

EVALUATION FINALE

**Projet d'Appui à la Décentralisation, à la
Déconcentration et au Développement
économique local au Bénin (PA3D)**



Août 2014

ÉQUIPE D'ÉVALUATION

Chef d'équipe

Frans GEILFUS

Membres de l'équipe

John Bosco TOSSOU

Expert national en décentralisation et finances locales

Ephrem R. C. HOUNKPE

Expert national en développement économique local et en sécurité alimentaire

Senanou Davy DENADI

Expert national en microfinance

ÉVALUATION FINALE: *Projet d'appui à la Décentralisation, à la Déconcentration et au Développement économique local au Bénin (PA₃D)*

© UNCDF (2014), tous droits réservés.

L'analyse et les recommandations de ce rapport ne reflètent pas nécessairement les vues de l'United Nations Capital Development Fund, son Conseil d'administration ou les pays membres des Nations Unies. C'est une publication indépendante par l'UNCDF et qui reflète les opinions de ses auteurs.

Conception : Unité des Partenariats de l'UNCDF.

TABLE DES MATIÈRES

1	Portée et objectifs de l'évaluation	13
2	Profil du programme	14
2.1	Description du programme	14
2.2	Situation géographique du projet.....	15
2.3	Statut de mise en œuvre du programme	16
2.4	Situation financière du programme (Mai 2014)	18
2.5	Résumé de la logique d'intervention.....	19
2.6	Situation de base des capacités communales et de la sécurité alimentaire	20
2.7	Autres interventions au Borgou.....	22
3	Méthodologie et approche de l'évaluation.....	23
4	Résultats de l'évaluation	27
4.1	Pertinence et qualité de la conception.....	27
4.2	Efficiences de la mise en œuvre	35
4.3	Efficacité.....	50
4.4	Impact	58
4.5	Viabilité des résultats du projet.....	68
5	Conclusions et recommandations:	76
5.1	Evaluation globale :.....	76
5.2	Recommandations et leçons apprises :	77
6	Annexes :	82
	Annexe 1 Fiches synoptiques : appui à la gestion des communes	84
	Annexe 2 Fiches synoptiques : échantillonnage d'investissements FDL	102
	Annexe 3 : termes de référence	144
	Annexe 4: grille d'évaluation modifiée	159
	Annexe 5 Liste des personnes interviewées et itinéraire de la mission	166
	Annexe 6 Bibliographie : liste des principaux documents consultés	177

LISTE DES TABLES ET FIGURES

Tableau 1.	Crédits alloués aux communes au travers du FDL(FCFA)	37
Tableau 2.	% de l'apport PA3D dans les recettes des communes	37
Tableau 3.	Investissements réalisés par les 7 communes au travers du FDL	38
Tableau 4.	Récapitulatif des apports des différents bailleurs 2009-2014 (US \$).....	41
Tableau 5.	Résumé synoptique du circuit des investissements FDL.....	43
Tableau 6.	Observations sur les principaux indicateurs du PA3D	47
Tableau 7.	Evolution des recettes propres des communes (FCFA)	53
Tableau 8.	Estimation des recettes propres des communes liées aux investissements FDL (FCFA)	54
Tableau 9.	Proportion d'actions incluant le genre dans les plans annuels d'investissement des communes	55
Tableau 10.	Formulation de la vision de développement des communes	57
Tableau 11.	Matrice d'évaluation qualitative de l'impact des types d'investissement du FDL	59
Tableau 12.	Matrice « 8P » du produit warrantage.....	61
Tableau 13.	Comptes d'exploitation de trois types d'élevage	66
Tableau 14.	Principales caractéristiques de viabilité des 5 types d'investissement du FDL	72
Tableau 15.	Analyse de l'état des résultats du "Produit warrantage" pour Sia N'Son - FCFA.....	73
Figure 1	Situation géographique du Département et des communes du Borgou	16
Figure 2	Vision synthétique des indicateurs d'évaluation.....	27
Figure 3	Evolution des recettes propres des communes.....	54

FICHE DE DONNÉES DU PROGRAMME

Pays :	Bénin
Titre du programme (long)	Projet d'appui à la Décentralisation, à la Déconcentration et au Développement économique local au Bénin (PA3D)
Code Atlas du programme (par donateur)	UNCDF (Core) : Projet 00069586 UNCDF (Non Core) : Projet 00069592 PNUD : Projet 00070054

Rapport financier détaillé (par donateur)

Engagements	Selon les directives du Prodoc (montant USD)	Budget du projet réel (montant USD)
UNCDF	2.000.000	1.805.159
FBSA	4.900.000	4.426.858
PNUD	1.500.000	698.042
Gouvernement	1.300.000	3.808.375
Budget total du projet	9.700.000	10.738.434

Exécution des activités (par bailleur)

Donateurs	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
UNCDF core	293.557	364.292	384.578	390.133	289.877	82.722	1.805.159
FBSA	98.961	1.304.479	990.436	1.030.340	563.449	439.193	4.426.858
PNUD	96.636	133.586	131.511	145.018	140.401	50.890	698.042
Gouvernement	0	1.865.084	1.865.081	26.666	26.666	24.878	3.808.375
Budget total du projet:							10.738.434

Agent d'exécution	UNCDF
Agent de mise en œuvre	MDGLAAT (Ministère de la Décentralisation, Gouvernance Locale et Aménagement du Territoire)
Partenaires clés du projet	PNUD, FBSA, PREFECTURE, COMMUNES DU BORGOU
Date d'approbation du projet	17 mars 2009
Durée du projet selon les directives du document de projet	2009 – 2013 (suite au projet précédent ADECOI, 2003-2007)
Modifications du projet	Relecture du cadre logique, 2010
Date de l'évaluation	Mai-Juin 2014
Autres projets de l'UNCDF dans le pays en cours	Aucun
Projets antérieurs de l'UNCDF (si pertinent)	Projet d'Appui au Développement des Communes et aux Initiatives Locales (ADECOI), Budget de 5,854,521 \$ E.U
Évaluations antérieures (si pertinent)	Revue technique du programme (exercice interne) (2012)
Dates des audits	25 avril au 03 mai 2012

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ADéCoB	Association pour le Développement des Communes du Borgou
ADECOI	Projet d'Appui au Développement Communal et aux Initiatives Locales
AEGL	Auto Evaluation de la Gouvernance Locale
AGR	Activités Génératrices de Revenus
ASGoL	Appui Suisse à la Gouvernance Locale
ASPEF	Appui Suisse pour la Promotion de l'Education des Filles
BTR	Bordereau de Transfert des Recettes
CAF	Comité d'Attribution des Financements
CARDER	Centre d'Appui Régional au Développement Rural (ex CeRPA)
CeCPA	Centre Communal pour la Promotion Agricoles
CeRPA	Centre Régional pour la Promotion Agricole Borgou / Alibori
CFA	Communauté Française d'Afrique
CONAFIL	Commission Nationale des Finances Locales
COP	Comité d'Orientation et de Pilotage
CSAF	Chef Service Affaire Financière
CSPDL	Chef Service de Planification et de Développement Local
CST	Chef Service Technique
CTB	Coopération Technique Belge
CTG	Comité Technique de Gestion
DAT	Direction de l'Aménagement du Territoire
DDEMP	Direction Départementale des Enseignements Maternel et Primaire
DDFSN	Direction Départementale de la Famille et de la Solidarité Nationale
DEL	Développement Economique Local
DG	Directeur général
FADeC	Fonds d'Appui au Développement des Communes
FASADEL	Filière Agricole, Sécurité Alimentaire et Développement Economique Local
FBSA	Fonds Belge de Sécurité Alimentaire
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FDL	Fonds de Développement Local
FENU	Fonds d'Équipement des Nations Unies
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNUAP	Fonds des Nations Unies pour la Population
FOPAD	Forum des Partenaires au Développement – Borgou /Alibori
FPM	Forage à pompe motrice
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GBCO	Gestion Budgétaire et Comptable des Communes Ordinaires
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IMF	Institution de Micro-Finance
INSECALIN	Insécurité Alimentaire et Nutritionnelle
JIF	Journée Internationale de la Femme
MDGLAAT	Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire
MIS	<i>Management Information System</i>
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMRT	Observations mission de revue technique
ONASA	Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire
ONG	Organisation Non Gouvernementale

