement que les cadres du projet AMSANA (basé à Natitingou - 1 jour de voiture de Cotonou), en partenariat avec d'autres projets d'Enabel, interviennent en appui au niveau central du MAEP sur la coordination, le pilotage et l'orientation stratégique en matière de SAN. Que, par ailleurs un accompagnement sur l'élaboration d'un système de Suivi surveillance SAN a été réalisé, mais en attente depuis plus de 6 mois de validation. Qu'une dynamique de mise en place d'un conseil SAN a été initié au niveau du MAEP, mais que eu égard aux inerties et jeux d'acteurs au sein du MAEP et d'autres Ministère, ainsi que de la réforme en cours, ce processus est bloqué.

Les compétences d'AMSANA, reconnues pour leur expertise au niveau du MAEP sont à disposition, mobilisables à bon escient mais i) ne peuvent pas faire à la place de et ii) eu égard à la charge de travail qu'a cette petite équipe (2 AT et 1 junior) ; elle doit optimiser son temps d'intervention en fonction de priorités ,vers des résultats concrets et précis en fin de projet avec un souci d'efficience dans son action.

3.1.5.2 Constats relatifs au résultat 2 de l'appui institutionnel

Tableau 19 : tableau récapitulatif des acquis Enabel – Appui Institutionnel - - A.02

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Appuyer le CARDER AD dans son rôle de pilotage et d'orientation stratégiques en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle au niveau régional.	Il est attendu dans le DTF que le CARDER (actuels DDAP et ATDA) soit accompagné pour, entre autres, contribuer à la sélection des MIP, co-présider le Comité de Pilotage. De commun accord, il est ensuite décidé que le CARDER soit accompagné pour disposer d'un système de documentation SAN qui améliorer son leadership au niveau départemental. Le CARDER a : (i) participé à toutes les sessions de sélection de MIP avant sa liquidation, (ii) co-présidé toutes les sessions du Comité de Pilotage. Mais l'appui pour la mise en place d'un système de documentation et de diffusion d'informations

	<p>crédibles SAN n'a pu être installé du fait de la liquidation du CARDER.</p> <p><i>Difficulté.</i> Il est retenu que la DDAEP soit renforcée dans sa capacité à établir des outils de communication sur les bonnes pratiques SAN à respecter dans les établissements publics de types (moulins, restaurants, etc.). Mais le flou encore entretenu par la réforme en cours et l'insuffisance de pro activité observée au niveau de la DDAEP ralentit l'implémentation de cette activité</p>
Appuyer le dispositif de suivi et de surveillance du CARDER AD en matière de sécurité alimentaire et de prévention de la malnutrition.	Le CARDER (actuel DDAEP) a participé à la mise en place de l'esquisse du SSS-SAN.
Appuyer les dispositifs de concertation et de coordination du CARDER AD en matière de sécurité alimentaire et de prévention de la malnutrition.	<p>Le Comité Départemental SAN est installé sous le leadership régional (SP-CAN, AMSANA, DDAEP). Son opérationnalisation constitue le prochain challenge.</p> <p>La co-facilitation de la mise en place du CDSAN par PTF-Préfecture-Services déconcentrés des Ministères concernés, constitue un gage de viabilité.</p>
Appuyer le CARDER AD dans l'intégration des aspects de sécurité alimentaire et nutritionnelle dans son dispositif de conseil agricole.	<p>Le CARDER (actuel DDAEP) est impliqué dans le processus de mise en route d'un conseil SAN</p> <p>Il est important de bien clarifier les attributions entre la DDAEP et l'ATDA avant toutes autres nouvelles activités d'appui dans ce sens.</p>

Source : Grille d'analyse transmise au projet Enabel, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 02

La réforme du MAEP, avec le dédoublement des CARDER en deux entités ayant des fonctions et rôles bien distincts, des moyens spécifiques, prend énormément de temps et induit à une confusion certaine dans les zones d'intervention. Ce qui est fort préjudiciable à l'atteinte des résultats initialement fixés, même si l'équipe Enabel reste pro active et à une politique très inclusive.

Il est à noter dans cette dynamique d'inclusion qu'il est opportun de se rapprocher de l'ATDA et, d'intégrer au niveau du département au moins son représentant puisqu'au niveau des communes ils sont membre des CCS des MIP ... Ceci aboutirait à une logique identique déjà aux deux niveaux communes et département.

3.1.5.3 Constats relatifs au résultat 3 de l'appui institutionnel

Tableau 20 : tableau récapitulatif des acquis Enabel – Appui Institutionnel - A.03

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Accompagner la mise en place et le bon fonctionnement des cadres de concertation communaux en lien avec la sécurité alimentaire et nutritionnelle.	<p>Les Cadres de Concertation Communaux (CCC) SAN se réunissent régulièrement et mobilisent les acteurs SAN des 4 Communes avec l'appui d'AMSANA et du PMASN de la Banque Mondiale</p> <p>Le CCC est conçu pour fonctionner de façon autonome, facteur de viabilité institutionnelle. L'appui Enabel est purement technique via le coaching des PF-SAN pour la préparation et la modération des sessions.</p>
Appuyer les instances communales dans le cadre de l'intégration et la priorisation des actions d'appui en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle dans le dispositif de planification communal.	<p>Les 4 communes ont intégré de façon formelle et spécifique la SAN dans leurs PDC.</p> <p>De plus, il est conçu en collaboration de l'ACAD, un outil dénommé SISAN (Score d'Intégration de la SAN) pour l'appréciation du niveau de prise en compte de la SAN dans les PDC (aspects techniques et financiers).</p> <p>L'intégration de la SAN dans les PDC a été faite de façon variable (Projets, Programmes, Objectifs Spécifique).</p> <p>L'outil SISAN est utilisé par les Communes de l'Atacora-Donga et les diagrammes d'intégration sont disponibles. La perspective à moyen</p>

	terme est la mise en échelle au niveau national et d'échanges internationaux.
Appuyer la mise en œuvre et la coordination des actions prioritaires d'appui à la sécurité alimentaire et nutritionnelle au niveau communal	<ul style="list-style-type: none"> • Les Communes font l'apprentissage de la mise en place et l'exécution d'actions SAN par le processus AP-SAN (Actions Prioritaires SAN) sensés compléter les autres interventions AMSANA. • Un coaching régulier des Points Focaux-SAN est assuré par Enabel. La plus-value d'un tel poste au niveau de l'administration communale est établie; en témoigne leur prise en charge financière progressive par les mairies effective depuis Juin 2018 à hauteur de 75% de leurs salaires. <p>Les AP-SAN sont de nature innovante pour la zone d'intervention (Intégrations Assainissement / Agriculture, Maraîchage / Pisciculture..) et constituent un véritable apprentissage pour les communes en termes de mise en place de micro-actions à impact SAN élevé.</p> <p>La plus-value du poste PF-SAN est unanimement reconnue par les communes et ses partenaires vu l'amélioration de la visibilité de la SAN au niveau communal de même que la concertation et la facilitation des interventions SAN sur les territoires communaux.</p>
Appuyer le renforcement des capacités diverses des instances communales relatives à la sécurité alimentaire et nutritionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> • Un diagnostic des connaissances SAN des acteurs de l'Atacora-Donga est établi avec la collaboration du PMASN (Banque Mondiale) et de PROSAR (GiZ) • AMSANA a financé la participation des PF-SAN à la Formation Internationale sur le Sécurité Alimentaire (FINSA) • Un processus de documentation des pratiques alimentaires et de débats informés au profit des acteurs communaux est enclenché. • Les débats informés ont pour finalité de faciliter le changement des pratiques alimentaires et les tendances de la SAN au niveau communautaire, par l'amélioration durable du niveau de connaissances des acteurs locaux. Pour ce faire, il est retenu la documentation des pratiques alimentaires par des étudiants de la Faculté des Sciences Agronomiques de l'Université d'Abomet-Calavi sur la base d'une convention de partenariat. • Des discussions sont en cours pour donner une suite au diagnostic des connaissances SAN des acteurs communaux par la définition des axes de renforcement de capacités en prenant en compte les différentes formations déjà déroulées par chaque programme.

Source : Grille d'analyse transmise au projet Enabel, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 03

Les PF-SAN mis en place dans chaque commune et dont le salaire est maintenant pris en charge à 75 % par les communes est une vraie révolution. Force est de constater qu'ils sont parfaitement intégrés dans les dispositifs communaux et jouent un rôle pivot dans la prise en compte de la SAN à différents niveaux. L'outil SISAN développé par AMSANA en partenariat avec l'ACAD est là encore un élément d'ancrage car c'est un outil simple qui permet à la commune d'apprécier leur PDC et de visualiser s'ils sont en cohérence avec la SAN et de l'ajuster en conséquence. L'ACAD est un excellent vecteur qui permet de véhiculer et d'accompagner le développement/diffusion d'outil très pertinent tel que celui-ci. Enfin l'outil AP-SAN permet de tester, d'expérimenter des actions novatrices et intégratrices telles que la gestion des déchets solides urbains valorisés pour/par l'agriculture, l'intégration maraîchage-pisciculture qui vise à optimiser la ressource eau, le transfert aux maraîchers de techniques pour l'auto-fabrication de grillages métalliques pour clôturer leurs sites, etc...

Le projet, sur ce volet se donne de la souplesse pour tester, expérimenter de nouvelles idées, concepts, méthodes, outils mais toujours allant dans le sens d'une meilleure intégration de la SAN au niveau communal. La mission estime que ce niveau d'intervention sur le volet institutionnel est le plus pertinent et sera créateur de plus-value qui pourra être rapidement démultipliée et passer à échelle et ainsi de développer d'autres actions à ce niveau. Une attention toutefois sur les RH de

l'équipe qui sont très restreintes et où il serait tout à fait pertinent de les renforcer pour les deux années restantes avec si possible un second AT junior.

3.1.5.4 Constats relatifs au résultat 1 de l'appui à la coordination

Tableau 21 : tableau récapitulatif des acquis Enabel – Appui coordination - A.01

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Organiser et faciliter les réunions de pilotage stratégique aux niveaux régional et communal.	<ul style="list-style-type: none"> • Les sessions du pilotage dont une extraordinaire qui a servi à la validation de la situation de référence des indicateurs du programme, se sont régulièrement déroulées avec la participation effective des acteurs concernés (Communes, Services déconcentrés de l'Etat, MAEP, Ambassade de Belgique, Organisation Partenaire/FBSA. • Par souci d'efficacité et dans une logique de synergie, il a été fusionné le Comité Communal de Coordination avec le Cadre Communal de concertation SAN <p><i>Acquis</i> : internalisation améliorée de l'approche d'intervention du programme par les parties prenantes.</p>
Organiser les réunions du comité de direction et des comités communaux de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Les sessions du Comité de Direction (bimensuelles) se sont régulièrement déroulées avec la participation de tous les acteurs concernés (Organisations Partenaires/FBSA, Communes, ex-CARDER). Maintes sessions extraordinaires ont été tenues. Le Comité de Direction constitue, comme établi dans le DTF du programme, le véritable outil de pilotage opérationnel du programme. • Les sessions du Comité Communal de Gestion sont régulièrement organisés (bimensuelles). Il a été institué en mars 2018, suite à une revue terrain de la logique de changement d'AMSANA, des échanges mensuels entre acteurs terrain de mise en œuvre au niveau communal. <p>NB : on observe au niveau communal, une dynamique de concertation des acteurs terrain AMSANA qui doit encore être renforcée.</p> <p>Le besoin de plus de temps pour les discussions en comité direction s'est fait ressentir. Pour ce faire les sessions du comité de direction sont passées d'1 à 2 jours</p>
Mettre en place et assurer le fonctionnement du secrétariat de coordination.	<p>La coordination Enabel du programme est fonctionnelle</p> <p><i>La réussite de la coordination d'un programme multi-acteurs sans lien hiérarchique entre eux, exige de l'équipe de coordination : (i) d'être une force de proposition technique permanente, (ii) d'être réactif et proactif, (iii) de posséder une bonne expertise (iv) du leadership</i></p>
Assurer la communication interne et externe du programme.	<p>Des supports de communication sont élaborés (Roll-up réalisé, affiche sur les changements AMSANA en cours de conception...) pour améliorer la visibilité du programme et l'appropriation du programme à l'interne.</p>
Assurer la cohérence externe du programme et favoriser des synergies avec d'autres intervenants.	<ul style="list-style-type: none"> • Une dynamique de synergies internes est mise en place et fonctionnelle avec une multitude d'interaction/complémentarité. Un suivi est assuré au niveau de la coordination et des discussions sont menées au niveau du comité de direction sur leur opérationnalisation. • Des synergies sont développées avec d'autres programmes SAN au niveau départemental (avec GIZ, Banque Mondiale, ...) sur plusieurs initiatives.

Source : Grille d'analyse transmise au projet Enabel, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 01

L'équipe Enabel a mis en place un système de pilotage fonctionnel avec des outils très opérationnels. Il y a maintenant une vraie coordination multi acteurs, qui n'était pas évidente à

mettre en place au lancement du programme. Comme précisé ci-dessus, il n'y a pas de liens hiérarchiques entre les acteurs du programme. L'équipe comme une task-force est source de propositions techniques, est réactive voire pro active, possède une bonne expertise et développe un leadership conséquent afin de créer de la synergie entre des projets qui ne répondent administrativement et financièrement que de la DGD et technique de leur structure mère à Bruxelles.

Il existe à ce jour de nombreuses synergies tant en interne (entre les 5 entités qui compose le programme), qu'avec d'autres partenaires techniques et financiers PROFI (Enabel), PACC (GIZ), Fi-Agri (KFW), PMASN (BM) mais aussi avec les différents services techniques de l'Etat présents dans la région ainsi que les communes.

Il est vrai que c'est le rôle de l'équipe en place d'assurer la coordination, cependant on aurait pu anticiper en amont les outils à mettre en place afin d'être plus rapidement opérationnel. C'est une des leçons à tirer de ce type de montage, se mettre lors de la rédaction des DTF en phase avec les outils de coordination, les agréer, les intégrer dans chaque DTF afin qu'ils soient à priori acceptés par tous. Il y a là un élément de capitalisation intéressant à comparer avec d'autres programme ayant un format similaire et ainsi voir s'il est plus pertinent et performant d'avoir des montages avec plusieurs entités (type ONG) et une coordination ou un projet comprenant plusieurs départements/volets sur la tutelle d'une direction. Dans quel cas est-il plus opérationnel d'avoir tel ou tel format de montage ?

3.1.5.5 Constats relatifs au résultat 2 de l'appui à la coordination

Tableau 22 : tableau récapitulatif des acquis Enabel – Appui coordination - A.02

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Coordonner l'élaboration d'une situation de référence des indicateurs output/outcome du programme	La situation de référence du programme est établie suivant une approche internalisée par le programme avec des appuis ponctuels de l'expertise externe internationale et nationale L'approche internalisée d'établissement de la Baseline a permis une meilleure internalisation du contenu du programme par les Responsables suivi-évaluation.
Elaborer et alimenter un dispositif de suivi/évaluation harmonisé pour le programme et en assurer l'analyse des données.	Un dispositif unique de suivi-évaluation est installé et fonctionnel au niveau de la coordination. L'alimentation de la matrice de suivi et des plans opérationnels et de gestion de risques ainsi que les analyses et les réflexions qui y sont liées sont consolidées par la coordination du programme après une assurance-qualité. Des outils de monitoring sont périodiquement renseignés sur la base des échéances de renseignement des indicateurs. Des sessions du Groupe de Travail Suivi-Evaluation (GT-SE) sont organisées sous la direction du responsable suivi-évaluation de la coordination Enabel pour l'assurance-qualité des informations et pour des analyses soumises au Comité de Direction.
Consolider le suivi/évaluation et le rapportage narratif du programme	Le rapportage consolidé du programme est régulièrement assuré par la coordination.

Source : Grille d'analyse transmise au projet Enabel, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 02

Force est de constater qu'il est assez rare d'avoir une vraie situation de référence, ce qui est le cas dans ce programme. Qui plus est ce travail de constitution d'une Baseline a été internalisé fort judicieusement avec une expertise de qualité qui est venu accompagner sa construction ; c'est un travail considérable qui a été produit. Il a permis de faire œuvrer les responsable du suivi-évaluation de chaque projet ensemble et ainsi de mieux se connaître mais surtout de comprendre ce que l'autre faisait, comment, pourquoi et d'instituer/construire un même langage. La collecte des données de chaque projet permet d'alimenter la base et surtout la revue à mi-parcours qui a été réalisée en juillet/aout 2018 a permis de faire un point précis de lancement du programme et

de l'impact qu'il avait, non pas pris individuellement par projet, mais bien sous sa forme programme.

Un énorme travail de conception, montage et mise en vie d'un dispositif de suivi-évaluation au niveau de la coordination est opérationnel. L'alimentation de la matrice de suivi et des plans opérationnels et de gestion de risques ainsi que les analyses et les réflexions qui y sont liées sont consolidées par la coordination du programme après une assurance-qualité. C'est un outil de grande qualité fort utile pour toutes les animations liées à la gestion opérationnelle du programme. On aimerait voir ce type d'outil plus souvent dans les projets. Il y a là aussi un travail de capitalisation à réaliser. Le responsable du S/E a toutes les compétences pour produire un bon document ; il faut lui accorder du temps qui malheureusement fait défaut à cette petite équipe de coordination (1 ATI, 1 ATN, 1 Junior).

3.1.5.6 Constats relatifs au résultat 3 de l'appui à la coordination

Tableau 23 : tableau récapitulatif des acquis Enabel – Appui coordination - A.03

Activités prévues	Réalisé au 31 Aout 2018 (sur base engagements / indicateurs des CL)
Organiser des échanges thématiques et des trajets de capitalisation autour des chantiers transversaux prioritaires, alimentés par des recherche-actions.	Des échanges thématiques d'appropriation des différentes approches implémentées sont menés au niveau interne du programme. Des recherche-actions sont menées individuellement par chaque ACNG/FBSA et capitalisées. Une note de méthodologie de capitalisation au niveau programme est en cours d'élaboration a fin d'établir la typologie des thèmes de capitalisation programme et de définir les modalités. Des échanges thématiques internes et élargies aux autres PTF (PROFI, GIZ/PROSAR, ...) ont été organisés sur : (i) les approches de sécurisation foncière des sites maraîchers, (ii) l'intégration Maraîchage - Pisciculture. Des formations internes au profit des ACNG/FBSA ont été organisées sur la nutrition par la CRB et sur l'Outil d'Intégration Environnementale (OIE) par Louvain Coopération
Institutionnaliser des exercices de capitalisation et de gestion de connaissances.	La note de capitalisation programme est encore en cours d'élaboration. Mais un exercice de capitalisation programme a été effectué sur l'internalisation du processus d'établissement de la Baseline avec à la clé un document élaboré.
Mettre en œuvre un dispositif de partage d'information au niveau du programme.	(i) une flotte téléphonique est instituée, (ii) une documentation SAN est mise en place au niveau programme et alimentée par les ACNG/FBSA.
Favoriser l'harmonisation des concepts et outils méthodologiques de mise en œuvre du programme.	Différents échanges thématiques et formations internes ont été organisés. Ils ont permis aux parties prenantes d'AMSANA d'harmoniser la compréhension d'un certain nombre de concepts, d'approches et d'outils utilisés dans les mises en œuvre des interventions du programme. Ces échanges et formations ont permis de mettre en place un langage commun sur maints éléments, sujets.

Source : Grille d'analyse transmise au projet Enabel, entretiens bénéficiaires et exploitation bibliographique

Commentaires A 03

Le programme a, pour sa coordination, une petite équipe très dynamique, active, proactive qui connaît bien tous les acteurs de la région et échange régulièrement avec eux de façon informelle, mais surtout formelle sur des thématiques liées aux bonnes pratiques relatives à la sécurité alimentaire et nutritionnelles sur les problématiques foncières, ententes foncières (sécurisation des sites maraîchers), sur l'intégration maraîchage-pisciculture, ...

Mais aussi en interne, des échanges thématiques/formatifs sont organisés et permettent d'harmoniser la compréhension de concepts, d'approches, d'outils qui favorisent la connaissance de ce que fait l'autre, de s'ouvrir à la différence et d'avoir des bases communes pour dialoguer. Au-

delà de cet aspect, ils permettent de former des cadres et des agents de terrains sur des sujets qu'ils n'ont pas nécessairement l'habitude de traiter et donc les incitent à avoir une vision plus holistique de leurs actions. D'aucun pourrait dire que tous ses échanges sont consommateurs de temps et requièrent une certaine disponibilité à la fois pour la préparation mais aussi pour la participation. Nonobstant, la mission a pu observer l'impact très positif de ces échanges formatifs dans les villages où les animateurs de différents projets inter réagissent ensemble sur la SAN avec leur propre porte d'entrée avec une excellente réactivité des groupes cibles.

3.1.5.7 Analyse des Critères du CAD - le projet ENABEL

La présente analyse est réalisée au regard des critères CAD, sur la base des questions qui sont retenues pour ce qui concerne l'ensemble du projet. Les évaluateurs ont fait réaliser par les équipes d'Enabel, sur la base de la grille de performance une auto évaluation. Ils ont eux même réalisé cette évaluation afin de comparer celles-ci et surtout lorsqu'il y avait des différences de chercher à expliquer pourquoi. L'ensemble des résultats a été présenté lors d'une restitution (à chaud) de fin de mission à Natitingou le 22/09 de 15h à 20h.

Une synthèse en sera faite en fin de chapitre.

3.1.5.7.1 Pertinence

Les actions sont-elles en phase avec les problèmes, les besoins et les priorités des bénéficiaires ? La stratégie de l'intervention apporte-t-elle une réponse adéquate aux besoins et à la réalité/aux conditions de vie des bénéficiaires ?

Les actions engagées sont parfaitement en phase avec les problèmes et les besoins des bénéficiaires. Au niveau des communes, l'action permet la prise en main progressive de la SAN et donc l'exercice de leur compétence (maîtrise d'ouvrage) en termes de i) animation de la concertation SAN au niveau communal, ii) facilitation des interventions SAN des différents PTF iii) planification/mise en œuvre SAN via les PDC et les AP-SAN.

En termes de stratégie, l'appui pour le recrutement des Points Focaux communaux en charge de la facilitation des processus SAN au niveau communal, leur coaching et leur prise en charge dégressive par Enabel, l'accompagnement pour l'identification et la formulation des AP-SAN sont autant d'approches qui renforcent les compétences des communes et améliorent leur prise en main de la SAN. Par ailleurs, les AP-SAN telles que développées innovent et permettent de répondre à des besoins réels des populations et tout en renforçant les capacités concrètes des communes.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Les actions sont-elles en phase avec les priorités et les politiques de développement du gouvernement partenaire à tous les échelons (national et local), y compris avec les thèmes transversaux ? Est-elle cohérente avec une approche favorisant la complémentarité avec les autres acteurs pertinents travaillant sur le même thème ?

L'appui pour un portage renforcé de la SAN par les niveaux institutionnels (Ministère et Communes) répond à l'axe 4 du plan stratégique agricole du Bénin (PSDSA) : « amélioration de la gouvernance (renforcement institutionnel et coordination intersectorielle à différentes échelles) du secteur agricole, de la sécurité alimentaire et nutritionnelle ».

Les cadres de concertations communaux CCC et départementaux CDSAN, tout comme la participation à des ateliers nationaux, notamment du CAN, de PROSAR et des processus Faim-Zéro contribuent à la mise en œuvre des approches complémentaires.

Les thèmes développés via les actions prioritaires SAN (AP-SAN) telles que a) les DSM pour une agriculture écologique b) l'Intégration Maraîchage Pisciculture Elevage c) le Fer-Vert

sont autant d'approches/initiatives qui, mises à l'échelle, peuvent influencer certaines modalités nationales pour assurer la sécurité alimentaire.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

L'intervention est-elle en phase avec les politiques pertinentes de la Belgique ?

L'approche multi-acteurs constitue une nouvelle tendance en construction et en expérimentation de la coopération au développement de la Belgique. La coordination d'un programme multi-acteurs qui préserve les identités et l'autonomie financière des structures d'exécution, pourrait être reproductible même dans des contextes différents pour peu que certaines conditions soient réunies. Comme nous l'avons précisé ci-dessus, il y a là une analyse transversale à réaliser de plusieurs projets ayant un même montage pour rendre plus aisé l'opérationnalisation de celui-ci.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant la pertinence globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B

3.1.5.7.2 Efficacité

Tous les groupes cibles ont-ils accès aux outputs/résultats disponibles jusqu'à présent ? Tous les groupes cibles utilisent-ils les outputs/résultats comme prévu ? Existe-t-il des facteurs qui empêchent l'utilisation des outputs/résultats ? L'utilisation des outputs/résultats disponibles contribue-t-elle à l'outcome/objectif spécifique comme prévu ?

Concernant l'appui institutionnel, le MAEP dispose des livrables co-construits que sont le SSS-SAN et les réflexions sur le conseil SAN. Les communes en plus des AP-SAN, disposent du SISAN (systèmes d'intégration de la SAN dans les PDC). Comme nous l'avons déjà précisé, force est de constater que la réforme du MAEP perturbe considérablement l'utilisation des outputs ; par contre au niveau des communes celles-ci les utilisent pleinement. Cette réforme en cours du MAEP, qui prend énormément de temps est un facteur qui entrave considérablement l'appui prévu au niveau du Ministère. Par contre, les appuis que reçoivent les communes sont tout à fait de nature à améliorer la contribution institutionnelle à la SAN.

Le score d'évaluation sur ce point est : A

Au stade actuel de la mise en œuvre, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ? L'intervention a-t-elle adapté sa stratégie en fonction des changements de contexte (suppositions et risques) chaque fois que cela s'avérerait nécessaire pour réaliser l'outcome ? Les effets négatifs ont-ils été atténués ? Y-a-t-il eu des effets positifs non prévus ? Ces effets positifs ont-ils contribué aux résultats de l'intervention ?

Tous les villages prévus pour être couverts par le programme le sont. La couverture des ménages par les différents appuis du programme est faite au maximum dans la mesure du possible en dépit de la diversité des modes de sélection exigés par le programme pour chaque ACNG. Au niveau des communes la probabilité que l'outcome soit réalisé est très forte, par contre au niveau du MAEP eu égard à la réforme en cours elle est relativement faible.

En termes d'adaptation de sa stratégie, le programme a su s'adapter à bon escient aux changements de contextes. En effet, l'absence de méthodes et outils d'appui-conseil SAN standardisés au niveau national et l'esprit des programmes FSBA prioritairement orientés bénéficiaires finaux vulnérables, a amené Enabel à proposer et obtenir la réallocation de l'essentiel de la ligne budgétaire « Surveillance SAN » vers le conseil SAN. D'autre part, les perturbations liées à la réforme institutionnelle du MAEP ont amené Enabel, très à propos, à s'investir plus dans les appuis aux communes...

Au niveau des effets non attendus, la mise en œuvre des AP-SAN (DSM, IMPE et Fer-Vert) a révélé une adhésion et un engagement très positifs non escomptés des bénéficiaires ; la valeur ajoutée du poste de PF-SAN est apparue plus importante que prévue..., ces interventions sont tout à fait de nature à optimiser les effets des interventions en appui institutionnel aux communes.

Par ailleurs, l'engagement des ACNG/FBSA pour des synergies internes s'est révélé progressivement plus soutenu que prévu et a amélioré les résultats des interventions.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant l'efficacité globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B +

3.1.5.7.3 Efficience

Compte tenu de l'output/Résultat à produire, existait-il des approches alternatives qui auraient consommé moins de ressources sans pour autant réduire la qualité et la quantité des résultats ? L'intervention est-elle gérée de manière économiquement rationnelle, tout en optimisant la qualité et la quantité des outputs ? Le ratio input-output est-il bon ? Les modalités d'exécution encouragent-elles un usage efficient des moyens dont dispose l'intervention ? Les modalités d'exécution sont-elles élaborées de sorte à favoriser une transformation économiquement rationnelle des inputs en outputs ?