OP	Organisations Paysannes
PA3D	Projet d'Appui à la Décentralisation, à la Déconcentration et au Développement économique local au Bénin
PAC	Plan d'Assistance Conseil
PACEA	Projet d'Appui aux Communes dans les secteurs Eau et Assainissement
PAI	Programme Annuel d'Investissement
PAPDC	Programme d'Appui à la mise en œuvre des Plans de Développement des Communes (CTB)
PARIEFIC	Plans d'Action de Redressement Financier et Institutionnel des Collectivités Locales
PDC	Plan de Développement Communal
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PONADEC	Politique Nationale de Décentralisation et Déconcentration
PRODOC	Document de projet PA3D
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RFUS	Registre Foncier Urbain Simplifié
S&E	Suivi et Évaluation
SAFIC	Système d'Analyse Financière et Institutionnelles des Collectivités locales
SAIL	Subvention d'Appui aux Initiatives Locales
SCDA	Service Communal de Développement Agricole (ex CeRPA)
SCRP	Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SECALIN	Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
SIT	Système d'Information Territorial
SNV	Service Néerlandais de Développement
TDL	Taxe de Développement Local
TDR	Termes de Références
UAC	Unité d'Appui-Conseil PA3D
UCOPER	Union Communale des Organisations Professionnelles d'Éleveurs de Ruminants
UE	Union Européenne
UFEC/ABC	Union des Femmes élues Conseillères des départements de l'Alibori, du Borgou et des Collines
UNCDF	<i>United Nations Capital Development Fund (ex-FENU)</i>
UNFPA	<i>United Nations Population Fund</i>
UNICEF	<i>United Nations Children's Fund</i>
US\$	Dollar américain
VNU	Volontaire des Nations Unies
ZIP	Zone d'Intervention du Projet

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le Projet d'Appui à la Décentralisation, à la Déconcentration et au Développement économique local au Bénin (PA3D) est présenté comme un projet de « seconde génération » dans l'approche UNCDF d'appui à la Finance pour le Développement Local. Il fait suite au projet ADECOI de « première génération » attaché à appuyer les communes dans le renforcement de leurs capacités à faciliter le développement local, ancré autour de la planification locale et de la maîtrise d'ouvrage d'investissements socio-productifs, avec un mécanisme de financement inséré dans les circuits de financement de la décentralisation à savoir, le Fonds de Développement Local (FDL). Le PA3D a utilisé les mêmes mécanismes d'intervention, focalisés cette fois sur le Développement Economique Local (DEL) et la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SAN).

Les objectifs de l'évaluation finale tels que définis dans les termes de référence sont les suivants:

- analyser l'efficience, l'efficacité, la pertinence, la durabilité des résultats du programme;
- évaluer le niveau de satisfaction des parties prenantes et des bénéficiaires des résultats ;
- déterminer si l'UNCDF et ses partenaires étaient positionnés efficacement pour obtenir des résultats ;
- contribuer à l'apprentissage de l'UNCDF et de ses partenaires sur l'expérience du programme et les leçons tirées de l'intervention dans les domaines de la décentralisation, du développement économique local et de la sécurité alimentaire au Bénin ;
- évaluer la valeur et la possibilité pour la réplication plus large du programme ;
- déterminer la nécessité d'un suivi de l'intervention et son évolution future ;

La méthodologie utilisée combine la révision d'information secondaire et des données triangulées au niveau de la mission de terrain. L'analyse de terrain s'est concentrée sur deux aspects : le renforcement des capacités de gestion des communes, et les performances des investissements socio-économiques. Trois méthodes complémentaires de collecte ont été combinées avec l'analyse documentaire de manière à trianguler les informations : entretiens semi-structurés, groupes focaux, et études de cas pour les activités économiques. Une des principales utilités des études de cas, a été de pallier au moins en partie à la difficulté de générer des indicateurs d'impacts au niveau de tous les investissements. Les informations récoltées pour chacune des communes (renforcement des capacités) et pour chacun des investissements visités, sont présentées dans une fiche synoptique en annexe de ce rapport. 7 fiches communales et 24 investissements sont ainsi présentés.

L'analyse des résultats a suivi les 5 critères classiques de l'évaluation de projets : pertinence, efficience, efficacité, impact et durabilité. Dans le cadre d'une évaluation finale, une attention particulière a été apportée à ces deux derniers critères.

En ce qui concerne la **pertinence**, le projet PA3D reste pertinent en ce qui concerne les besoins de consolider les capacités des collectivités locales en focalisant l'intervention sur la maîtrise d'ouvrage communale et la génération de ressources propres. Les leçons apprises du projet ADECOI ont amené à une concentration sur des investissements communaux susceptibles de contribuer au développement économique local et à la sécurité alimentaire.

Cependant, un manque de clarté stratégique dans le lien entre investissements communaux, dynamisation de l'économie locale et contribution à la sécurité alimentaire, a conduit à une approche de ciblage des bénéficiaires difficilement compatible avec l'articulation entre acteurs économiques. Le manque de clarté

sur ce point fondamental a aussi contribué à un cadre logique et des indicateurs de performance mal adaptés. En revanche, l'approche genre a été particulièrement bien conçue.

Les principales forces de la conception sont les suivantes :

- Le projet était pertinent dans l'approche globale du renforcement des capacités des communes à promouvoir le développement économique local et la sécurité alimentaire ;
- Le choix de canaliser tous les investissements par la Maîtrise d'Ouvrage communale était consistant avec l'objectif de renforcer la décentralisation et répondait aux impératifs de l'alignement ;
- La stratégie de renforcement des capacités des communes a été bien ciblée sur la maîtrise du cycle des investissements et l'augmentation des recettes propres ;
- Le projet a fait un effort particulièrement louable pour développer une stratégie de genre explicite et adaptée à l'intervention ;
- Le choix d'une structure réduite d'appui conseil aux communes et l'intégration d'expertise spécifique aux communes était cohérent avec l'approche et a facilité la stratégie de désengagement.

Quelques faiblesses importantes sont à relever :

- Le projet n'a pas pu s'appuyer sur une stratégie explicite de développement économique local et sur une vision claire de l'apport du DEL à la sécurité alimentaire ;
- Le ciblage des bénéficiaires et de certains types d'investissements n'a pas été fondé sur une bonne compréhension des causes sous-jacentes de l'insécurité alimentaire, des dynamiques locales et des potentialités et contraintes du DEL ;
- Le manque d'analyse intégrée et de référence à la dimension territoriale se fait sentir aussi dans les Plans de Développement Communal (PDC) de deuxième génération ;
- Le cadre de planification et suivi a souffert du manque de clarté stratégique ce qui a conduit à une confusion dans la définition des cibles, des guichets du Fonds de Développement Local (FDL) et dans l'organisation du suivi.

Le PA3D a été **efficace** dans la mesure où l'essentiel du budget a pu être engagé, les actions planifiées mises en œuvre dans leur grande majorité. Les principaux acquis en termes d'efficacité ont été les suivants :

- L'Unité d'Appui Conseil aux Communes (UAC) en charge du projet a compté sur des ressources humaines compétentes mais a souffert d'une certaine instabilité ; le décalage dans certaines contributions financières pour sa part a compromis des activités importantes ;
- Malgré les nombreuses difficultés, le projet a réussi à atteindre de bons niveaux d'exécution financière et physique, et un taux acceptable de couverture des bénéficiaires ;
- Le PA3D a réussi à engager les 7 communes activement dans le processus, avec des modalités d'accompagnement innovantes telles que les spécialistes de mobilisation des ressources ;
- Le projet a su développer des actions concrètes pour promouvoir le genre ;

- Les mécanismes de gouvernance du projet et les plateformes d'échanges et de réflexion ont fonctionné et ont contribué à l'implication active des acteurs et au dialogue sur les difficultés du processus de décentralisation et déconcentration.

Les activités d'appui au pilotage de la décentralisation et de la déconcentration ont été plus limitées que prévu, en raison des retards pris à la mise en place des mécanismes de la Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration (PONADEC), et aussi en raison de la réduction des apports financiers du PNUD.

Le choix du « faire faire » a des conséquences difficilement évitables : des lenteurs considérables ont été enregistrées dans le cycle des investissements, depuis le transfert des fonds du niveau central, jusqu'à la conclusion des travaux. La combinaison du « faire faire » avec l'approche projet et des cibles assez ambitieuses, présente une tension inhérente ; durant la dernière année, l'UAC a dû consacrer tous ses efforts à assurer l'exécution de la dernière tranche du FDL, retardée d'un an, et les activités de capitalisation et de pérennisation en ont souffert. D'autre part la mobilisation des organismes déconcentrés a souffert des faiblesses structurelles du système .

Le suivi de l'UNCDF a permis de signaler certaines corrections importantes à apporter à la démarche, mais n'a pas été en mesure de questionner certains choix stratégiques et surtout, d'orienter correctement le système de suivi du PA3D. En effet le système de suivi interne a été limité, et peu performant particulièrement en ce qui concerne les investissements du FDL, et partant la mesure de leur contribution aux objectifs. Il a manqué également un appui méthodologique significatif à l'IMF dans le cadre du warrantage.

La pression pour remplir les objectifs a laissé trop peu de place à la réflexion, la capitalisation et l'apprentissage, malgré plusieurs études et des efforts louables .

En termes d'**efficacité** dans l'atteinte des résultats, les appuis du PA3D aux communes ont permis de consolider une série de capacités en termes de gestion de la maîtrise d'ouvrage, et de développer et mettre en œuvre des stratégies de mobilisation de ressources propres, fiscales et non fiscales. La génération de ressources propres a augmenté de manière soutenue dans 4 communes, plus irrégulière dans les trois autres. Le projet pilote de Système d'Information Territoriale (SIT) apporte un outil fondamental pour la décentralisation et sert d'aide à la décision aux élus locaux et à la planification des investissements communaux.

Les **investissements socio-économiques** ont bénéficié à environ 3.200 personnes, dont plus de la moitié sont des femmes. La couverture en termes de bénéficiaires directs des investissements est significative, même si elle ne représente pas la proportion planifiée au niveau des ménages définis comme vulnérables. La plupart des investissements sont fonctionnels, et les mécanismes de gestion ont pris en compte les leçons du projet ADECOI même si un renforcement sera nécessaire. Des actions concrètes de genre ont été menées à bien, et une certaine appropriation apparaît au niveau de la planification communale.

Par une action persistante, le projet a réussi à obtenir des résultats concrets en matière **d'intégration du genre**.

Dans l'état des statistiques disponibles et du système de suivi des investissements, une mesure quantitative globale de **l'impact du PA3D sur la pauvreté et la sécurité alimentaire** est quasiment impossible même si l'analyse des investissements individuels fournit certaines indications. Les conclusions de l'évaluation sont donc basées sur des études de cas (cf fiches synoptiques en annexe).

L'impact des magasins de warrantage sur la dynamique des filières alimentaires est prometteur et emporte l'adhésion des participants. En revanche, les hypothèses relatives à leur effet sur la sécurité alimentaire

locale ne sont pas vérifiées. L'impact des périmètres de maraîchage est de tous les investissements financés par le projet, celui qui répond le mieux aux objectifs de revenus autonomes pour les femmes, et de contribution aux 4 piliers de la sécurité alimentaire. Il faut cependant adopter des stratégies pour éviter l'engorgement du marché local et la dévalorisation des produits. Les unités de transformation agroalimentaire sont un moyen d'assurer des revenus autonomes pour des femmes vulnérables ; la contribution à la sécurité alimentaire locale est variable. Les modèles de petit élevage proposés par le programme ont de nombreux problèmes de rentabilisation et de viabilité; leur contribution à la disponibilité locale de protéines reste à démontrer. Les investissements dans les marchés de bétail ont un impact important sur le volume des échanges et la viabilité de ces institutions vitales pour l'économie locale.

Le rapport entre le coût des investissements et leur impact sur l'économie locale varie considérablement et pourrait guider dans une certaine mesure l'engagement des communes. Les communes ont commencé un processus d'appropriation de leur rôle dans le développement économique local et la sécurité alimentaire mais une réflexion stratégique est nécessaire.

En termes de **viabilité**, en ce qui concerne le développement des capacités des communes, de nombreux acquis sont susceptibles d'être durables dans la mesure où l'action a été complètement canalisée au travers des instances locales. La stratégie de désengagement est facilitée par l'approche utilisée et par la présence continue d'autres partenaires. La pérennité des acquis en termes de capacités des communes est en principe positive, mais liée à l'instabilité du personnel qui est due à des causes structurelles. La stabilité individuelle du personnel en effet n'est pas acquise, comme en témoignent les difficultés à retenir les spécialistes en mobilisation des ressources. La collaboration entre communes et entités déconcentrées n'a pas été renforcée de manière durable. Les communes ne seront pas en mesure de multiplier et de maintenir certaines actions en l'absence de ressources externes, comme les actions d'appui au genre ou le suivi de certains investissements.

En ce qui concerne les investissements, les communes mettent en place des mécanismes de gestion mais la pérennité n'est pas nécessairement assurée. La viabilité va dépendre de la solidité des groupements, comités et associations, et de leur capacité à s'adapter aux aléas du marché. Par exemple, la viabilité du warrantage dépendra de la capacité des partenaires à adopter les stratégies de répartition des risques et à gagner la confiance du plus grand nombre de producteurs et productrices. Le suivi des investissements par les communes, ainsi que la collaboration avec les organismes déconcentrés, resteront largement dépendants des financements externes. L'appui continu de la Coopération Suisse à l'ADéCoB garantit une certaine continuité dans certains aspects stratégiques.

En termes de viabilité financière, le mécanisme de warrantage semble attractif pour l'IMF. Pour le warrantage comme pour les autres investissements agricoles, la viabilité économique à long terme des investissements dépend avant tout de leur insertion dans des filières compétitives.

10 **leçons apprises et recommandations** sont proposées. Le tableau suivant les résume et indique à quel partenaire elles s'adressent. Comme on le verra, 8 d'entre elles sont de caractère stratégique et concernent tous les partenaires.

Leçons apprises et recommandations	UNCDF	FBSA	Communes	Gouvernement

1. L'UNCDF doit affiner ses outils de diagnostic et de formulation de programmes afin de mieux cibler l'intervention des communes dans le DEL et la sécurité alimentaire				
2. La planification du développement communal doit intégrer la dimension spatiale et une identification des chaînes de valeurs				
3. Les investissements économiques doivent être priorités en fonction de leur impact potentiel sur le DEL et la sécurité alimentaire ; il est nécessaire de mieux clarifier les approches économique et sociale de la sécurité alimentaire ; pour faciliter l'appui des communes aux acteurs économiques, il est nécessaire que les activités du DEL soient clairement prises en compte dans les outils de planification (PAI et budget) et les procédures du projet.				
4. Les investissements économiques doivent faire l'objet d'une analyse de faisabilité, et d'un plan de négoce chaque fois que cela est pertinent				
5. Une réflexion stratégique sur le rôle de la commune dans le DEL doit être faite avant de définir le menu des investissements communaux				
6. D'autres acteurs doivent participer à la promotion du DEL aux côtés des communes				
7. Le DEL ne peut se faire sans un travail pour structurer et articuler les acteurs économiques ; la commune peut jouer un rôle à ce niveau, ce qui permettrait d'insérer les investissements communaux dans un cadre plus structuré				
8. Financer à travers la Maîtrise d'Ouvrage Communale et les circuits financiers nationaux permet une vraie appropriation et apprentissage, mais un suivi rapproché est nécessaire pour identifier les goulots d'étranglement				
9. Un système de suivi des investissements doit être établi dès le départ en fonction des besoins spécifiques des communes; l'idéal à poursuivre est un système de suivi géo-référencié type Système d'information territorial				
10. L'UNCDF doit apporter de manière plus systématique sa valeur ajoutée aux projets, en particulier en termes de systématisation des expériences et bonnes pratiques dans les différents pays				

1 Portée et objectifs de l'évaluation

Le principal objectif de cette évaluation est d'évaluer les résultats acquis par le programme actuel. Etant donné que le PA3D est la continuation du projet ADECOI – programme précédent financé également par le Fonds Belge de Sécurité Alimentaire – l'évaluation prendra en compte les résultats acquis depuis le démarrage de l'appui aux 7 communes du département du Borgou.

Les objectifs de l'évaluation finale tels que définis dans les termes de référence sont les suivants:

- aider le gouvernement partenaire et les partenaires de cofinancement concernés pour comprendre l'efficacité, l'efficacités, la pertinence, la durabilité des résultats du programme;
- évaluer le niveau de satisfaction des parties prenantes du programme et des bénéficiaires des résultats ;
- déterminer si l'UNCDF et ses partenaires étaient positionnés efficacement pour obtenir des résultats ;
- contribuer à l'apprentissage de l'UNCDF et de ses partenaires sur l'expérience du programme et les leçons tirées de l'intervention dans les domaines de la décentralisation, du développement économique local et de la sécurité alimentaire au Bénin ;
- aider les parties prenantes du programmes à évaluer la valeur et la possibilité pour la réplication plus large du programme ;
- aider les parties prenantes du programme à déterminer la nécessité d'un suivi de l'intervention et son évolution future.

La principale audience de cette évaluation est le gouvernement du Bénin et les communes du Borgou ainsi que le gouvernement belge, le PNUD et l'UNCDF.

Les critères d'évaluation utilisés sont ceux prescrits par le Comité CAD de l'OCDE : la pertinence et qualité de la conception, l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la durabilité.

La matrice d'évaluation inclut sous ces 5 critères une série de sous-questions adaptées à la nature de l'intervention. L'annexe 1 reprend la matrice détaillée avec les commentaires correspondants. Chaque sous question a reçu un grade permettant une analyse comparative et une consolidation des sous critères.