Eu égard au résultat à atteindre, l'approche qui a été choisie et mise en œuvre d'implanter au sein des communes un Point Focal SAN est optimale et très peu consommatrice de ressource (puisque maintenant pris en charge à 75 % par les communes) comparativement aux approches plus classiques de recours aux prestataires de services. D'autre part, l'approche utilisée pour le développement des AP-SAN est basée prioritairement sur des solutions endogènes, simples, d'auto-construction et moins coûteuses mais sont à potentiel d'impact important.

Concernant la coordination, la mise en place d'un système de coûts partagés permet d'optimiser l'utilisation des moyens. La fusion du comité communal de coordination (instance AMSANA) au cadre communal de concertation SAN a évité des décaissements et n'a pas négativement impacté la concertation au niveau communal et par ricochet la concertation SAN.

Dans les 2 domaines (Institutionnels et Coordination) des dynamiques structurantes sont enclenchées de façon significatives, alors qu'il existe encore un potentiel d'input (financier)... dès lors, seul le temps fera défaut pour consolider les acquis.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Quel est le degré d'atteinte des outputs ?

Les résultats escomptés pour l'appui institutionnel aux communes seront atteints voire dépassés au regard des différentes activités initiées au-delà de ce qui est inscrit dans le DTF (débat informé, AP-SAN innovantes par rapport au contexte local, intégration de la SAN dans les PDC/SISAN). De plus, le leadership des communes par rapport à la SAN s'est nettement amélioré par rapport à la situation d'avant AMSANA. Cependant, il existe un risque que les effets escomptés (en termes de consolidation des acquis) ne soient pas obtenus avant le terme du programme.

Concernant l'appui au Ministère et à l'ex-CARDER les outputs ne pourront pas être atteints dans les délais requis du fait des réformes en cours au niveau du Ministère. Les mesures à prendre sur ce point, ne sont pas de la portée d'Enabel. Il sera opportun de réviser les lignes budgétaires d'appui au Ministère au profit des activités directement orientées bénéficiaires finaux.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

La contribution (financière/matérielle/RH) du partenaire correspond-elle aux prévisions ?

Les mairies ont effectivement acté en conseil communal et démarré l'opérationnalisation de la prise en charge progressive des PF-SAN depuis Juillet 2018. De plus la disponibilité et l'engagement des PF-SAN est très bonne.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant l'efficacité globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B

3.1.5.7.4 Impact

Quels changements au niveau de l'impact sont visibles ou susceptibles de devenir visibles ? Dans quelle mesure les changements au niveau de l'impact sont-ils identifiables et mesurables, et attribuables à l'intervention ? Quels sont, selon leur perception, les effets de l'intervention pour les bénéficiaires et ce selon leur perception ? L'intervention contribuera-t-elle aux objectifs du pays partenaire, tels que visés dans le cadre des résultats au niveau de l'impact ?

Au niveau institutionnel, on note un réel soutien des élus et notamment des maires des communes concernées ainsi que l'engagement de l'administration communale pour les questions SAN qui sont palpables et constituent la manifestation de l'amélioration progressive du portage de la SAN par les acteurs communaux. Il est encore trop tôt pour parler d'effets mais les bénéficiaires de l'appui institutionnel estiment avoir renforcés leur sensibilité à la SAN et leurs capacités progressives à conduire des processus SAN. Une dynamique est en cours de développement qui marquera le paysage institutionnel au niveau des communes.

Le score d'évaluation sur ce point est : A

Des facteurs externes sont-ils susceptibles de compromettre la contribution aux résultats du partenaire ?

Si la réforme du MAEP ne s'opérationnalise pas très vite et de manière cohérente, elle présentera à ce niveau des risques pour le développement de l'appui institutionnel du programme.

Le score d'évaluation sur ce point est : C

L'intervention a-t-elle ou aura-t-elle des effets positifs ou négatifs inattendus pour les bénéficiaires ciblés ou des individus ou des groupes non ciblés ?

Il y a des effets marquants, positifs du projet avec les AP-SAN qui, en soit, sont très novatrices dans la zone (pisciculture-maraîchage, déchets urbains pour l'agriculture, grillage co-construit, etc). Elles peuvent modifier fortement les modalités de conception et mise en œuvre des autres interventions.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant l'impact global pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B

3.1.5.7.5 Durabilité

Les partenaires ont-ils la capacité financière requise pour continuer à retirer des bénéfices de l'intervention après la fin de l'appui ? Existe-t-il une stratégie de sortie financière/économique progressive, qui, dans l'affirmative, est susceptible d'être mise en œuvre ? Les bénéficiaires/l'institution partenaire ont-ils les moyens de payer la maintenance ou le remplacement des services/biens/infrastructures mis en place par l'intervention ? Les résultats/bénéfices sont-ils abordables pour les bénéficiaires à la fin de l'intervention ?

Les exigences d'appropriation locale sont-elles satisfaites et continueront-elles de l'être après la fin de l'intervention ?

Au niveau des mairies, la prise en charge progressive des PF-SAN par les mairies, la nature et les modalités de développement des AP-SAN constituent des gages de durabilité financière.

Au niveau du programme, les modalités actuelles de développement des synergies internes et externes laissent espérer que les ACNG et les autres PTF au niveau régional sont à même de poursuivre des actions avec l'esprit de synergies même après AMSANA.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Dans quelle mesure les politiques appuient-elles durablement l'intervention ?

Le PSDSA offre un cadre stratégique et légal de mise en œuvre de l'appui institutionnel. Toutefois la réforme actuelle du MAEP ne semble pas être PRO-SAN.... Notamment avec le principe du conseil payant.

Néanmoins, l'approche multi-acteurs d'AMSANA peut inspirer le niveau national ainsi que départemental du MAEP et d'autres ministères à assurer une mobilisation des différents intervenants autour de la SAN ou sur d'autres thématiques.

L'idée d'avoir un outil au regard du SISAN qui permettrait d'analyser un projet/programme d'intervention, intéresse certains cadres du MAEP.

Le score d'évaluation sur ce point est : B

Concernant la durabilité globale pour ce projet, le score de l'évaluation sur ce critère est : B -

3.1.5.7.6 Le Genre

La prise en compte du genre est retenue comme un des axes transversaux de mise en œuvre du programme de la formulation à la mise en œuvre. Les deux volets d'Enabel, à l'instar de ceux des autres ACNG/FBSA disposent d'une stratégie genre.

Les indicateurs du programme sont formulés et renseignés selon le genre.

Des discussions sont menées en comité de direction sur le niveau de réalisation des indicateurs tout en prenant en compte les aspects genre. De plus les AP-SAN ont pour principales cibles les femmes.

Le score d'évaluation sur cette question transversale du genre est : B

3.1.5.7.7 L'environnement

Le DTF du programme a retenu une stratégie environnement de même que les DTF projets.

Certaines AP-SAN, de par leur nature (DSM et Fer-Vert) constituent des réponses très concrètes à la protection de l'environnement. De plus, l'IMPE est développée en prenant en compte les aspects environnementaux (non installation des étangs dans des conditions qui ont un impact négatif sur l'environnement).

Par ailleurs le programme AMSANA et toutes ses composantes ont établi des relations privilégiées avec le Programme d'Adaptation de l'Agriculture au Changement Climatique de la GIZ.

Le score d'évaluation sur cette question transversale de l'environnement est : B +

3.1.5.7.8 Synthèse de l'analyse critère CAD pour ce projet mis en œuvre par Enabel

L'analyse synthétique de ce projet, au regard des critères CAD se présente comme suit :

	Projet ENABEL	
	Projet	Evaluateurs
Pertinence	B	B
Efficacité	B	B +
Efficiences	B	B
Impact	B	B
Durabilité	B	B -

Genre	B	B
Environnement	B	B+

Les évaluateurs sont tout à fait en phase avec l'autoévaluation réalisée par l'équipe de coordination du programme AMSANA pour les composantes qu'elle met en œuvre, même parfois un tant soit peu plus positif que ne l'est l'équipe de coordination. C'est un bon projet, bien conduit qui impacte et impactera durablement les populations et le paysage institutionnel local notamment au niveau des communes.

L'analyse financière au 30/06/18 se présente comme suit :

	Prévu	Décaissé au 30/06/18	%
Appui Institutionnel	1 213 405	414 249	34%
MAEP	45 000	3 434	8%
CARDER AD	130 000	21 479	17%
Communes	406 400	125 617	31%
Frais Généraux	632 005	263 720	42%
Appui coordination	523 809	299 833	57%
Cohérence et articulation	35 000	13 925	40%
Suivi / évaluation	20 000	3 221	16%
Partage info et capitalisation	30 000	6 044	20%
Frais Généraux	438 809	276 643	63%
Over head	208 466	85 690	41%
Total	1 945 680	799 772	41%
Reste à décaisser sur 24 mois		1 145 908	

Le projet a pris du retard dans son démarrage eu égard aux difficultés rencontrées à la fois sur le volet appui institutionnel et aussi sur la coordination car, il a fallu installer des bases communes avec les 4 autres intervenants. On a, à ce jour, un outil opérationnel qui est bien monté en puissance exception faite de l'appui au niveau du MAEP pour les raisons évoquées. Il en résulte, cependant, que l'on est en sous décaissement à 36 mois d'exécution. La vitesse de décaissement mensuelle moyenne sur cette première phase est de 22 200 €/mois. Il reste 24 mois à couvrir avec le solde restant il faudrait que le projet décaisse en moyenne 47 700 €/mois. On peut dire que l'on sera très loin d'épuiser le budget à échéance sauf si on renforce l'équipe avec un second junior et si une prolongation pouvait être envisagée. Ce pourquoi, valorisons au mieux les fonds disponibles dans des activités marquantes et en synergies avec les autres ACNG du programme.

3.2 Evaluation synthétique du programme AMSANA au regard des 5 indicateurs CAD

La mission d'évaluation propose une lecture globale des 5 évaluations présentées ci-dessus. Cette représentation a pour objectif de cartographier visuellement l'état du programme au regard des indicateurs CAD, ainsi que les questions de genre et d'environnement.

On peut ainsi comparer le point de vue des projets et celui des évaluateurs. On observera que la mission a dû intégrer des nuances dans les notations et la colorimétrie afin de mieux mettre en évidence les points de différences existants car, les seules notations et couleurs usuellement utilisées n'auraient en rien permis d'explicitier les points de vue des projets et des évaluateurs sur une vision programme.

Programme AMSANA		
	Projets	Evaluateurs
Pertinence	B +	B
Efficacité	B +	B -
Efficience	B	B -
Impact	B	B
Durabilité	B -	B -
Genre	B	B
Environnement	B	B +

Si le programme est globalement satisfaisant au regard des indicateurs. On note que généralement les projets sont plus optimistes que les évaluateurs exception faite des actions menées sur l'environnement.

On attirera l'attention sur la durabilité pour laquelle tous s'accordent à confirmer qu'il y a encore un travail conséquent à réaliser, ainsi que sur l'efficacité pour lequel les projets se situent dans la fourchette haute de la notation B alors que les évaluateurs sont plutôt sur la fourchette basse ce qui est assez logique dans une revue à mi-parcours.

Lié à la durabilité on notera que le programme AMSANA a subi deux contraintes. La première est l'arrêt du FBSA qui dans son mode de fonctionnement incluait le plus souvent une seconde phase et donc permettait de travailler dans la durée (2 fois 5 ans) ce qui est essentiel lorsque l'on intervient sur le changement et, d'autre part, le programme AMSANA comme nous l'avons précisé par ailleurs a nécessité une année pour sa mise en ordre de marche sur le terrain de sorte que l'on a uniquement 3,5 années de réelle mise en œuvre opérationnelle pour opérer des changements solides et qui perdureront. Ce faisant, sachant depuis peu, que la coopération belge n'interviendra plus dans le nord du Bénin, car les responsables politiques belges l'ont décidé ainsi, on est conduit à la conclusion suivante : si pour ce type de programme sur la thématique SAN, le commanditaire n'a pas l'assurance d'un financement sur deux phases de 4 ans minimum, il n'est pas raisonnable et rationnel d'investir autant de moyens. En regard de cela les acteurs impliqués dans la mise en œuvre doivent être convaincus de la nécessité de ces pas de temps et donc de ne pas accepter des projets trop courts ce qui est pourtant devenu la norme depuis une décennie avec des durées moyennes d'intervention qui se restreignent considérablement. Force est cependant de constater que les nécessités économiques des intervenants font que très souvent ils acceptent de fortes contraintes de mise en œuvre d'actions parfois en inadéquation avec des démarches qu'ils essayent de promouvoir afin de vivre voir de « survivre ».

3.3 Question d'évaluative spécifique

3.3.1 Le fonctionnement multi-acteurs

Il est demandé d'évaluer le fonctionnement multi-acteurs (phasage, articulation et synergie) des différents partenaires de mise en œuvre d'AMSANA en prenant en considération à la fois les structures belges que leurs partenaires locaux.

La mission s'est intéressé au cours de l'étude a essayé de comprendre et d'analyser les modalités de fonctionnement de ce programme qui compte 5 intervenants (4 ACNG belges et Enabel) qui dans le montage du programme sont financièrement indépendant les uns des autres, n'ont de compte à rendre qu'à la DGD et qui par ailleurs n'ont pas de lien hiérarchique entre eux. Il ne faut pas omettre, d'autre part, que chaque ACNG a des partenaires nationaux ou internationaux. C'est en fait une construction pyramidale dans laquelle chaque acteur a une relation spécifique avec l'autre.

Synthétiquement on observe un montage qui comprend :

- Le bailleur qui est le FBSA/DGD qui commandite et finance l'intervention : le programme AMSANA ;
- Enabel qui est une entité institutionnelle. Elle a contractualisé avec le DGD et lui rend compte. Elle assure la coordination du programme et contribue au développement d'un cadre institutionnel favorable à la SAN. Elle a sur le terrain une petite équipe d'experts ;
- La Croix Rouge de Belgique, qui est une ANCG, membre du mouvement de croix rouge. Elle a contractualisé avec la DGD et lui rend compte. Elle assure les activités liées à la nutrition et à l'hygiène dans le cadre d'un partenariat avec la Croix Rouge Béninoise régit par des conventions internationales. C'est cette dernière qui assume l'ensemble des activités en direct avec un appui d'un ATI mis à disposition par la CRB ;
- Iles de Paix qui est une ACNG Belge. Elle a contractualisé avec la DGD et lui rend compte. Elle assure les activités liées au maraîchage familial ainsi qu'un appui au développement de la filière maïs dans son ensemble. Elle assure une part de ses activités via des conventions de partenariats avec les ONGs béninoises ERAD et BUPDOS dont le contrat de collaboration est annuel et renouvelé en fonction de l'atteinte des résultats établis entre les parties ;
- Louvain coopération qui est une ANCG Belge. Elle a contractualisé avec la DGD et lui rend compte. Elle assure les activités liées aux Initiatives économiques financement MIP et AGR ainsi que le développement de tous les maillons de la filière Fonio. Elle assure en direct l'appui à la transformation et à la commercialisation du Fonio ainsi que l'accompagnement du GEL-NB, une autre part de ses activités est réalisée via une ONG Béninoise : le GEL-Nord (MIP) et via une ONG Belge ADG²⁸ (fonio – production, stockage). Ce sont des conventions de partenariat qui lient les parties et des avenants annuels qui permettent le déblocage des tranches pour la mise en œuvre des activités ;
- PROTOS qui est une ACNG Belge. Elle a contractualisé avec la DGD et lui rend compte. Elle assure les activités liées au maraîchage professionnel et l'accès à l'eau potable. Elle assure une part de ses activités via un marché de service avec ERAD et une convention de partenariat avec L'Union Régionale des Coopératives des Producteurs Maraichers (URCooPMA).

²⁸ ADG a depuis 2018 fusionné avec UniverSud-Liège pour constituer l'ONG ECLOSIO

Cette présentation synthétique met en évidence la multiplicité des liens contractuels qui existent entre tous ses acteurs sur un même programme et une coordination qui n'a aucun lien contractuel et/ou hiérarchique avec ces principaux partenaires que sont les 4 ACNG belges. Le seul lien existant est la thématique SAN appréhendée selon des angles d'entrées spécifiques à chaque structure ainsi que des engagements techniques et moraux sur la base d'un travail de fonds qui a été réalisé avec Enabel (ex CTB) et les 4 ACNG (en Belgique) en amont pour la conception du programme.

Il a donc été absolument nécessaire au démarrage du programme de réaliser un travail conséquent d'appropriation des DTF en vue d'opérationnaliser les projets et le programme. L'important travail d'élaboration de la baseline qui rappelons a été internalisé avec l'appui d'une expertise internationale a grandement contribué à expliciter et consolider le montage du programme, faire en sorte que chaque acteur comprenne, se positionne et contribue à étayer la logique de changement en intégrant la nécessaire logique multi acteurs. ***Sans la mise en place de cette démarche et des différentes étapes qu'elle comprend, le programme constitué des 5 projets n'aurait pas la cohésion qu'il connaît à ce jour, même si des améliorations peuvent être réalisées, moins sur le plan technique que sur le plan relationnel.***

Le second aspect est la/les relation(s) existante(s) entre acteurs du Nord et du Sud comme explicité ci-dessus. Il existe deux principaux modes de relations entre ACNG Belges et leurs partenaires locaux : **(i)** une relation de partenaires comme entre la CRB de Belgique, Iles de Paix, Louvain avec leurs partenaires locaux caractérisée par une co-construction des interventions et une autonomie dans la mise en place du staff d'exécution, **(ii)** une relation de prestataire comme entre Protos et ses ONG locales.

Ces types de relation induisent des comportements très différents plus ou moins rigides qui ne facilitent pas nécessairement les synergies, les articulations et le phasage des interventions. Cette grande diversité relationnelle aurait pu compliquer la bonne orchestration du programme et être consommatrice de temps et donc faiblement efficiente si l'équipe de coordination Enabel n'avait pas été aussi ouverte au dialogue, à la négociation et à la recherche en permanence de solution alternative. ***Néanmoins cette modalité de collaboration a cependant eu le mérite de faire œuvrer en commun des partenaires qui sans cela resteraient dans leur zone de confort thématique et donc de les faire évoluer.***

Actuellement, après une première année délicate en terme de coordination (qui aurait du être l'année 0), puis progressivement de déploiement d'outils de coordination, de meilleures connaissances les uns des autres, de l'aspect central, mobilisateur et fédérateur qu'est la SAN avec ses 4 piliers, le programme existe en tant que tel et les ACNG et surtout leur personnel s'y retrouve. ***On est collaborateur d'ANSAMA. Il y a un vrai sentiment d'appartenance qui dépasse les clivages projets. Ce qui est très perceptible sur le terrain et les populations apprécient particulièrement cette cohésion et la cohérence des interventions.***

Cette construction d'un programme et les dynamiques qu'il a permis d'enclencher n'auraient pas été possible sans l'investissement de femmes et d'hommes qui avaient une volonté d'œuvrer ensemble au-delà des sensibilités de chacun et des « querelles de clochers ». Les outils sont là, la mécanique est connue, seule la volonté d'avancer dans la même direction avec un objectif commun et de très bons managers est dès lors nécessaire. Ce dernier point est essentiel dans le sens où trop de professionnels du développement veulent rester dans leur zone de confort (ne pas se remettre en question, faire uniquement ce qui est demandé, ...) et concourent à rendre atone toutes actions.

La question de fonds que l'on est amené à se poser, au regard d'une certaine « complexité » de mise en œuvre de ce format d'intervention, est de savoir s'il n'est pas plus simple voire plus performant de bâtir des programmes qui concentrent dans une cellule de coordination des pouvoirs décisionnels importants. **On est dans le grand débat caricatural du choix stratégique entre management paternaliste et autoritaire ou management collégial et démocratique dans le respect de la pluralité des acteurs.**

Force est de constater que dans le cadre du programme ANSAMA, ce second type de management fonctionne bien, même si lors de certaines discussions et décisions à prendre, si la coordination avait eu plus de leviers à sa disposition, la performance de la mise en œuvre d'actions s'en serait trouvé renforcée. Il y a là probablement, de nouveaux mécanismes décisionnels à mettre en place, des dosages à opérer afin d'éviter des situations possibles de blocage ou pour le moins de lenteurs de prise de décisions et de mise en œuvre.

3.3.2 L'approche multi-secteurs

Evaluer, dans la logique d'intervention d'AMSANA, la mise en œuvre de l'approche multi-secteurs, liée aux 4 piliers de la SAN (Disponibilité, Accessibilité, Nutrition, Stabilité - DANS), en lien avec l'effet attendu sur les ménages.

Un travail de fond a été réalisé avec tous les acteurs, parties prenantes, d'AMSANA **pour expliquer ce qu'était l'approche multi secteurs** avec la production d'outils très pédagogiques et didactiques dont à titre d'exemple le schéma proposé ci-dessous.



outils - Logique
MULTIACTEURS MUL1

A ce jour les constatations que nous avons pu opérer sur le terrain, montre que tous les « **agents** » **des différents projets sont conscients de la nécessité d'intervenir avec une approche multi-secteurs** car tous connaissent les interactions qui existent entre les 4 piliers de la SAN. Cette approche (à dire d'intervenants dans les villages et suite aux discussions avec les cadres des ACNG) est non seulement connue (digérée) mais extrêmement appréciée. Ils mettent parfaitement en relation production/Disponibilité, diversification et augmentation des revenus / Accessibilité, alimentation-nutrition-hygiène-eau / nutrition-utilisation et dans une moindre mesure coordination-environnement institutionnel SAN / Stabilité. Ce sont les meilleurs ambassadeurs de cette approche.

Au niveau des **bénéficiaires directs** rencontrés dans les villages d'intervention, tous **apprécient unanimement cette approche multi secteurs** qui correspond et répond parfaitement à leurs attentes et besoins. Les femmes apprécient tout particulièrement ces liens créés entre nutrition/hygiène, production/stockage/transformation/mise en marché et l'impact qu'a le programme sur certains services publics voir sur d'autres projets grâce à leur capacité à travailler de concert avec pour objectif l'amélioration de leur sécurité alimentaire et nutritionnelle, mais aussi leurs conditions de vie.

Des **espaces de concertation ont été mis en place et sont fonctionnels à tous les niveaux**, au niveau des communes avec une excellente animation par les PF-SAN, au niveau du programme avec les comités de direction et celui de pilotage qui sont animés par la coordination du programme. Ce sont non seulement des espaces de concertation, mais de gestion de l'opérationnel où l'on fait le point des interventions, discute des réussites et des échecs, analyse, programme des interventions communes (synergie – économie d'échelle – partenariat), mais aussi débat de sujets soit spécifique, soit transversaux, soit thématique. Ce sont aussi de vrais espaces d'apprentissage de comment travailler ensemble, de façon

collégiale, démocratique, dans le respect de l'autre, en améliorant ses performances. La qualité de l'animation/ mitigation de tels espaces est essentiel et requière au-delà d'une maîtrise de tous les aspects techniques, une grande capacité de management de tels espaces mais aussi de leadership. Cette fonction est fort bien remplie par les 2 AT de la coordination. C'est un pilier majeur du programme.

En trois ans le programme a marqué le paysage dans les quatre communes d'intervention, la préfecture et aussi au niveau national. De même plusieurs projets GIZ, KFW, PMASN ... agissent avec AMSANA dans le cadre d'une approche SAN.

Le programme a développé l'outil SISAN très pertinent et simple d'utilisation, qui permet de passer au crible les PDC afin de vérifier s'ils intègrent l'approche SAN et d'y apporter des améliorations. Cet outil en partenariat avec l'ACAD commence à essayer dans des communes autres que celles d'intervention.

Ce faisceau convergent de dynamiques multisectorielles concoure à impacter directement ou indirectement les ménages dans le sens de l'effet attendu à savoir une sécurité alimentaire et nutritionnelle accrue dans les 65 villages des communes d'intervention.

3.3.3 Capacités d'initiatives des populations

Evaluer en quoi les approches d'intervention d'AMSANA, renforcent ou non les capacités d'initiatives des populations accompagnées (individuellement ou en groupe) et évitent de créer des comportements attentistes

Au niveau des communes, ***l'appui/accompagnement de l'ACAD*** (qui est appuyé par le PROFI) ***contribue à l'utilisation de l'outil SISAN***. Celui-ci permet de plus et mieux intégrer l'approche SAN dans les PDC. La présence de PF-SAN facilite le dialogue et la coordination entre les différents acteurs du développement notamment à travers la mise en place et l'animation des cadres de concertation. La conception et la mise en œuvre des AP-SAN contribuent aussi à renforcer le leadership des communes et à créer du lien avec les populations. On a à ce niveau des créations de dynamiques.

Au niveau des individus ou des groupements, force est de constater, que l'approche ***d'intervention crée des comportements positifs lorsque 2 ou plus de 2 piliers SAN sont abordés dans le village*** et qu'une réelle synergie/complémentarité entre intervenants est appliquée. Dès lors, les villageois sont demandeurs d'autres types d'intervention venant en complément de celles mises en œuvre.

Il n'en reste pas moins vrai et nous pourrions dire que c'est une lapalissade, que ***lorsque l'action ou l'intégration d'action proposée est pertinente, elle est rapidement appropriée par les villageois et essaime de façon endogène***.

Par contre et là il faudrait une étude plus détaillée, que la mission n'a pu réaliser dans le temps impartis, il nous apparaît que ***certains types de MIP sous leur format actuel***, peuvent être « contre productifs » en ***induisant des comportements relativement attentistes***. Lorsque l'on voit la décomposition de certains dossiers MIP, on se questionne sur leur pertinence. Est-il raisonnable de voir dans certains dossiers des arrosoirs, des houes, du fil, des aiguilles, ... alors que ce sont des biens courants que tout un chacun même le plus vulnérable possède ou peut aisément acquérir ? N'est-on pas là dans de l'assistanat ?

De même, dans une certaine mesure, lorsque l'on ne définit pas un prix rationnel et raisonné de « l'eau productive » qui permettrait d'orienter les producteurs à faire des choix stratégiques de productions, on risque fort de voir les politiques s'emparer du sujet et définir des coûts de cette eau en fonction d'orientation électorale aux détriments de choix cartésiens réfléchis et adaptés qui permettraient le développement d'une agriculture plus professionnelle, diversifiée et qui répond aux besoins du marché local et aux ressources des

populations. En d'autres termes, le niveau de la subvention doit être réfléchi et explicitée et non pas sujette à décisions politiciennes, électoralistes. Dans ce cas de figure, les bénéficiaires ont tout à fait raison d'attendre que la situation se dégrade afin de tirer au mieux partie de l'absence de choix sous-tendus par un raisonnement économique. Il convient donc de rectifier dans les plus brefs délais ces défaillances et les éléments techniques existent pour solutionner ce problème.

3.3.4 Les parties prenantes du programme et leur rôle

Evaluer en quoi chaque partie prenante du programme (Organisations Belges, partenaires locaux et partenaires institutionnels) remplissent les rôles qui leurs sont dévolus

La mission a pu constater que les intervenants belges ou nationaux avaient des interprétations différenciées des rôles qu'ils avaient à remplir. Ils nous semblent que plusieurs acteurs sont de simples exécutants (exclusivement au niveau de certains partenaires locaux des ACNG), ils font correctement les tâches qui leurs sont dévolues. D'autres vont au-delà et se questionnent sur ce qu'ils font et pourquoi, sur comment améliorer leur intervention et sont créateurs de débats, d'idées qui contribuent à améliorer le programme. L'énergie et la vigilance déployée par la coordination contribue certainement à développer l'approche programme. Ce qui est son mandat.

Cet état de fait est en partie dû au type de management qui prévaut au sein de chaque ACNG et aussi au type de contrat qui lie les ACNG aux ONGs locales. Comme précisé au § 3.2.1., les liens entre partenaires sont soit régis par une convention internationale (CRB – CRBé) soit par des conventions de partenariat (différentes d'une ACNG à l'autres) avec des contrats de collaboration ou des avenants annuels et in fine des marchés de service. Dans un tel contexte « contractuel » il n'est pas toujours évident de faire bouger les lignes et de faire accepter à un « exécutant » des changements non initialement prévus qui ont des impacts organisationnels et financiers sur la contractualisation.