2 Profil du programme

2.1 Description du programme

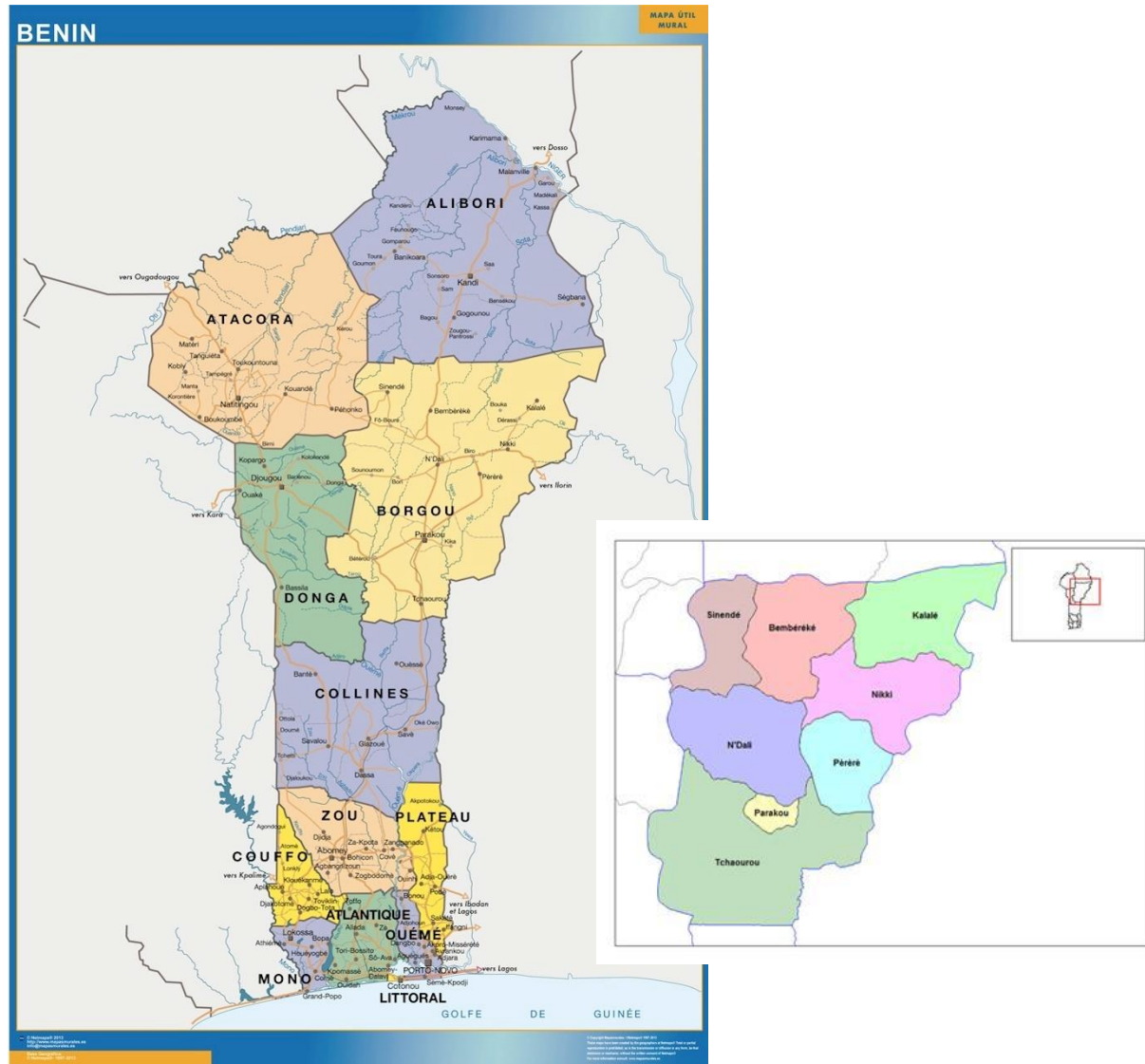
Objectif	Description
Résultat du PNUD (le cas échéant)	<p>Les collectivités locales disposent de ressources suffisantes et d'expertises requises pour assurer un développement durable</p> <p>Les jeunes et les femmes bénéficient d'opportunités de financement durable des activités productives et génératrices de revenus via un système financier inclusif</p> <p>Les collectivités locales, les communautés et les ménages disposent de capacités adéquates pour promouvoir la sécurité alimentaire et nutritionnelle des groupes vulnérables.</p>
Objectif global	Les conditions de vie des populations du Borgou s'améliorent de façon durable
Résultat escompté	Les communes améliorent la sécurité alimentaire des populations notamment celle des femmes, des pauvres et des groupes vulnérables
Produit 1	L'environnement institutionnel et financier des communes est amélioré
Produit 2	Les filières agricoles stratégiques pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle sont promues par les communes
Produit 3	Des mesures de réduction des inégalités dont sont victimes les femmes sont mises en œuvre par les communes
Produit 4	Les sources de revenus des groupements vulnérables sont diversifiées dans la ZIP
Produit 5	Les politiques publiques locales des communes de la ZIP sont améliorées

Source : document de projet

2.2 Situation géographique du projet

Le projet intervient dans les 7 communes rurales du Borgou : Bembereke, Kalalé, N'Dali, Nikki, Péréré, Sinendé et Tchaourou.

Fig. 1 Le Borgou et ses communes



2.3 Statut de mise en œuvre du programme

Le tableau suivant compare les principaux produits attendus du projet, les indicateurs d'efficacité utilisés dans le cadre logique, les derniers résultats du rapportage interne du projet, et finalement les commentaires résumés de la mission d'évaluation pour chaque indicateur. Les détails sur les résultats atteints sont disponibles dans le texte principal.

Produits et produits ciblés (conformément au document de projet)	Principaux indicateurs utilisés	État de mise en œuvre actuel tel que rapporté par le projet	État de mise en œuvre actuel tel que vérifié par l'évaluation
L'environnement institutionnel et financier des communes est amélioré	<i>La capacité d'autofinancement s'est accrue d'au moins 4% l'an pour au moins 4 communes :</i>	<i>La capacité moyenne d'autofinancement évaluée en 2012 est de 8%. La cible de 4% l'an pour au moins 4 communes a été atteinte. Cf. rapport 2013.</i>	<i>Variable selon les communes et années : d'après les données fournies à la mission il y a eu augmentation soutenue pour quatre communes, tandis que les résultats fluctuent dans les autres.</i>
	<i>Au moins 60% des collectivités locales utilisent au moins un outil développé par ADECOI/FENU (GBCO, SAFIC, MIS) ;</i>	<i>84% (62 sur 74)</i>	<i>Les communes utilisent toutes le GBCO depuis la fin du projet ADECOI.</i>
	<i>Taux de conformité des actes administratifs pris par les communes de la ZIP est d'au moins 80% l'an</i>	<i>entre 66 et 93% selon les communes</i>	<i>La mission n'a pu vérifier systématiquement ces statistiques</i>
Les filières agricoles stratégiques pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle sont promues par les communes	<i>40% des ménages vulnérables ayant bénéficié des appuis du PA3D pour la mise en œuvre des AGR de sécurité alimentaire</i>	<i>22%</i>	<i>Difficile à confirmer sans base de données</i>
	<i>100% de remplissage des magasins de warrantage</i>	<i>100 % (rapport 1^{er} trimestre 2014)</i>	<i>D'après les statistiques et les visites de terrain tous les magasins étaient remplis en 2014 ; dans plusieurs cas la demande élevée a provoqué la recherche de magasins annexes.</i>
Des mesures de réduction des inégalités dont sont victimes les femmes sont mises en œuvre par les communes	<i>Au moins 7% de femmes au sein du Conseil communal :</i>	<i>7,8%</i>	<i>Un des indicateurs qui montrent un succès indéniable ; le report des élections n'a pas permis de confirmer un impact à long terme.</i>
	<i>Au moins 33% de femmes au niveau des postes de responsabilité des comités communaux :</i>	<i>47,8%</i>	<i>Les comités communaux formés ces dernières années ont été influencés par le travail de sensibilisation de genre réalisé par les Cadres Spécifiques de Concertation soutenus par le PA3D.</i>

Produits et produits ciblés (conformément au document de projet)	Principaux indicateurs utilisés	État de mise en œuvre actuel tel que rapporté par le projet	État de mise en œuvre actuel tel que vérifié par l'évaluation
	<i>Revenu additionnel moyen obtenu par les femmes s'investissant dans les AGR sous financement du FDL est d' au moins 50.000 francs CFA par an :</i>	<i>50.000 francs CFA par an</i>	<i>Les études de cas indiquent que la cible pourrait avoir été atteinte. Malheureusement le projet n'a pas mis en place avec les communes une ligne de base et un suivi d'impact des investissements.</i>
	<i>Proportion (en superficie et en nombre) des parcelles exploitées par les femmes dans la mise en œuvre des sous-projets FDL qui sont sécurisées par l'autorité communale :</i>	<i>90,47 et 83,37 %</i>	<i>Une action importante du projet a été d'obtenir des communes des arrêtés sécurisant les périmètres de maraîchage au profit des groupements.</i>
Les sources de revenus des groupements vulnérables sont diversifiées dans la ZIP	<i>30% des initiatives émanant des groupes vulnérables appuyés par les communes sont viables d'ici à 2014 :</i>	<i>82 %</i>	<i>Vérifié sur base d'études de cas : difficile de consolider à court terme. Le calcul fait par le projet n'est pas explicité, La viabilité d'un investissement économique se définit par rapport à un plan de négoce, ce que le projet n'a pas considéré.</i>
Les politiques publiques locales des communes de la ZIP sont améliorées	<i>L'indice de satisfaction des bénéficiaires par rapport à la fourniture des services publics s'est amélioré de 20% d'ici à 2014</i>	<i>25% l'an de 2010 à 2013 (Rapport AEGL de 2010 à 2013)</i>	<i>Au niveau des résultats (très qualitatifs) des AEGL, des progrès ont été réalisés. Pas d'indicateur objectif vérifiable de développement de politiques spécifiques.</i>