Un programme, comme un projet, vie, évolue et doit nécessairement s'adapter aux changements afin d'être le plus performant possible. Cela demande dès lors des capacités d'adaptation, de négociation que n'ont pas toutes les parties prenantes du programme. Le début du programme a d'ailleurs été marqué par une certaine rigidité où les intervenants terrain étaient focalisés sur les résultats qu'ils devaient obtenir afin de répondre pleinement à leurs engagements vis-à-vis de la DGD. Progressivement on a pu observer des évolutions et même si cet objectif reste marquant, plus de souplesse, plus d'ouverture, moins de confinement dans des cadres de confort sont notés.

Ce qui signifie qu'au-delà du rôle qui leur était imparti, les structures s'engagent vers plus et mieux de partenariat et synergie. Il faut donner du temps au temps pour que les individualités s'expriment au profit du collectif et en cela la coordination a joué un rôle considérable.

3.3.5 Stratégies de sorties

Evaluer les stratégies de sorties des différentes organisations partenaires.

Les DTF de chacun des partenaires du programme renseignent sur quelques orientations stratégies de sorties proposées. On constate que même si chaque partenaire a ses spécificités en fonction de la thématique qu'il aborde, quatre grands éléments (piliers) sont « communs » à ses stratégies :

- i) La *formation* des bénéficiaires afin qu'ils acquièrent les connaissances, les compétences et l'organisation nécessaire à la poursuite des processus de développement ;

- ii) La connexion, l'inscription dans des réseaux relationnels qui leur permettent de défendre leurs intérêts mais aussi de diffuser leurs expériences ;
- iii) L'accès aux ressources financières qui permet non seulement de poursuivre, mais surtout de développer des processus économiques ;
- iv) Ancrage institutionnel au niveau des instances de proximité que sont les communes, mais aussi au niveau régional.

Toutefois à la lecture des interventions terrains et tous s'accordent sur ce point les stratégies de sorties sont insuffisamment précises, explicites. Une seule exception est à relever, elle concerne la Croix Rouge qui, de par sa démarche, sa méthodologie, les outils utilisés et ses modalités de fonctionnement s'inscrit dès le lancement de l'intervention dans le paysage villageois. Ceci faisant, il leur est aisé de se désengager sans rupture.

Il reste donc à engager, au niveau de tous les autres partenaires, une réflexion/action sur les modalités de désengagement à mettre en œuvre afin d'être effectifs pour la fin du programme. Il faudra un engagement de l'ensemble des structures pour mettre en place cette/ces stratégie(s) car au vue du taux de décaissement des partenaires du nord ils risqueraient de vouloir poursuivre les décaissements jusqu'à la fin du programme ce qui n'est pas compatible avec une stratégie de sortie.

4 Conclusions

4.1 Conclusions générales

Le projet AMSANA (Appui Multisectoriel à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle dans l'Atacora) est la dernière initiative financée via le FBSA. Il vise « une sécurité alimentaire et nutritionnelle améliorée dans les 65 villages ciblés dans les communes de Boukoubé, Cobly, Matéri et Tanguiéta », qui est une zone élevée d'insécurité alimentaire. Le changement attendu était une réduction de la prévalence de la malnutrition aiguë et chronique des enfants de 6 mois à 59 mois dans ces villages. Actuellement et la dernière enquête à mi-parcours montre que cet objectif est en très bonne voie d'atteinte.

Par ailleurs, le programme vise plus spécifiquement à « Assurer une disponibilité stable des produits vivriers et maraîchers, des revenus augmentés et plus diversifiés et une meilleure prévention de la malnutrition pour 8.000 ménages et en particulier pour les populations vulnérables dans un environnement institutionnel favorable ». Les changements attendus étaient :

- (i) la réduction de la faim et l'amélioration de la diversité alimentaire des ménages par l'amélioration de la disponibilité des produits vivriers et maraîchers,

l'ensemble des éléments de l'évaluation ainsi que l'enquête à mi-parcours montre un très bon faisceau concordant de résultats et que des dynamiques très positives sont en cours, que des résultats sont déjà acquis et qu'à la fin du programme on aura sur la zone d'intervention une bonne diversité alimentaire accessible et une réduction de la faim ;

- (ii) l'augmentation et la diversification des revenus,

sur ce point, même si de premiers résultats encourageants sont observés notamment autour des filières maraîchage familiale, maïs et fonio, il faudra attendre les 2 prochaines années afin de se prononcer sur le maraîchage professionnel et les autres activités en cours de lancement, il en est de même concernant l'appropriation des techniques de production et de réduction des pertes post-récoltes qui doivent s'enraciner avant le retrait du programme ;

- (iii) l'adoption par les ménages de comportements nutritionnels et hygiéniques adéquats

concernant ces deux points essentiels on peut d'ores et déjà affirmer que des changements sont notables, rapides, impactant, appropriés et l'essaimage des pratiques en est endogène. Il n'en demeure pas moins vrai, que les mécanismes de consolidation du volontariat des groupes communautaires d'appuis conseils, principal dispositif d'intervention de la croix rouge doivent encore être affinés et opérationnalisés ;

- (iv) l'amélioration du leadership, des différents niveaux institutionnels

force est de constater qu'au niveau des communes des changements importants sont apparus avec la prise en charge des PF-SAN par les communes, l'utilisation du SISISAN et les CCC, au niveau de la préfecture de bonnes concertations avec les Services Publics et surtout les projets/PTF ; au niveau national, les réformes en cours du MAEP limitent les changements, mais le programme et l'expertise reste disponible en fonction des demandes.

Une intervention qui est entrain de marquer le paysage local. Une intervention qui répond aux différents besoins des bénéficiaires (ménages vulnérables, communes, services déconcentrés de l'Etat et dans une certaine mesure le niveau national). Des résultats très probants sur certaines

actions, d'autres à revisiter ou pour le moins à mettre en débat. Il va très certainement manquer une année à ce programme pour ancrer les résultats de son intervention. Ainsi si des possibilités étaient offertes de prolongation : la mission y est tout à fait favorable.

4.2 Le format du programme et les acteurs de mise en œuvre

Le format administratif, financier et opérationnel du programme n'est pas complexe en soit, mais mériterait d'être revisité afin de gagner en efficacité.

En effet existe un DTF pour le programme, qui lui-même est composé de 5 projets ayant leur spécificité et leur propre DTF. Quatre (4) de ces projets sont portés par des ACNG qui cofinancent aussi leur intervention. Le cinquième projet est lié aux aspects institutionnels et surtout à la coordination du programme. Il est mis en œuvre par une institution de l'Etat, Enabel, qui ne cofinance pas son action. Ces 5 acteurs belges rendent compte directement de leurs actions (techniques et financières) au bailleur la DGD à Bruxelles.

On voit dans ce type de montage une juxtaposition d'interventions, qui n'ont aucun lien entre elles d'un point de vue administratif, financier, organisationnel. Les seuls éléments communs que l'on entrevoit sont i) l'engagement est moral par l'adhésion qu'elles ont en souscrivant aux DTF du programme ii) une volonté de travailler en synergie sur certaines actions assez clairement définie dans les DTF et iii) le fait que ces ACNG et Enabel se connaissent et travaillent ensemble depuis de nombreuses années dont notamment sur la préparation de ce programme.

L'analyse du vécu terrain fait ressortir que :

- Il a existé une différence de compréhension entre ce que les sièges des ACNG concepteurs des projets et les équipes de mise en œuvre sur le terrain percevaient des projets et de leur actuation dans le cadre du programme (mais ceci est assez classique) ;
- Il a été nécessaire de s'approprier les contenus des projets avec une vision programme, holistique orientée SAN avec ses 4 piliers DANS et pour ce faire (re)définir un langage commun qu'est-ce un ménage vulnérable, que sont les 4 piliers DANS, ... ;
- Le travail d'élaboration de la baseline a été un moment important et riche pour tous les acteurs avec la constitution de groupes thématiques tel celui du suivi-évaluation ;
- Il a été essentiel de comprendre ce que les autres projets du programme faisaient, comment, pourquoi, avec quels démarches, méthodes, outils, ... ;
- des règles du jeu ont du être définies pour apprendre à travailler ensemble, à s'organiser, se planifier, intervenir sur de mêmes espaces, avec les mêmes populations, les mêmes autorités en ayant des discours cohérents, complémentaires, ... ;
- de la coordination opérationnelle a progressivement pu être instituée et est devenue l'un des outils essentiel au pilotage du programme.

Ces quelques éléments du travail produit par l'équipe de coordination²⁹ ont demandé une année de définition, négociation, mise en place et d'opérationnalisation. C'est 20 % de la durée de vie du programme. La mission ne remet pas en cause ce qui a été réalisé, produit car c'est un outil de qualité de management collaboratif qui a été développé mais, se questionne sur les temps de négociation, de débats, d'aller/retour entre le terrain et les sièges qui ont freiné, ralenti l'opérationnalisation des outils de management.

Le format du programme est-il à son optimum sachant que n'existe aucun lien hiérarchique entre les 5 parties prenantes ? La mission plébiscite totalement le management collégial qui fait loi et qui permet à chaque sensibilité, chaque vision de s'exprimer, de rechercher des compromis qui ne

²⁹ On entend par équipe de coordination : Enabel + les 4 ACNG

soient pas léthargiques, mais bien au contraire dynamiques et très productifs issus de dialogues démocratiques. Toutefois en tant que professionnel du développement il doit y avoir un temps où le pragmatisme prend le pas et la coordination doit avoir les moyens de faire et « enjoindre » des choix en toute connaissance de cause. En cela les ACNG doivent savoir faire passer l'intérêt du collectif (le programme) au premier plan, parfois au détriment de ses intérêts de structure. Ces points devraient être largement clarifiés en amont de l'action en non pendant la mise en œuvre d'une intervention. En cela, ce programme est fort riche d'enseignements qu'il sera nécessaire de capitaliser.

4.3 La SAN une vision holistique – une intervention multisectorielle

Une « alimentation durable » est une alimentation viable sur le plan économique et social (durabilité socio-économique), qui préserve l'environnement (durabilité environnementale), la santé (durabilité humaine) et la diversité culturelle (durabilité culturelle). En d'autres termes, ce sont des systèmes de production agricole qui fournissent une alimentation de qualité accessible à tous financièrement quel que soit le statut social tout en permettant de vivre longtemps en bonne santé et en protégeant la diversité culturelle et l'environnement.

Le programme AMSANA, avec son intervention multisectorielle qui intervient sur les quatre piliers de la SAN que sont :

- Disponibilité (augmentation de la production de maïs, du Fonio et du Maraîchage) ;
- Accessibilité (augmentation des revenus des ménages et amélioration des services économiques) ;
- Nutrition (amélioration de pratiques nutritionnelles et d'hygiène & accès à l'eau potable) ;
- Stabilité (développement du leadership des institutions) ;

répond en tous points à des besoins clairement exprimés par les populations et validés par les techniciens des secteurs concernés.

Quel que soit leur type, les partenariats multisectoriels constituent un moyen essentiel d'aborder des problèmes complexes qui affectent de plus en plus le monde. La résolution de tels problèmes passe par la mobilisation de ressources et de capacités bien trop importantes pour qu'un seul secteur puisse y parvenir. Bien que sa motivation initiale et son mode de fonctionnement puissent varier grandement, un partenariat multisectoriel se fonde sur le fait que les secteurs (privé & public) et la société, en particulier les organismes de développement, ont en commun nombre d'objectifs à long terme :

- i) tous veulent offrir aux populations la garantie d'une bonne santé, d'une bonne alimentation (quantité, qualité, accessibilité, stabilité) et d'une bonne formation ;
- ii) tous entendent promouvoir des activités créatrices de revenus et renforcer les capacités de l'entrepreneuriat local ;
- iii) tous aspirent à une stabilisation de la société.

Outre ces objectifs à long terme, d'autres raisons pratiques incitent aussi les intervenants du développement à conclure des partenariats multisectoriels. Selon Holliday, Schmidheiny et Watts, les partenariats contribuent « à améliorer la gestion des risques des intervenants et des attentes des partenaires, à développer de nouveaux marchés, de nouveaux produits et de nouvelles prestations, à respecter la législation et les contrats, ainsi qu'à optimiser les procédés commerciaux et à accroître la productivité ».

C'est en principe la collaboration qui est au centre des partenariats. Certains chercheurs dont Gray (1989 :5) définissent par exemple la collaboration comme « un processus qui permet à des intervenants, qui envisagent chacun un problème donné d'un point de vue différent, d'explorer

leurs différences de manière constructive et de rechercher des solutions qui dépassent leur propre vision (forcément limitée) de ce qui est possible ».

On rappellera par ailleurs que la stratégie du FBSA repose sur le fait que : « Une seule et unique organisation ne possède souvent pas toute l'expertise nécessaire pour aborder l'ensemble des dimensions. C'est pourquoi le FBSA encourage la coopération et vise une synergie avec les actions des acteurs nationaux et d'autres partenaires de développement. Les communes sont ainsi idéalement placées pour coordonner la création des centres de santé, des mutualités, des écoles et des points d'eau. De même, en associant la société civile - ONG, groupements paysans... - les institutions locales s'approprient le processus et se forment une expertise propice à la durabilité des programmes. »

Ces visions s'appliquent en grande partie au programme AMSANA, même si l'on peut aller plus loin dans le collaboratif, la synergie en se donnant toute l'attitude de dépasser sa propre vision qui est nécessairement limitée dans le cadre de la SAN. En ce sens le programme AMSANA est une expérience de qualité qui mérite d'être valorisée, non seulement par le commanditaire de l'intervention dans le sens d'outil à intégrer dans sa stratégie politique (intégration de la SAN comme thématique transversale au même titre que le Genre ou l'environnement), mais pour chacun des intervenants et des techniciens qui composent les structures pour les amener à poser un regard plus holistique de leur intervention et à revisiter leurs actions initialement très sectorielles.

Dans le cadre de l'action du FBSA mais aussi de la DGD et d'Enabel, il serait opportun d'analyser plusieurs projets ayant cette approche multisectorielle SAN afin de mieux expliciter les avantages et les inconvénients d'une telle dynamique et surtout comprendre pourquoi ici cela fonctionne et là on rencontre des difficultés de mise en œuvre. On évolue dans un monde inter connecté, très dynamique il faut donc s'adapter et adapter ses pratiques pour répondre aux demandes. Tirons donc les enseignements des actions engagées afin d'améliorer notre capacité d'adaptation, de réaction, dans un monde de plus en plus concurrentiel.

4.4 Les relations institutionnelles (communes, département, national)

Il ressort de la mission que plus on est proche des acteurs de terrain, des institutions du terrain, plus l'impact du programme est notoire et efficient notamment sur des pas de temps projet qui sont courts.

Certes le développement procède d'une combinaison et d'interactions entre différents niveaux géographiques de décisions et d'actions : la commune, le département, le national. Ils sont liés, indissociables et interdépendants. Le local ne peut se départir du national et la réciproque est aussi vraie. Toutefois force est de constater que la commune reste l'échelon de proximité par excellence et à ce titre très apprécié des béninois. Les maires et leurs élus, même si leur pouvoir tend à se limiter, ont encore une gamme importante de possibilités d'intervention pour le développement de leur territoire et en tout état de cause la mairie est incontournable.

Pour le citoyen lambda à 15 h de voiture de Cotonou, sa référence est le maire et les services déconcentrés de l'état (lorsqu'ils sont fonctionnels), au mieux les services départementaux, mais jamais les services nationaux basés à la capitale ...

L'approche du programme AMSANA et notamment son volet appui institutionnel est cohérente dans l'absolu mais dans la pratique de ses 36 premiers mois d'intervention, avec un Ministère en pleine réforme il faut savoir s'adapter et rationaliser les moyens qui sont à sa disposition.

En conséquence il est, de notre point de vue, plus efficient de poursuivre et renforcer les actions engagées au niveau communal et préfectoral, tout en étant à l'écoute du niveau national. Si celui-ci le souhaite, en fonction de l'avancement des réformes et de la clarification des fonctions et prérogatives qui se feront jour dans les mois à venir, pourra faire appel aux compétences de la

coordination de la SAN qui par ailleurs sont connues et reconnues par entre autre les cadres du MAEP sur ces questions de Sécurité Alimentaire et Nutrition. Cette expertise a été mobilisée et appréciée pour ses apports au cours de cette première phase du projet, elle doit rester informée, disponible et mobilisable si le niveau national en fait la demande, mais ne pas perdre du temps car c'est une denrée précieuse qui lui est nécessaire pour les 24 prochains mois à venir avec tous les chantiers en cours au niveau local et préfectoral.

5 Recommandations

Comme suite aux demandes spécifiques de chaque intervenant du programme, la mission s'est attachée à produire une série de recommandations pour chaque ACNG et pour la coordination en étant très pragmatique. Ces recommandations ont été présentées aux deux restitutions que la mission a réalisées au Bénin (l'une à Natitingou et la seconde à Cotonou).

5.1 Recommandations pour la Croix Rouge

1. Réaliser une étude afin de mesurer les changements induits dans la relation F/H au sein du couple³⁰, prenant en considération les grands changements que la mission a pu noter suite à l'intervention de la CRBé dans les villages.
[Echéance de rendu de l'étude : mi 2019](#)
2. Tester dans deux villages (les plus avancés/ performants) le retrait des équipes et mesurer régulièrement ce qui continue à fonctionner, ce qui décline, pourquoi et comment peut-on améliorer les dynamiques enclenchées³¹. Profiter de cette expérience pour améliorer le système là où il connaît des défaillances.
[Echéance de mise en place de l'expérimentation : fin 2018 – premiers rendus mi 2019](#)
3. Réaliser une étude afin de mesurer l'essaimage des bonnes pratiques à l'extérieur du village, quelles sont les pratiques qui se diffusent de forme endogène, pourquoi et comment ?³²
[Echéance de rendu de l'étude : mi 2019](#)
4. Valoriser l'expérience en terme de communication sous différentes formes : écrite, audio et visuelle.
[Echéance de rendu des productions : fin 2019](#)
5. Malgré les difficultés que cela peut éventuellement représenter, poursuivre le renforcement de toutes actions en synergie avec les autres ACNG du programme et autres intervenant (PMASN).
[Echéance : en continu jusqu'à la fin du programme](#)

5.2 Recommandations pour Iles de Paix

1. Nécessité de renforcer la démarche CEF/Compte d'exploitation afin de mieux accompagner les producteurs dans leur gestion financière et les aider à mettre en place les grandes orientations de développement de leurs activités (familiales et productives).
[Echéance pour mise en place : fin 2018 – premier résultat fin 2019](#)
2. Sécuriser les intrants agricoles de base et simultanément développer les alternatives sur semences paysannes, compost, bio pesticides, ... afin de préparer au mieux la transition vers une agriculture agro écologique durable.

³⁰ Dans les commentaires produits par la CRB (Cf. annexes), il apparaît que celle-ci ne souhaite pas réaliser une telle étude car « ne rentre pas en droite ligne avec les objectifs de la CRB qui consistent à améliorer les pratiques nutritionnelles et d'hygiène »

³¹ Dans les commentaires produits par la CRB, il apparaît que le positionnement de la CRB est que « le changement de comportement nécessite beaucoup de temps (voir au-delà d'une intervention de 5 ans). Sachant que l'intervention ne serait pas renouvelée, il est préférable de donner le maximum d'appui aux villages pour espérer accroître significativement les compétences endogènes. Par conséquent, il apparaît prématuré de se désengager dans un village après seulement 2 années d'intervention. »

³² Dans les commentaires produits par la CRB son positionnement est que « L'étude est pertinente pour évaluer l'effet tâche d'huile. Cependant, elle ne permettra pas à la Croix-Rouge de mettre en place des actions concrètes pour améliorer la mise en œuvre du projet dans les villages d'intervention. Par conséquent, elle ne serait pas une priorité pour nous car cela nécessitera du temps et des ressources financières additionnelles. »

Echéance : campagne 2019 (mi 2019)

3. Poursuivre la structuration (utile et durable) des groupements de maraichers pour permettre une meilleure connexion avec l'URCoopMa, même si pour IdP l'engagement de ses groupements au sein de l'Union n'est pas une priorité en soi. L'Union reste toutefois un acteur important pour le futur du développement du maraîchage pour les fonctions qu'elle remplit actuellement et sera amené à remplir à court terme (approvisionnement intrants, services techniques, commercialisation, défense des petits producteurs et notamment dans un souci de transition agro-écologique).

Echéance : campagne 2019 (mi 2019)

4. Eu égard à l'impact du projet qui permet une augmentation des surfaces, des rendements et de la production, bien calibrer les actions sur GTA, PICS et poursuivre rapidement la construction des 5 prochains magasins (capacité unitaire 100 t), envisager si besoin la location de magasins (privés) si existants, afin de i) renforcer le stockage des produits vivriers (Quantité & Qualité) ii) consolider les dynamiques de ventes groupées, iii) développer plus largement le Warrantage avec les SFD tel le CCIF et iv) analyser finement dans le cadre du warrantage les stratégies mises en place par les Femmes et celles à venir avec les cotoniculteurs.

Echéance : campagnes 2018-2019

5. Lors du montage des MIP, les animateurs de ERAD et BUPDOS partenaires d'IdP, devraient être plus et mieux intégrés dans le montage technique et financier de ceux-ci avec un regard très critique sur leur faisabilité et surtout l'impact qu'auront ses investissements.

Echéance : fin 2018

5.3 Recommandations pour Louvain Coopération

Concernant le FONIO

1. Valoriser les résultats de la recherche en Milieu Paysan (essais multi locaux 2018) et surtout intégrer tous les résultats des actions en cours à l'Université de Parakou afin d'être force de propositions pour la mise en place des essais en 2019.

Echéance : fin 2018 et campagne 2019

2. Poursuivre les recherches sur les techniques de récolte et transformation du Fonio

Echéance : mi 2020

3. Renforcer l'accompagnement entrepreneurial des 2 structures basées à Boukoumbé qui transforment et mettent en marché la céréale et se retirer Q3-2019 en mettant en place un filet de « sécurité » qui constatera ce qui fonctionne bien et pourquoi, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi et appuiera ponctuellement ces deux entités à se professionnaliser sur une filière très porteuse.

Echéance : Q3 - 2019

Concernant les MIP

1. Commanditer *rapidement* une étude technique et financière, afin de faire un point de la situation³³. Qu'est ce qui fonctionne et ne fonctionne pas et pourquoi et proposer des alternatives. S'orienter vers moins de MIP, mais mieux de MIP. Revisiter la grille de sélection des MIP qui actuellement est trop axée sur le respect des formes et pas suffisamment sur la faisabilité économique de l'opération promue.

³³ Dès la fin de la mission terrain, cette recommandation a fait l'objet d'attention particulière de LC afin d'améliorer le processus et le dispositif.

Echéance : rendu de l'étude fin 2018

2. Renforcer les compétences des CLE (Conseiller Local d'Entreprise) en ayant une stratégie de retrait progressif qui devrait reposer sur la mise en place d'un système de réponse ponctuel aux promoteurs (réflexion sur mise en place d'une hot line).

Echéance : fin 2018

3. Améliorer les capacités des CLE à orienter les promoteurs sur des questions techniques qu'ils ne maîtrisent pas vers les techniciens des autres ACNG du programme, mais aussi d'autres projets et services techniques.

Echéance : fin 2018

Concernant Louvain Coopération :

1. L'OIE est un outil de qualité apprécié par nombre d'ACNG du programme et que de nombreux promoteurs ont pris des engagements en faveur de l'environnement. Une étude spécifique serait de bon aloi pour mesurer son impact.

Echéance : fin 2019

5.4 Recommandations pour Protos

Concernant l'eau productive et le maraîchage professionnel

1. Clôturer rapidement les réflexions sur les coûts de production et revente de l'eau. On doit être en mesure rapidement de produire une matrice sur le coût de l'eau avec les différents systèmes et son intégration comme intrants pour les différentes spéculations qui sont mises en place en contre saison.

Echéance : mi-octobre 2018

2. Communiquer au plus vite avec les producteurs afin de les accompagner pour définir les modalités de mise en valeur des parcelles.

Echéance : fin octobre 2018

3. Régler dans les plus brefs délais toutes les questions de gestion spatiale des sites de production (nombre d'ayant droit, délimitation des parcelles, attribution des parcelles)

Echéance : fin octobre 2018

Ne pas oublier qu'il ne reste que 2 campagnes de contresaison avant la fin du programme et qu'il faut aussi mettre en place une stratégie de sortie efficace et viable

Concernant l'eau potable

1. Ré-ouvrir le débat sur la question du prix de l'eau potable sur la base des pratiques et de l'expérience de Protos.

Echéance : mi 2019

2. Renforcer les compétences des ACEP en termes de clés de lecture économique et financière des systèmes d'approvisionnement en eau potable afin qu'elles puissent mieux participer aux débats (qui gagne quoi et pour quel service ?) et leur permettre de se projeter dans l'avenir.

Echéance : mi 2019

5.5 Recommandations pour Enabel

Volet Institutionnel

1. Poursuivre les comités de direction et leurs démembrements qui sont des outils nécessaires, très pertinents ainsi que de bons espaces de concertation et d'opérationnalisation de l'approche programme.
[Echéance : fin 2019](#)
2. Attention à bien rationaliser son temps afin de ne pas être en surchauffe permanente (ATI & ATN), voir en fonction des objectifs prioritaires à atteindre d'ici la fin de programme s'il n'est pas judicieux de renforcer l'équipe par de l'expertise ponctuelle ou permanente. La mission y est très favorable.
[Echéance : fin 2019](#)
3. La réforme du MAEP sera encore longue à se mettre en place sur le terrain (dixit le DAC du Ministre du MAEP), il semble dès lors opportun de se focaliser sur un accompagnement au niveau département afin de renforcer l'appui qu'il pourra porter au niveau des communes, tout en étant attentif aux sollicitations de niveau central (MAEP, SEP, DANA, ...) dès lors que celui-ci en formule la demande
[Echéance : fin 2019](#)
4. Pour les communes (proximité des bénéficiaires) poursuivre la mise en œuvre des AP-SAN et le renforcement des compétences des acteurs locaux par les débats informés. Poursuivre la collaboration avec de l'ACAD qui sera un vecteur dynamique d'essaimage du SISAN.
[Echéance : fin 2019](#)

Volet coordination

1. Poursuivre les processus de mise en *synergie* des acteurs, voir le provoquer. Identifier les dynamiques qui émergent du terrain pour les valoriser au mieux (les personnels de terrain se connaissent tous, travaillent régulièrement ensemble et créent de la synergie et dynamique d'actions très appréciées par les bénéficiaires. Il faut valoriser cela au niveau programme)
[Echéance : continue](#)
2. Plus et mieux identifier les points de *dysfonctionnement* et les *insuffisances* sur les différents « projets » et les mettre rapidement en débats en bilatéral/coordination mais aussi si nécessaire Enabel/ACNG/DGD (Bruxelles)
[Echéance : Q4 - 2018](#)
3. La coordination de programmes multi acteurs et multi secteurs comme nous venons de le voir est un défi car il faut faire collaborer les intervenants avec chacun leurs spécificités afin d'optimiser les ressources disponibles et tendre à l'obtention des résultats définis en commun. Un autre point clé d'une bonne coordination est d'identifier rapidement les points bloquants, gérer les imprévus, poser le bon diagnostic et mettre en débat les solutions/alternatives et pour ce faire avoir des données fiables et exhaustives. Cela nécessite donc une remontée d'informations en temps réel permettant d'anticiper, de réagir vite et donc de réduire le temps de traitement entre l'identification d'un problème et sa résolution. Deux familles de gains ressortent de cette vision : l'efficacité autour de la collaboration et la remontée d'alerte pour donner les avancées en temps réel. Le système mis en place par la coordination répond en grande partie à ces points. La difficulté inhérente à une coordination dans ce secteur d'activité qu'est la SAN et avec la diversité d'acteurs est leur vitesse de réaction à avoir l'information et à fournir celle-ci à temps afin qu'elle soit encore valide quand la coordination en prend possession. Il s'agit donc de bien

cerner l'information la plus pertinente et aisée à collecter, qui sera *décisive pour le débat* et permettra de *résoudre une difficulté*. Le programme et les projets sont bien outillés en terme de moyens de communication pour assurer la rapidité de transmission. En complément de ceci, la mission recommande à l'équipe de coordination de consacrer *plus de temps pour des visites de terrain*. Une semaine par mois (le coordinateur ATI en alternance avec le chargé du suivi/évaluation ATN) serait de bon aloi.