2.4 Situation financière du programme (Mai 2014)

Partenaires : PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement)

UNCDF (Fonds d'Équipement des Nations Unies)

FBSA (Fonds Belge de Sécurité Alimentaire)

Gouvernement du Bénin

Contribution des partenaires

Décaissement selon l'engagement PRODOC		PNUD	UNCDF	FBSA	Total	% décaissement annuel
2009	Planifié	370.000	330.000	1.105.000	1.805.000	27,1%
	Décaissé	96.636	293.557	98.961	489.154	
2010	Planifié	315.000	380.000	1.105.000	1.800.000	100,1%
	Décaissé	133.586	364.292	1.304.479	1.802.357	
2011	Planifié	325.000	465.000	1.104.439	1.894.439	79,5%
	Décaissé	131.511	384.578	990.436	1.506.525	
2012	Planifié	255.000	410.000	1.105.000	1.770.000	88,4%
	Décaissé	145.018	390.133	1.030.340	1.565.491	
2013	Planifié	235.000	415.000	480.561	1.130.561	87,9%
	Décaissé	140.401	289.877	563.449	993.727	
2014	Planifié	0	0	0	0	
	Décaissé	50.890	82.722	439.193	572.805	
Total	Planifié	1.500.000	2.000.000	4.900.000	8.400.000	82,5%
	Décaissé	698.042	1.805.159	4.426.858	6.930.059	
Décaissement par bailleur (2009-juin 2014)		46,5%	90,3%	90,3%	82,5%	

Source : données coordination projet.

Contribution du Gouvernement

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
Planifié PRODOC	0	26.666	26.666	26.666	26.666	26.666	133.330
Contribution*	0	1.865.084	1.865.081	26.666	26.666	24.878	3.808.375

Source : données coordination projet.

* En 2010 et 2011, l'ensemble des contributions du FADEC aux 7 communes a été considéré comme contribution du gouvernement

2.5 Résumé de la logique d'intervention

Le projet PA3D est présenté comme un projet de « seconde génération » dans l'approche UNCDF d'appui au financement Développement Local. Il fait suite au projet ADECOI. Ensemble les deux projets ont représenté une intervention continue de 10 ans.

Le projet ADECOI de « première génération » s'était attaché à appuyer les communes dans le renforcement de leurs capacités à faciliter le développement local. Cet appui était ancré autour de la planification locale et de la maîtrise d'ouvrage d'investissements socio-productifs, avec un mécanisme de financement inséré dans les circuits de financement de la décentralisation, à savoir le Fonds de Développement Local(FDL). L'évaluation finale du projet ADECOI (Octobre 2007) a montré que l'intervention avait été efficace dans le domaine de la facilitation des capacités des communes, et était innovante dans son approche ; cependant elle observait qu'en matière de sécurité alimentaire, le projet n'avait fait que des progrès timides en matière de mise en place avec les Collectivités Locales, d'une vision commune de la SAN, qui restait peu prioritaire. Elle suggérait de réorienter l'action pour assurer un rôle plus actif des communes dans différents aspects (fonction de veille, planification, investissements structurants).

Le PRODOC du projet PA3D insistait sur une continuité, avec un changement de priorités axé sur l'insertion de la Sécurité Alimentaire au travers d'investissements structurants, en ciblant plus systématiquement les femmes et groupes vulnérables. La logique d'intervention générale reste la même, celle de faciliter le processus au travers de la maîtrise d'ouvrage des communes, en respectant les structures décentralisées pour assurer un niveau maximum d'appropriation. On se démarque donc totalement des interventions « classiques » de sécurité alimentaire par l'approche projet, avec une logique d'intervention axée sur le « faire-faire » et le renforcement des capacités locales.

Cette approche a des implications stratégiques importantes. L'accent n'est pas mis sur une transformation structurelle des systèmes locaux de production et de distribution, et des filières alimentaires, mais plutôt sur les capacités des institutions locales de relayer les orientations politiques nationales en matière de sécurité alimentaire par le développement de services financiers décentralisés et la promotion d'une coordination de la gouvernance locale intégrant les parties prenantes (services de l'État, les ONG, les institutions locales) afin de viabiliser les systèmes alimentaires locaux. La question stratégique centrale, au vu des objectifs globaux que s'est donné le projet, est donc : « les communes peuvent-elles jouer un rôle moteur dans l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, au travers de leur rôle tel que défini dans la politique de décentralisation » ? Pour ce faire, il fallait, au vu de l'approche, poser comme hypothèse centrale, le rôle structurant des investissements communaux sur les systèmes alimentaires locaux, ce qui n'a pas été fait de manière explicite.

L'environnement institutionnel du projet est celui du processus de décentralisation du Bénin, qui présente un nombre de caractéristiques favorables, comme l'engagement de longue durée du gouvernement, l'appui coordonné des partenaires techniques et financiers, et la consolidation progressive du processus après deux phases successives d'autorités communales, accompagnés au Borgou par le projet ADECOI et son successeur le PA3D. Les défis restent nombreux, entre autre la lenteur de certains processus, la faible capacité installée des collectivités locales, la coordination avec les acteurs déconcentrés, et l'inefficacité de certains aspects du système, illustrée par la lenteur du décaissement des fonds du projet alloués aux initiatives locales. Le projet agit au-delà de son action focalisée au Borgou, par des actions ciblées d'appui à la PONADEC, et la capitalisation des expériences au Borgou.

2.6 Situation de base des capacités communales et de la sécurité alimentaire

En termes de situation générale, le PRODOC du PA3D a dressé un tableau général des problèmes affectant les communes cibles. Les principaux problèmes cernés, repris dans le tableau suivant, ont à voir avec les capacités financières et de gestion des communes, et avec la situation socio-économique des ménages ruraux, en particulier des femmes et groupes considérés comme vulnérables. Le tableau montre que certains problèmes ont été intégrés dans la stratégie d'intervention, d'autre pas. En termes généraux, le constat ne constitue pas une ligne de base pour mesurer un progrès par rapport à la situation au moment de la clôture du projet ADECOI.

Elements repris au PRODOC	Réponse du projet
En 2006, l'exécution générale des dépenses d'investissement s'établissait à hauteur de 61,3%	
Les recettes de fonctionnement des communes ont faiblement évolué sans grande régularité entre 2003 et 2006.	Augmentation des recettes propres
Taux de réalisation du budget de fonctionnement des sept communes rurales a été de 51,6 % en 2006 contre 56,1% pour l'ensemble du département, la différence s'expliquant par le taux de 73,6 % enregistré à Parakou	
Plans de développement communaux (PDC) d'un réalisme discutable	Appui aux PDC de 2 ^{ème} génération
Peu d'intérêt des communes pour les questions de pauvreté ou de développement économique	
Fonctionnement des services techniques	
Nécessité d'orienter les mesures de politiques sur l'amélioration effective des conditions de vie matérielles des ménages pauvres des communes rurales du département	Inclus au cadre logique en termes génériques, inclusion dans les PDC
Pour un total de 225.933 ha de superficie mise en valeur au cours de la campagne 2006/07 dans la zone du projet PA3D, les hommes ont occupé 89 % des terres mises en valeur.	Augmentation des terres emblavées par les femmes et sécurisation foncière
Quasi absence d'appui spécifique de la part des services techniques agricoles aux cultures dites mineures et au petit élevage (volaille, petits ruminants, espèces non conventionnelles)	Contractualisation par le projet
Absence d'un système de financement des activités vivrières ; dépossession rapide des ménages de leur stock de vivres	Warrantage
Informalité : seule une vingtaine d'entreprises et d'établissements sont enregistrés au registre du commerce.	
difficultés de transfert des produits de certaines zones vers d'autres en raison de l'impraticabilité partielle ou saisonnière de certaines voies	Actions très limitées (quelques infrastructures de franchissement et dalots)
Très faible efficacité des systèmes traditionnels de conservation et de stockage ; insuffisance et à la mauvaise répartition des infrastructures modernes de stockage	Warrantage
Difficultés de l'étalement de la commercialisation et de la consommation de produits	Appui à la transformation
Niveau de structuration des organisations paysannes	

Source PRODOC PA3D

Le PA3D n'a pas compté sur une ligne de base des capacités à renforcer. L'étude de référence est focalisée sur des indicateurs spécifiques :

- Ressources propres des communes, indique un niveau de base en 2009 de 0% pour les 7 communes.
- % de transferts aux communes : non directement attribuable au projet
- Utilisation d'outils de gestion développés par ADECOI : déjà acquis au démarrage ; pour éviter que l'outil tombe en désuétude par rapport aux évolutions et sollicitations, des modules complémentaires ont été développés, les utilisateurs formés et recyclés.
- Mise en œuvre du Plan d'Assistance Conseil de la préfecture : contribution de 50% du budget par PA3D.