Echéance : Q4 - 2018

4. Améliorer le *suivi financier spécifique et surtout global du programme*. Sur un financement de 12,5 millions d'Euros, après 36 mois d'intervention et à 24 mois de sa clôture, alors que les principaux investissements « lourds » sont réalisés et qu'il ne reste que du soft à mettre en place à l'exception des MIP, le décaissement global au 30 juin 2018 est de 47 % ... En principe, sur un programme classique avec un contexte bailleur pérenne (le FBSA n'existe plus et la DGD veut clôturer tous les projets), il aurait été possible de revisiter le budget programme/projets et *d'envisager un avenant temporel sans incidence financière*. Ce en quoi la mission est très favorable. Dans le contexte actuel, de clôture du FBSA cette recommandation, administrativement, est-elle possible, même si vivement souhaitable ?

Echéance : Q4 - 2018

5. Finaliser la stratégie de capitalisation et lancer les réflexions sur les stratégies de sorties à mettre en place

Echéance : Q4 - 2018

5.6 Recommandation pour la DGD

1. La mission engage vivement la ***DGD à envisager*** avec la représentation diplomatique de la Belgique au Bénin, Enabel et les 4 ACNG ***les voies administratives possibles pour prolonger d'une année le programme***. Les financements sont disponibles pour faire fonctionner le programme sur ce laps de temps. Il ne serait donc présenté qu'un avenant temporel sans incidence financière.
2. La ***DGD doit programmer dès à présent une mission d'évaluation finale externe 6 mois avant la fin du programme***. Cette évaluation doit être présentée comme un processus de collecte d'informations et définition de critères visant à : i) évaluer des résultats dont les changements sociaux obtenus, ii) donner une explication des résultats et iii) proposer de meilleures orientations des programmes ou stratégie à venir. Permettre aux décideurs de : i) mieux connaître ..., ii) pour mieux apprécier la valeur des actions ... et donc iii) mieux décider

6 Enseignements tirés

La mission prend en considération le fait qu'AMSANA est le dernier programme financé par le FBSA qui est une entité qui n'existe plus en tant que telle. Rappelons en quelques mots que « le FBSA constituait un instrument de développement unique en son genre puisqu'il résultait d'une initiative parlementaire, alimentée par des fonds de la Loterie Nationale. La mission du FBSA était de financer des activités permettant d'améliorer la sécurité alimentaire des populations vulnérables situées dans les zones d'Afrique subsaharienne. Par ailleurs, le FBSA rassemblait dans ces programmes, la coopération bilatérale, la coopération multilatérale et la coopération indirecte, représentée par les ONG. Une quinzaine d'ONG participaient ainsi aux divers programmes nationaux du FBSA. Outre la perte d'une ligne spécifique de financement de la sécurité alimentaire, la suppression du FBSA ne permet plus de capitalisation d'expériences collectives dans ce domaine, au départ de l'action d'une grande diversité d'acteurs »³⁴. On peut cependant escompter que sous une forme ou une autre, l'action du FBSA perdurera dans l'intervention de la coopération belge et que les expériences produites au cours de son existence ne seront pas perdues.

Les enseignements que l'on peut tirer de ce programme AMSANA, sont de différents ordres et peuvent être repris dans le cadre d'interventions notamment avec des ACNG sur le montage de programmes en commun, en collaboration, en consortium notamment autour de la thématique SAN.

Le montage actuel du programme en termes opérationnel et administratif, fait apparaître une grande indépendance de chaque intervenant (4 ACNG + Enabel). Chaque intervenant s'est engagé sur des DTF spécifiques. Les 4 ACNG, elles contribuent financièrement à leur projet en propre et donc au programme. Par ailleurs elles traitent ou sous traitent les volets de leurs interventions avec des partenaires nationaux ou des prestataires de services. Enabel sur la fonction coordination et appui institutionnel est entièrement pris en charge par le FBSA. La nécessité d'une coordination est reconnue par tous, elle est conçue pour être collaborative, contributive, respecter les sensibilités, visions et modalités d'interventions de chacun. Elle est aujourd'hui fonctionnelle, mais son établissement a demandé beaucoup/trop de temps et d'énergie. De notre point de vue, le programme a perdu 6 à 9 mois avant d'être pleinement opérationnel. Il apparaît que même si un travail de concertation a été entrepris en amont entre les ACNG et Enabel dans le montage du programme, on n'a pas été suffisamment en profondeur dans les réflexions pour son opérationnalisation, notamment lorsque des questions de synergie, de coopération, d'actions communes sont à l'ordre du jour qui souvent ont demandé du temps (trop) pour être réglés sur le terrain. On voit là les limites d'une coordination sans liens hiérarchiques. Il y a des mécanismes à trouver, à faire reconnaître et agréer en amont du programme, dès la conception pour permettre une meilleure et plus performante coordination. *Ce programme est un bon exemple, une bonne expérience dans son vécu, pour élaborer des « principes et règles » très pragmatiques connues et reconnues auxquels adhèreraient en amont les intervenants d'un programme orienté par une coordination.*

Les grandes tendances actuelles en termes de coopération au développement sont de regrouper les intervenants notamment les ACNG afin qu'elles constituent des consortiums de taille conséquente et interviennent dans leur domaine de compétence spécifique sur des thématiques ou espace géographique de façon coordonnées. Par ailleurs pour la DGD et Enabel, il est important dans le cadre de leurs interventions d'avoir des espaces de coordination / concertation très opérationnels qui permettent de plus et mieux suivre les interventions de leurs partenaires. Il y a donc là tout un chantier à ouvrir (sur la base de l'expérience AMSANA) pour définir ces principes et règles de base, contractualisé dans un souci d'opérationnalisation, de professionnalisation et de performance des

³⁴ <https://www.sosfaim.be/news/feu-le-fond-belge-pour-la-securite-alimentaire-fbsa-2/>

investissements consentis. Loin de nous de transformer les ACNG en prestataires de service, mais bien d'avoir une réflexion pour mieux d'opérationnalité dans l'action concertée.

Au cours de cette revue à mi-parcours, la mission a attiré l'attention de Louvain Coopération et d'Enabel, sur la démarche et les actions développées dans le cadre d'une intervention spécifique : les MIP. Dans ce cas de figure, la mission n'a fait que confirmer les points de vue exprimés par plusieurs intervenants du programme. La mission a donc recommandé de procéder dans les plus brefs délais à une étude afin de faire un point en toute transparence et de voir si l'on peut reconsidérer, infléchir, mieux orienter l'action. Ce qui est interpellant est le fait que cette étude n'ait pas pu être commanditée il y a 1 an alors que la situation était connue. La coordination n'en avait pas le pouvoir, Louvain et le Gel étaient dans une logique de mise en œuvre des MIP et de décaissement, les rapports produits sont très quantitatifs et peu qualitatifs. Il y a là un dysfonctionnement dont il faut tirer les enseignements et lien avec quels champs d'intervention d'une coordination.

Sur le plan technique, détail qui peut paraître futile, mais qui a son importance dans la mise en œuvre d'un programme multi acteur et multi secteurs, est dans la conception d'un programme avec 5 projets, l'utilisation d'un même vocabulaire et être certain que l'on comprend la même chose sous le vocable. En effet, à titre d'exemple on retrouvera en fonction des ACNG que son intervention touchera : des ménages, des ménages vulnérables, des bénéficiaires, des producteurs, ... Pour sa part le DTF du programme ne parle que de ménages et définit un nombre spécifique de ménage à atteindre (nombre qui est arithmétique, %). Un travail de mise à plat terminologique évite par la suite bien des incompréhensions voir des dissensions.

Sur le plan financier, on constate que les 4 ACNG ont un modèle spécifique de présentation de leur budget ce qui permet de faire une bonne analyse en transversalité (avant, pendant et après) par contre Enabel a un modèle totalement différent. Et, pourtant le programme a un même bailleur. Il serait opportun de faire un même choix de format ce qui facilite pour tous les intervenants du programme et pour la DGD une lecture financière.

Sur le plan des TIC, le programme et ses partenaires ont fait un important effort pour diffuser l'utilisation de toutes les technologies de l'Information et de la Communication, flotte de GSM, utilisation de tablettes pour enquête, base de données accessibles, biblio dématérialisée, photothèque, Infographie, Système d'Information Géographique, ... : c'est une excellente dynamique qui est en cours. Notons que sans les 2 juniors Enabel (Sébastien sur le PROFI et Deborah sur AMSANA) tout ce travail n'aurait pas été possible. Il faut ancrer toutes ces actions dans le paysage avec des jeunes nationaux qui seront non seulement à même de reproduire, mais de développer, pourquoi pas comme prestataires de services. Cette démarche doit être transversale à tous les projets surtout dans un monde interconnecté et très dynamique.

Annexes

Annexe 1 – Termes de référence



TdR EMP AMSANA
180319 VEC Post Cor

Annexe 2 – Note de cadrage en préparation du briefing à Bruxelles



@ 04 09 2018 EH
Rapport_Demarrage :

Annexe 3 – Power point de présentation au briefing à Bruxelles



PPT Briefing Enabel
HQ 03 09 2018 AMSA

Annexe 4 – Liste des documents et sources d’information consultés

Le Siège d’ENABEL et la Direction du Programme AMSANA, ont mis à la disposition de la mission pour la préparation de cette note de démarrage (dans un délai très court) une série de documents pour analyse afin de préparer au mieux cette revue que l’on trouvera ci-dessous :

Biblio transmise le 18/06/2018 par le siège d’ENABEL

DOCUMENTS BENIN - AMSANA	Lien	AUTEUR	Date	Pages	Format
DTF du projet AMSANA	BEN1502911_08_DTF_2015-06-25_000_20150625155929	Sven Huyssen	15/05/2015	96	pdf
CMO du Projet (nb en flamand)	BEN1502911_12_CMO_2015-12-03_000_20151207113653		22/11/2015	10	pdf
Convention Spécifique	BEN1502911_15_AS-SO_2015-10-08_000_20151207113744	J.L. Pont	08/10/2015	8	pdf
Rapport annuel 31/03/2016	BEN1502911_17_AnnualReport_2016-03-31_000_20160310231543			27	pdf
Rapport annuel 16/05/2017	BEN1502911_17_AnnualReport_2017-05-16_000_20170516184450	Jacques Chabbert		21	pdf
Rapport annuel 26/03/2018	BEN1502911_17_AnnualReport_2018-03-26_000_20180327133435			66	pdf
Rapport annuel 26/03/2018 planification opérationnelle et financière 2018	BEN1502911_17_AnnualReport_2018-03-26_000_20180327134857			47	pdf
PV réunion SMCL 22/02/2016	BEN1502911_18_PV_SMCL_2016-02-22_000_20160308142127	Jacques Chabbert et Jérôme OZA	22/02/2016	12	pdf
PV réunion SMCL 16/03/2017	BEN1502911_18_PV_SMCL_2017-03-16_000_20170316175651.pdf	Jacques Chabbert et Jérôme OZA	29/03/2017	6	pdf
PV réunion SMCL 15/03/2018	BEN1502911_18_PV_SMCL_2018-03-15_000_20180327134738	Jacques Chabbert et Jérôme OZA	19/03/2018	6	pdf
Rapport baseline	BEN1502911_46_BaselineReport_2017-05-16_000_20170516184659	Jacques Chabbert	12/05/2017	147	pdf
Rapport Qualité	BEN1502911_64_checklist_2016-03-31_000_20160317201827		31/03/2016	2	pdf
Eval performance du projet	BEN1502911_64_checklist_2018-03-26_000_20180329134100	Jacques Chabbert		8	xls
Deuxième Comité de Pilotage session extraordinaire	BEN1502911_64_checklist_2016-12-20_000_20161220085922		17/11/2016	6	pdf
Flyer Projet	BEN1502911_70_FLYER_2018-04-10_000_20180410090308	Quentin Courtois	13/03/2018	2	pdf
Rapport d'exécution Q4-2015	BEN1502911_19_ExecReport_2015-10-16_000_20151016171431	Jacques Chabbert		3	xls
Rapport d'exécution Q1-2016	BEN1502911_19_ExecReport_2016-01-18_000_20160118174239	Jacques Chabbert		16	xls
Rapport d'exécution Q2-2016	BEN1502911_19_ExecReport_2016-04-15_000_20160415173646	Jacques Chabbert		24	xls
Rapport d'exécution Q3-2016	BEN1502911_19_ExecReport_2016-07-18_000_20160718205313	Jacques Chabbert		24	xls
Rapport d'exécution Q4-2016	BEN1502911_19_ExecReport_2016-10-17_000_20161019141216	Jacques Chabbert		24	xls
Rapport d'exécution Q1-2017	BEN1502911_19_ExecReport_2017-01-19_000_20170119225953	Jacques Chabbert		24	xls
Rapport d'exécution Q2-2017	BEN1502911_19_ExecReport_2017-04-14_000_20170414201023	Jacques Chabbert		24	xls
Rapport d'exécution Q3-2017	BEN1502911_19_ExecReport_2017-07-14_000_20170714121639	Jacques Chabbert		24	xls
Rapport d'exécution Q4-2017	BEN1502911_19_ExecReport_2017-10-13_000_20171210220808	Jacques Chabbert		24	xls
Rapport d'exécution Q1-2018	BEN1502911_19_ExecReport_2018-01-15_000_20180118222246	Jacques Chabbert		28	xls
TdR EMP AMSANA 180319 VEC Post ComPil 20-3	TdR EMP AMSANA 180319 VEC Post ComPil 20-3			23	doc
Entrepreneuriat inclusif et durable dans le secteur agricole au Bénin	1807 Rapport de synthèse_FR_vf	South Research		91	doc
ANNEXE - Entrepreneuriat inclusif et durable dans le secteur agricole au Bénin	1807 Rapport de synthèse Annexes_vf	South Research		75	doc
		TOTAL		868	

Biblio transmise le 23/08/18 par le programme AMSANA – Natitingou

DOCUMENTS BENIN - AMSANA	Lien	AUTEUR	Date	Pages	Format
DTF_FBSA - AMSANA_IDIS_HB_version15mai	DTF_FBSA - AMSANA_IDIS_HB_version15mai	Jacques	mai 2015	105	pdf
DTF_Croix-Rouge de Belgique	DTF Croix-Rouge de Belgique	Van Malderghem Anne	2015	82	pdf
DTF_CTB - BEN1502911_08	DTF_CTB - BEN1502911_08	S. Huyssen	mai 2015	96	pdf
DTF_Iles de Paix	DTF Iles de Paix	MALDEA	2015	105	pdf
DTF_LC	DTF LC		2015	80	pdf
DTF_PROTOS	DTF PROTOS	Van Malderghem Anne	2015	116	pdf
ETUDE_ANNEXES_FBSA_BENIN_IDIS_HB	ETUDE ANNEXES_FBSA_BENIN_IDIS_HB	Hannelore Beerlandt	août 2014	89	pdf
ETUDE_CONTEXTUELLE- FBSA_BENIN_IDIS	ETUDE CONTEXTUELLE- FBSA_BENIN_IDIS	Hannelore Beerlandt	août 2014	135	pdf
FBSA Manuel des procédures	FBSA Manuel des procédures			80	pdf
outils - Logique de changement 180822	outils - Logique de changement 180822	BTCCTB		1	pdf
outils - Logique Multiacteurs multiseccaterus VF 1801	outils - Logique Multiacteurs multiseccaterus VF 1801	BTCCTB		1	pdf
Outils - Roll Up 180302 VF	Outils - Roll Up 180302 VF	BTCCTB		1	pdf
Bulletin AMSANA n1 180105 VF	Bulletin AMSANA n1 180105 VF	AMSANA	janv 2018	10	pdf
Cadre partenariat conjoint AMSANA (VF signé)	Cadre partenariat conjoint AMSANA (VF signé)		fév 2016	8	pdf
Compilation POF 2016 180124 VF	Compilation POF 2016 180124 VF	CHANTRIE, Débora	2016	96	pdf
Compilation RA 2016	Compilation RA 2016	Jaques.chabbert	2016	234	pdf
CR séance du 161115 FBSA AMSANA (VF)	CR séance du 161115 FBSA AMSANA (VF)		Nov 2016	3	pdf
ROI - Comité de Direction	ROI - Comité de Direction		mars 2016	6	pdf
ROI - Comité de Pilotage	ROI - Comité de Pilotage		fév 2016	5	pdf
PRJ Rapport de capitalisation du processus RELECTURE	PRJ Rapport de capitalisation du processus RELECTURE DC	Jérôme Oza / Jacques Chabbert	oct 2017	30	doc
Rapport atelier SAN Coby_new_27_04_2017	Rapport atelier SAN Coby_new_27_04_2017	EGAH Janvier;	avril 2017	30	doc
Rapport atelier SAN Matéri	Rapport atelier SAN Matéri	EGAH Janvier;	mai 2017	25	doc
Rapport atelier SAN Tanguiéta	Rapport atelier SAN Tanguiéta	EGAH Janvier;	mai 2017	28	doc
Rapport Atelier SAN Boukombé. Obs JO corrigé_26_04_2017	Rapport Atelier SAN Boukombé. Obs JO corrigé_26_04_2017	EGAH Janvier;	avril 2017	29	doc
SISAN - Piliers SAN-DANS 171205	SISAN - Piliers SAN-DANS 171205		dec 2017	1	doc
SISAN - Rapport atelier juillet 2018 SISAN ATACORA_DONGA	SISAN - Rapport atelier juillet 2018 SISAN ATACORA_DONGA	Mashoudou ASHANTI	août 2018	67	doc
SISAN - Rapport de capitalisation SAN_171120 EJ_fin	SISAN - Rapport de capitalisation SAN_171120 EJ_fin		Nov 2017	35	doc
SISAN BCMT 1803	SISAN BCMT 1803			1	pdf
SISAN Lecture SAN PDC Bouk 1803	SISAN Lecture SAN PDC Bouk 1803			1	pdf
		TOTAL		1500	

Biblio transmise le 27/08/18 et le 28/08/18 par le programme AMSANA – Natitingou

DOCUMENTS BENIN - AMSANA	Lien	AUTEUR	Date	Pages	Format
CR ComDir Extra Déc 2017 - ciblage Ménages AMSANA VF 180126	CR ComDir Extra Déc 2017 - ciblage Ménages AMSANA VF 180126		26/01/2018	4	doc
CR ComDir n1 160112 VF	CR ComDir n1 160112 VF	J. Chabbert	12/01/2016	8	doc
CR ComDir n2 160308 VF	CR ComDir n2 160308 VF	J. Chabbert	08/03/2015	9	pdf
CR ComDir n3 160510 (VF n°2)	CR ComDir n3 160510 (VF n°2)	J. Chabbert	10/05/2016	11	pdf
CR ComDir n4 160628 VF	CR ComDir n4 160628 VF	J. Chabbert	28/06/2016	8	doc
CR ComDir n5 161011 VEC	CR ComDir n5 161011 VEC	J. Chabbert	11/10/2016	12	doc
CR ComDir n6 170221 VF	CR ComDir n6 170221 VF	J. Chabbert	21/02/2017	14	doc
CR ComDir n7 170407 VF	CR ComDir n7 170407 VF	J. Chabbert	07/04/2017	7	doc
CR ComDir n8 170905 VF	CR ComDir n8 170905 VF	J. Chabbert	05/09/2017	1	doc
CR ComDir n9 171004 VF	CR ComDir n9 171004 VF	J. Chabbert	04/10/2017	11	doc
CR ComDir n10 180129 VF	CR ComDir n10 180129 VF	J. Chabbert	29/01/2018	16	doc
CR ComDir n11 180508 VEC	CR ComDir n11 180508 VEC	J. Chabbert	08/05/2018	12	doc
POF 2018 - AMSANA VF 180326 post Compil	POF 2018 - AMSANA VF 180326 post Compil		26/03/2018	47	pdf
POF 2018 - CRB 18.02.05	POF 2018 - CRB 18.02.05		05/02/2018	18	doc
POF 2018 - IdP	POF 2018 - IdP		06/03/2018	8	doc
POF 2018 - LC	POF 2018 - LC		05/03/2018	5	doc
POF 2018 - Protos 180313	POF 2018 - Protos 180313		13/03/2018	20	doc
POF Enabel 2018 VF 180320	POF Enabel 2018 VF 180320		20/03/2018	14	pdf
RA 2017 AMSANA VF Post Compil 180326	RA 2017 AMSANA VF Post Compil 180326		26/03/2018	66	pdf
RA 2017 CRB VF - 180228	RA 2017 CRB VF - 180228		28/02/2018	51	doc
RA 2017 Enabel AMSANA VF 180320	RA 2017 Enabel AMSANA VF 180320		20/03/2018	28	pdf
RA 2017 IDP VF	RA 2017 IDP VF			44	doc
RA 2017 LC VP - 180217	RA 2017 LC VP - 180217		17/02/2018	58	doc
RA 2017 PROTOS _préVF	RA 2017 PROTOS _préVF		07/02/2018	102	doc
PRJ Rapport Réalisation MTR des résultats et objectifs AMSANA - Version de travail - 180827	PRJ Rapport Réalisation MTR des résultats et objectifs AMSANA - Version de travail - 180827		27/08/2018	106	doc
		TOTAL		680	

Observation : On notera que la bibliographie transmise aux experts de la mission se compose de 82 documents (3 048 pages) qui doivent être traités en 3 jours y incluant la rédaction de la présente note de démarrage. Il est à noter que les experts se sont focalisés sur les documents essentiels pour la préparation de la mission afin d'avoir une vision la plus large possible du programme et des projets de chaque partenaire, mais ne peuvent prétendre à maîtriser dans les moindre détails toutes les actions.

Annexe 5 – Liste des personnes consultées



Liste des personnes
consultées.docx

Annexe 6 – Présentation synthétique utilisée pour le débriefing à Cotonou



PPT restitution fin de
mission Cotonou.pptx

Annexe 7 – Présentation synthétique utilisée pour le débriefing à Bruxelles



PPT restitution fin de
mission Bruxelles.ppt

Annexe 8 – Commentaires des intervenants du programme et réponses des évaluateurs



EMP AMSANA
feedback CRB 18111



EMP AMSANA
feedback IDP 18111



EMP AMSANA
feedback LC 18112



EMP AMSANA
feedback Protos 1811



EMP
AMSANA_feedback Ei

...

Annexe 9 – Calendrier de la mission

	Date		Désignation
S	08/09/2018	16:00 - 20:00	Ruegen - Hambourg
D	09/09/2018	06:00 - 21:00	Hambourg - Paris - Cotonou
		21:00 - 23:00	Réunion entre les consultants JSC & PO
L	10/09/2018	09:00 - 10:00	Réunion Rep. Res. Enabel + AmbaBel + Coord Amsana
		10:00 - 11:00	Réunion Rep. Res. Louvain Coopération
		11:30 - 14:15	Réunion Rep. Res. + Chargée de Prog Protos
		16:00 - 17:00	Réunion Coord. AMSANA
		17:00 - 20:00	Réunion MAEP - DPP - Justin EDAH
M	11/09/2018	07:00 - 20:00	Déplacement Cotonou - Natitingou
M	12/09/2018	08:00 - 09:00	Briefing avec Coord. AMSANA
		09:00 - 15:30	Briefing avec l'ensemble des ACNG + Coord Enabel
		16:00 - 20:15	réunion de travail J. Oza Coord Enabel
J	13/09/2018	08:15 - 14:45	réunion avec CRB + CRBé
		15:00 - 20:45	réunion avec IdP + Bupdos + Erad
V	14/09/2018	08:00 - 15:30	réunion avec LC + Gel + ADG
		15:45 - 19:45	réunion avec Protos + Erad
		17:00 - 17:30	cesure pour RDV avec SG de la préfecture - non présent sur site
S	15/09/2018	07:30 - 08:30	déplacement Nati - Tanguiéta
		08:30 - 10:30	Réunion avec SPD - PF-SAN
		11:00 - 12:00	Réunion 1ier Adj au Maire + SG mairie
		13:00 - 14:00	Déplacement Tanguiéta - Tchawassaga
		14:00 - 16:00	Réunion Tchawassaga avec bénéficiaires + CRB + ERAD + Protos + PF-SAN
		16:15 - 17:45	Visite périmètre Passagou + réunion bénéficiaires + CRB + ERAD + Protos + PF-SAN
		17:45 - 18:45	Pegassou - Tanguiéta + visite ACHA (AP-SAN / DSM)
		19:15 - 20:30	Déplacement Tanguiéta - Nati
D	16/09/2018	09:00 - 12:00	Lecture doc + le point entre les consultants
		15:00 - 17:00	Lecture doc + le point entre les consultants
L	17/09/2018	07:30 - 09:30	Déplacement Nati - boukombé
		09:30 - 11:00	Maire + SG + PF-SAN
		11:00 - 14:00	UFEDEB + Tikonna (JSC)
		14:30 - 16:00	Qtier Koutchatagou (Forage Eau potable) + ACEP (JSC)
		11:00 - 16:00	Koupagou (CRB + Prod Fonio + M. Fam + IMPE) (PO)
		17:00 - 18:30	Ex-SCDA plus agent DDAEP
M	18/09/2018	07:30 - 08:00	Déplacement Koutangou
		08:00 - 12:00	Recherche-action Fonio
			visite site (aménagement) et AP-SAN Fer-Vert (Fabrication grillage/synergie interne Enabel_Protos) et IMPE
		12:00 - 13:00	Déplacement Koukoutougou
		13:00 - 17:00	MIP Production Fonio Maïs : production_GTA_Warrantage
		17:00 - 18:00	Déplacement Cobly
		19:30 - 21:00	Soirée d'échanges avec agent PMASN

	Date		Désignation
M	19/09/2018	08:00 - 10:30	Maire + Elus et équipe communale (y compris AP-SAN DSM et fabrication Grillage/Fer-Vert)
		10:30 - 12:00	Visite périmètre Barka
		12:00 - 13:30	MIP Trans Soja & Peace Corps
		14:30 - 19:30	Badagodi (JSC) Village multi-appui PMASN – PNC- LISA - PARSA (JSC)
		14:30 - 18:30	Nouagou (PO) MIP Aviculture Maïs : Parcelle de démons vs Parcelle ménage (ITK) CRB : Ménages et Grand'mère Leader
J	20/09/2018	08:00 - 09:00	Déplacement Cobly - Nodi
		09:00 - 16:00	Warrantage Maïs : Formateur Endogène (Fabrication compost_Replicabilité GTA) Magasin de stockage MIP Elevage de porcs CRB : Ménages et Ecole des Maris
		16:00 - 17:30	ACEP - Materi
		17:30 - 18:30	Réunion avec maire de Materi
V	21/09/2018	09:00 - 10:30	Réunion avec resp. ATDA
		10:30 - 13:30	Déplacement Materi - Nati
		13:30 - 14:30	Réunion Coord. Amsana
		15:00 - 18:00	préparation restitution
S	22/09/2018	07:00 - 14:00	préparation restitution
		15:00 - 20:00	restitution à chaud tous les intervenants AMSANA
D	23/09/2018	07:00 - 20:00	Déplacement Natitingou - Cotonou
L	24/09/2018	08:00 - 11:00	préparation restitution
		11:00 - 13:00	réunion avec J. OZA - ATN coord. AMSANA
		15:00 - 20:00	préparation restitution
M	25/09/2018	08:00 - 11:00	préparation restitution
		11:00 - 12:00	Réunion avec DAC du Ministre du MAEP
		13:00 - 16:00	préparation restitution
		16:00 - 18:00	réunion avec J. Chabbert - ATI coord. AMSANA
M	26/09/2018	09:00 - 13:00	restitution à cotonou de la mission
		15:00 - 17:00	préparation canevas du rapport
		19:00 - 20:30	discussion débat Laurence + Jacques + Gerry (chef projet PROFIL)
		20:30	Déplacement Cotonou - Paris
J	27/09/2018	15:00	Déplacement Paris - Hambourg - Ruegen