Ces indicateurs ne constituent de toute manière pas une représentation suffisante des capacités à développer de la part des communes en dehors de l'auto-financement. Comme toute l'action du PA3D, en continuité avec ADECOI, est focalisée sur la maîtrise d'ouvrage communale des investissements, l'évaluation a basé son approche sur les principales composantes de la capacité de gestion :

- Capacités de planification des investissements ;
- Capacités de mise en œuvre par maîtrise d'ouvrage communale ;
- Capacité de suivi et de réplique des acquis et expériences prometteuses.

Ces aspects ont servi de cadre d'analyse et sont repris en détail dans les fiches synoptiques en annexe. Malheureusement, la mission n'a pas été en mesure de vérifier un suivi des diagnostics de départ qui devraient être disponibles dans le cadre des PARIEFIC pour mesurer le progrès dans certains domaines de capacités, par exemple en termes de personnel technique des mairies. Comme on le verra, les aspects d'efficacité du cycle des investissements, qui pourraient servir de référence, sont en fait dépendants de facteurs tellement nombreux, qu'il est difficile d'attribuer à un acteur du cycle en particulier.

En ce qui concerne la sécurité alimentaire et la lutte contre la pauvreté, les indicateurs développés au niveau de l'étude de référence souffrent de problèmes d'échelle et d'attribution :

- Le solde vivrier en période de soudure et l'incidence de la pauvreté vivrière: il s'agit d'une estimation globale, basée sur des données non mesurées.
- Le taux d'accroissement du score de consommation alimentaire : basé sur des données reprises de l'étude de sécurité alimentaire de 2010. Pas de relation directe entre ce score et les actions du projet, donc pas d'attribution possible.
- Revenus annuels par tête dans les communes d'intervention : la ligne de base a été faite dans l'étude 2010, mais pas de ligne de base pour les groupements bénéficiaires, donc pas de comparaison possible.

En l'absence de ligne de base spécifique pour les groupements bénéficiaires des investissements, seules les études de cas peuvent fournir certaines informations vérifiables.

2.7 Autres interventions au Borgou

Le PA3D et ADECOI ne sont pas les seuls projets de partenaires Techniques et Financiers intervenant au Borgou dans le cadre de la décentralisation.

Le **Programme Appui Suisse au renforcement de la Gouvernance Locale dans le Département du Borgou** (acronyme ASGoL) est maintenant dans sa seconde phase, pour la période 2012-2015, et deux phases ultérieures sont en principe prévues.

L'objectif spécifique du programme est « La concertation avec les acteurs locaux (Producteurs, Société Civile, ONGs, etc.) et l'articulation réussie entre décentralisation et déconcentration permettent aux communes de fournir des services publics locaux de qualité, répondant aux besoins des populations ».

Cet objectif spécifique s'appuie sur les axes suivants : le renforcement de la maîtrise d'ouvrage communale ; la mobilisation des ressources locales propres des communes par un renforcement des capacités des communes et une amélioration du cadre d'évolution des opérateurs privés et du cadre de vie des populations ; l'aménagement du territoire par une anticipation des transformations structurelles sur le plan du peuplement urbain et rural et de la dégradation de l'environnement et l'intercommunalité par une mutualisation des ressources humaines et financières pour juguler les défis du développement.

Le programme ASGoL a été instrumental pour l'émergence de **l'Association des Communes du Borgou (ADéCoB)**. La première session de son conseil d'administration a été tenue le 22 mai 2009. ADéCoB ambitionne le double rôle de lobbying et de plaidoyer mais aussi de réflexion sur la stratégie de développement économique local, la promotion du tourisme, la maîtrise d'ouvrage intercommunale. ASGoL a effectué l'attribution d'un Fonds de développement des territoires (FDT) pour financer les projets des communes dans le cadre du programme. ADéCoB n'étant pas un établissement public, le PA3D n'a pu lui confier un rôle similaire vu le caractère public des fonds du projet, mais a impliqué l'Association comme partenaire.

D'autres partenaires appuient la décentralisation au niveau national, avec des retombées au Borgou : l'Union Européenne finance un Programme d'Appui Budgétaire de 45 Millions d'Euros (2012-2016), le Programme d'Appui au Développement Local. Le PADL comporte deux composantes : l'appui budgétaire sectoriel et l'appui institutionnel. L'appui direct aux plans de développement communaux permet notamment de promouvoir le développement équilibré et durable de l'espace national et de favoriser l'accès aux services sociaux de base. La Coopération Allemande finance la troisième phase d'un Projet d'Appui à la Décentralisation et Développement Communal (PDDC), démarré depuis 2004. Il intervient en matière d'appuis institutionnel, technique, matériel et financier, non seulement aux communes et à leurs associations faîtières, mais aussi aux ministères en charge de la Décentralisation, de l'Economie et de l'Energie. Prévu pour durer 12 ans, le PDDC est à sa troisième phase.

La coopération suisse travaille dans plusieurs volets thématiques au Borgou : on dénombre plusieurs interventions comme l'Appui Suisse à la Promotion de l'Education des Filles (ASPEF) ; l'Appui Suisse à la Population Agricole et Pastorale (ASPAP) ; l'Appui Suisse à l'Alphabétisation et à l'Education des Adultes (ASAEA) et plusieurs projets d'appui au secteur Santé.

D'autres projets sectoriels travaillent dans le domaine de l'eau et assainissement, avec un appui aux capacités des communes.

3 Méthodologie et approche de l'évaluation

Le cadre méthodologique de l'évaluation a été structuré autour des cinq critères généralement utilisés et qui sont ceux préconisés par le CAD de l'OCDE : pertinence, efficience, efficacité, impact et durabilité.

Les termes de référence de l'évaluation ont proposé une matrice d'évaluation adaptée à la logique d'intervention du PA3D, avec une batterie de sous questions spécifiques.

En suivant cette structure logique, l'évaluation s'est attachée à définir les forces et faiblesses de la conception, telles qu'elles ont influencé l'atteinte des résultats et leur qualité ; les aspects principaux de la mise en œuvre en termes de mobilisation des ressources, organisation, partenariats, et atteinte des principaux résultats. Dans le cadre de la phase de préparation, la matrice a été réorganisée légèrement au niveau des questions relatives à l'efficacité. L'analyse de l'efficacité s'est focalisée sur le renforcement des capacités des communes, au niveau des 5 composantes : amélioration de l'environnement institutionnel et financier, promotion des filières et des activités génératrices de revenus, promotion du rôle des femmes et renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage communale.

L'approche de l'impact a été reformulée après la phase de terrain, afin de refléter la réalité des investissements et de pouvoir mieux considérer deux niveaux, celui de l'impact immédiat des actions et investissements facilités par le projet, et leur contribution à l'objectif plus général de réduire l'insécurité alimentaire. L'impact sur les bénéficiaires directs devrait pouvoir être mesuré, au moins en partie, tandis que l'impact sur les indices de sécurité alimentaire dans le Département ne pourront être vérifiés de manière clairement attribuable au projet. La question de l'attribution est abordée, en prenant comme point de départ, au travers des études de cas, l'impact spécifique de l'investissement au niveau des bénéficiaires directs. En l'absence de toute évidence quantitative, l'attribution reste qualitative et plus hypothétique.

L'analyse de la durabilité s'est faite à deux niveaux : celui de la viabilité des investissements, et celui des capacités développées, tant au niveau des communes que celui des groupements de bénéficiaires.

La matrice de référence est incluse en annexe. Pour chaque section relative aux différents critères d'évaluation, un tableau récapitulatif du questionnaire d'évaluation, renvoie aux observations principales de la mission.

L'évaluation a été menée à bien par une équipe multidisciplinaire. La méthodologie a été définie dans le rapport de préparation. L'évaluation suit les 5 critères classiques de la méthodologie CAD-OCDE : pertinence, efficience, efficacité, impact et viabilité. Dans le cadre d'une évaluation finale, une attention particulière a été apportée à l'analyse de l'impact et de la viabilité.

Les sources d'information ont été triangulées chaque fois que possible, par la combinaison de données primaires et de l'analyse documentaire.

L'analyse et la synthèse des données documentaires sur le projet a été initiée durant la phase de préparation. Une liste de documentation disponible est incluse en annexe. La documentation du projet, en particulier les données de suivi et évaluation, sont abondantes et assez complètes. Plusieurs évaluations thématiques et documents de capitalisation d'expériences sont très utiles. Un tableau des investissements est également disponible. Cependant il s'est avéré que certains indicateurs fondamentaux manquaient à l'appel, en particulier en ce qui concerne l'impact des investissements sur la pauvreté et la sécurité alimentaire.

La faiblesse des indicateurs du cadre logique et le manque de données de base et de suivi des investissements, ont conduit à adapter la méthodologie de récolte de données de terrain.

La phase de terrain de l'évaluation s'est attachée à établir des données primaires qui permettent de trianguler les informations de suivi du projet, en ce qui concerne les principaux points d'intervention du projet, à savoir le développement des capacités des communes, et la mise sur pied d'investissements ayant un impact sur la sécurité alimentaire. Un échantillonnage représentatif des principaux investissements a été établi pour chacune des 7 communes.

Trois méthodes complémentaires de collecte ont été combinées avec l'analyse documentaire de manière à trianguler les informations.

- Entretiens semi-structurés : Pour apprécier pleinement les résultats du projet, leur impact et leur viabilité et permettre la triangulation des informations, des entretiens ont été menés avec des informateurs clés à l'aide de guides d'entretien semi-structurés adaptés à la thématique : il s'agit en premier lieu des fonctionnaires des communes, et des représentants des institutions et des partenaires de coopération.
- Groupes focaux : une discussion de groupe a été organisée dans chacune des 7 communes, comme séance d'ouverture de l'évaluation. Elle s'est tenue en présence du Maire, des principaux cadres et des représentants des organismes déconcentrés (SCDA, CPS). Elle a permis de récolter des opinions relatives aux forces et faiblesses de l'intervention. De plus, des groupes focaux ont été menés à bien chaque fois que possible avec des groupements de bénéficiaires.
- Etudes de cas : A l'issue des groupes focaux, pour les activités économiques un ou plusieurs bénéficiaires représentatif(s) ont été choisis par le groupe pour constituer une étude de cas, surtout pour reconstituer les comptes d'exploitation et l'utilisation des revenus afin d'obtenir une connaissance approfondie. Une des principales utilités des études de cas, a été de pallier à la difficulté de générer des indicateurs d'impacts au niveau de tous les investissements.

Les informations récoltées pour chacune des communes (renforcement des capacités) et pour chacun des investissements visités, sont présentées dans une fiche synoptique en annexe de ce rapport. 7 fiches communales et 24 investissements sont ainsi présentés.

L'échantillonnage des investissements à visiter s'est fait avec l'Unité du projet en fonction du caractère des investissements (afin d'assurer un échantillon représentatif d'au moins un des principaux types d'investissement socio-économiques dans chaque commune) et de certains aspects pratiques et logistiques tels que l'accès. Les données des études de cas permettent de compenser seulement partiellement, le manque de données de base et de suivi de la production, des revenus et de l'utilisation au niveau des investissements. Une investigation exhaustive aurait été nécessaire, mais le temps imparti (un jour par commune) a été un facteur limitant.

Les parties prenantes visitées sont détaillées en annexe ; elles se composent de 8 catégories :

- Ministère de Tutelle et bailleurs de fonds du projet
- Autres membres du Comité d'Orientation et de Pilotage – COP
- Collectivités Locales et organismes déconcentrés
- Autres organismes gouvernementaux
- UAC et partenaires : travail conjoints avec l'UAC, consultations avec partenaires

- Partenaires Techniques et Financiers
- Bénéficiaires de l'Intervention
- Groupes témoins (non bénéficiaires) : une visite aux autorités communales et services déconcentrés de la commune de Péhunco (Atacora) a été organisée pour comparer les approches et les types de renforcement reçus par une commune voisine mais non bénéficiaire du PA3D.

La plupart des interlocuteurs clé ont pu être rencontrés, à l'exception d'ADéCoB qui a annulé successivement deux rendez-vous. Les échanges avec certains partenaires stratégiques au niveau central ont également été limités faute de disponibilité des responsables (cas du MAEP). La principale limitation rencontrée a été le temps limité sur le terrain. En divisant le travail de terrain entre les membres de l'équipe, cette contrainte a été réduite le plus possible.

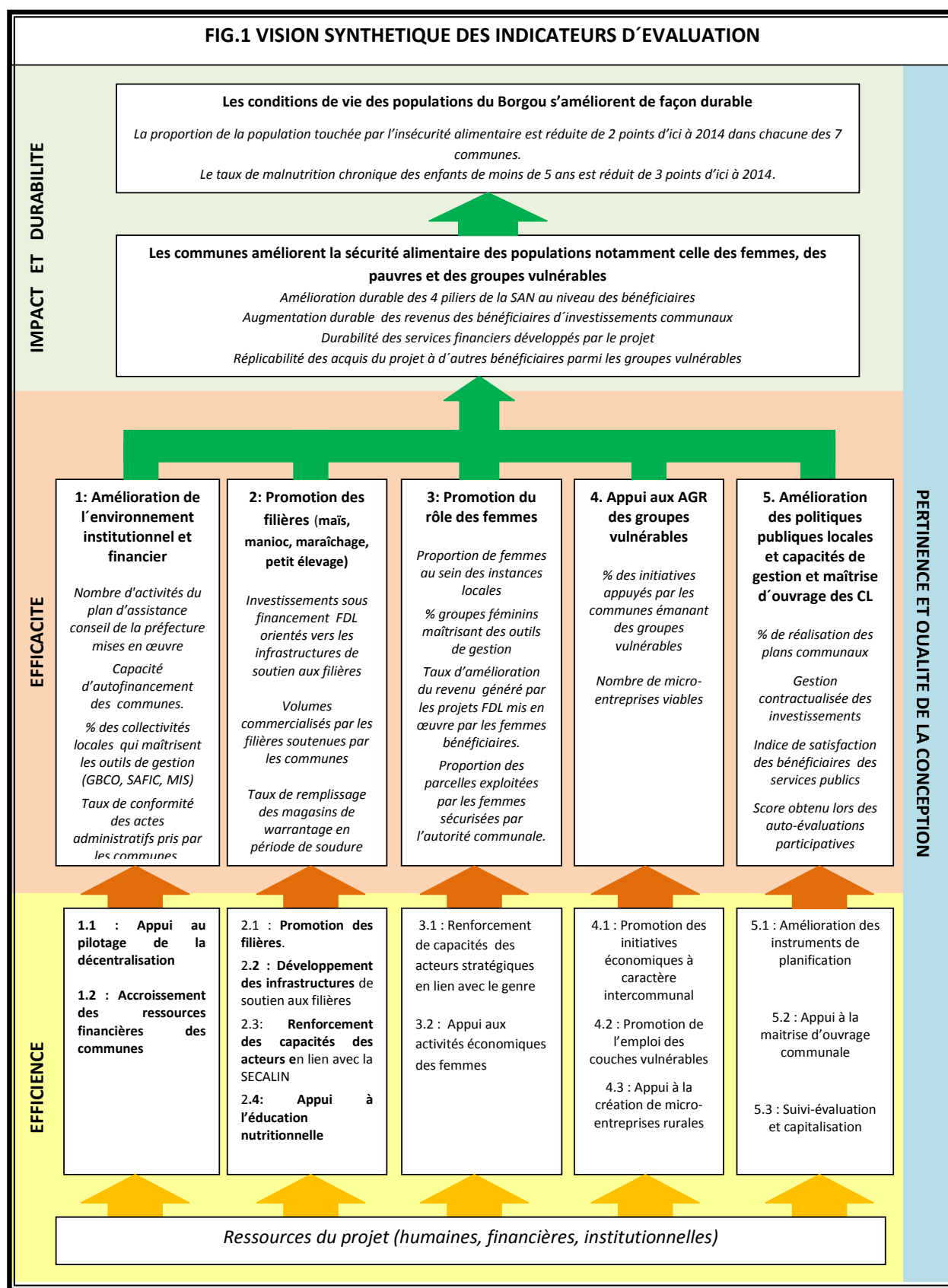
Au total, au niveau de chaque commune, l'équipe d'évaluation a pu rencontrer les Chefs services financiers, les chefs services planification et développement local, les chefs services techniques, les chefs CPS, les Présidentes de Cadre de Concertation Spécifiques en Genre, les secrétaires généraux et des adjoints au Maire, là où cela a été possible, les animateurs de développement territorial, les chefs services affaires économiques et marchandes, pour un total de 46 personnes dont 5 femmes (deux d'entre elles sont chefs services planification, deux sont des chefs services affaires financières, et une chef service affaire économique et marchande).

La mission a été accompagnée durant la première semaine par des représentants d'UNCDF New York et Dakar, ce qui a permis de valider certains aspects de l'approche sur le terrain. L'UAC du PA3D a apporté tout au long de la mission, toute l'aide nécessaire à son bon déroulement.

Comme suggéré durant la phase de préparation, une analyse contre-factuelle avait été prévue afin de pouvoir comparer la situation d'une commune non bénéficiaire du PA3D, mais présentant des caractéristiques écologiques et socio-économiques similaires. Le choix s'est posé sur la commune de Péhunco dans l'Atacora, qui a été visitée par l'équipe. Cette visite a permis de vérifier que cette commune avait reçu d'autres partenaires (Coopérations belge et allemande), des appuis très similaires dans les domaines de l'appui aux capacités communales et du développement agricole. Des différences d'approches et de méthodes ont pu être observées, mais la durée de la visite et la non disponibilité d'informations comparables ne permettent pas de considérer cette visite comme un contre-factuel.

La méthodologie utilisée a permis de répondre de manière plus ou moins satisfaisante, à toutes les questions et sous-questions de la grille d'évaluation. Les limitations à la mesure de l'impact ont déjà été mentionnées ; elles font l'objet d'une des principales leçons apprises de l'évaluation.

FIG.1 VISION SYNTHETIQUE DES INDICATEURS D'ÉVALUATION



4 Résultats de l'évaluation

4.1 Pertinence et qualité de la conception

Définition	Dans quelle mesure la conception du programme a-t-elle été pertinente et bien conçue ?
<p>Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.</p> <p>Cohérence interne de la logique d'intervention, de sa formalisation dans un cadre logique (ou tout autre outil) et des modalités de mise en œuvre.</p>	<p><i>Le projet PA3D est pertinent en ce qui concerne les besoins de consolider les capacités des collectivités locales, en focalisant l'intervention sur la maîtrise d'ouvrage communale et la génération de ressources propres. Les leçons apprises du projet ADECOI ont mené à une concentration sur des investissements communaux susceptibles de contribuer au développement économique local et à la sécurité alimentaire. Cependant, un manque de clarté stratégique dans le lien entre investissements communaux, dynamisation de l'économie locale et contribution à la sécurité alimentaire, a conduit à une approche de ciblage des bénéficiaires difficilement compatible avec l'articulation entre acteurs économiques. Un cadre logique et des indicateurs de performance mal adaptés ont contribué à réduire la lisibilité stratégique. En revanche, l'approche genre a été particulièrement bien conçue.</i></p>
Questions d'évaluation	Principales observations
<p>1.1 Pertinence par rapport à la problématique – Est-ce que l'analyse a bien saisi le problème du milieu en utilisant les leçons apprises du projet précédent ?</p>	<p>4.1.1 <i>Le projet est pertinent dans l'approche globale du renforcement des capacités des communes à promouvoir le développement économique local et la sécurité alimentaire</i></p> <p>4.1.2 <i>Le projet n'a pas pu s'appuyer sur une bonne compréhension des causes sous-jacentes de l'insécurité alimentaire, des dynamiques locales et des potentialités et contraintes du DEL</i></p> <p>4.1.3 <i>La stratégie de renforcement des capacités des communes a été bien ciblée sur la maîtrise du cycle des investissements et l'augmentation des recettes propres, mais la déconcentration n'est pas l'objet de renforcement explicite</i></p> <p>4.1.4 <i>Le projet a fait un effort particulièrement louable pour développer une stratégie de genre explicite et adaptée à l'intervention</i></p>
<p>1.2 Pertinence de la réponse du projet par rapport aux problématiques identifiées (Instruments, méthodologie, etc.)</p>	<p>4.1.5 <i>Le ciblage des types d'investissements est resté empirique en l'absence d'une stratégie de DEL</i></p> <p>4.1.6 <i>Le cadre de planification et suivi a souffert du manque de clarté stratégique ce qui a conduit à une confusion dans la définition des cibles, et dans l'organisation du suivi</i></p>
<p>1.3 Pertinence dans le cadre institutionnel existant – renforcement de la décentralisation</p>	<p>4.1.7 <i>Le choix de canaliser les investissements par la Maîtrise d'Ouvrage communale est consistant avec l'objectif de renforcer la décentralisation et répond aux impératifs de l'alignement</i></p> <p>4.1.8 <i>Le manque d'analyse intégrée et de référence à la dimension territoriale se fait sentir aussi dans les PDC de deuxième génération</i></p> <p>4.1.9 <i>Le choix d'une structure réduite d'appui conseil aux communes et l'intégration d'expertise spécifique aux communes était cohérent avec l'approche et a facilité la stratégie de désengagement</i></p>

4.1.1 Le projet est pertinent dans l'approche globale du renforcement des capacités des communes à promouvoir le développement économique local et la sécurité alimentaire

Le projet reste pertinent au regard des besoins de la région et des groupes cibles, ainsi que des nécessités de mise en place et renforcement des processus de décentralisation et déconcentration. Sa focalisation sur le Développement Economique Local (DEL) et la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SAN) cible un aspect particulièrement stratégique de la décentralisation, pour lequel les besoins en renforcement des capacités sont considérables. Le PRODOC du PA3D souligne la prise en compte des leçons d'ADECOI au travers de l'accent mis sur :

- L'ancrage dans la politique nationale de décentralisation et de déconcentration;
- Le recentrage sur l'insécurité alimentaire et nutritionnelle avec un ciblage des populations les plus fragiles et les groupes les plus marginalisés à l'intérieur de la zone retenue;
- L'accentuation de la promotion du développement économique;
- Le renforcement des partenariats avec les PTF.

Comme nous le verrons plus loin, le recentrage sur l'insécurité nutritionnelle et le développement économique a été effectué, non sans problèmes conceptuels.

4.1.2 Le projet n'a pas pu s'appuyer sur une bonne compréhension des causes sous-jacentes de l'insécurité alimentaire, des dynamiques locales et des potentialités et contraintes du DEL

En ce qui concerne l'orientation sectorielle de la réduction de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, on constate que le PA3D effectue une focalisation par rapport à ADECOI, qui privilégiait les investissements sociocommunautaires, en adaptant le mécanisme du FDL par trois « guichets » affectés respectivement à la sécurité alimentaire, aux investissements socio collectifs, et à l'intercommunalité/DEL. Le PRODOC propose cette focalisation, sans vraiment répondre à la question fondamentale du rôle joué par la commune, et du type d'intervention à privilégier. Il se limite à envisager comme indicateur, le nombre d'investissements « orientés » vers le DEL et la SAN, sans proposer vraiment d'axes prioritaires ou de critères de sélection qui maximisent le caractère structurant desdits investissements.

L'approche a été déterminée en grande mesure, par les informations apportées par l'étude de référence, qui a aussi abouti à une révision du cadre logique. 2690 ménages dans 269 villages ont été étudiés. L'étude a suivi une logique d'identifier les ménages qui ne couvrent pas leur besoins céréaliers avec leur production. La classification minutieuse de villages et arrondissements considérés comme vulnérables, en fonction des différents indicateurs utilisés par le PAM, n'est guère accompagnée d'une explication des causes de l'inégalité des ménages face à l'insécurité alimentaire, et la recommandation générale de cibler en priorité les ménages les plus vulnérables, n'est pas étayée par des propositions explicites. Le principal effet de cette étude a été de focaliser l'intervention sur base de critères d'incidence de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire.

L'étude en question, malgré le fait que de nombreuses données agricoles ont été récoltées, ne fait pas de relation entre insécurité alimentaire et caractéristiques du système de production et de moyens d'existence des foyers concernés. Des bilans vivriers construits sur des statistiques agrégées au niveau des communes, ne constituent pas une explication.

Stratégiquement, ni le PRODOC, ni l'étude de référence et le cadre logique révisé, ne présentent clairement une vision intégrée du DEL et de la lutte contre l'insécurité alimentaire: les termes sont souvent utilisés de manière interchangeable. En fait, le projet définit ses objectifs sans bien expliquer, au-delà de la stratégie opérationnelle, le « comment ».

La division en composantes et guichets de financement a rendu le lien entre DEL et SAN peu explicite. La lutte contre l'insécurité alimentaire relève du produit 2 tandis que le DEL (promotion des initiatives à caractère intercommunal, promotion de l'emploi des couches vulnérables, création des microentreprises rurales) relève du produit 4. Les filières agricoles et les AGR sont dissociées en deux résultats et deux guichets, d'où la difficulté d'aligner les guichets du FDL avec les différents produits. Les appuis sur le warrantage, le petit élevage, la transformation du manioc et le maraichage sont financés par le guichet SECAL. Les cibles à atteindre sont en termes de % des investissements dirigés vers les groupes vulnérables. La définition de vulnérable couvrant en grande mesure des femmes, on ne comprend pas pourquoi il est fait référence aux AGR des femmes sous trois produits !

Comment concilier l'articulation territoriale des acteurs nécessaire pour le développement des filières, et une approche de micro intervention sur une population ainsi ciblée, en évitant le saupoudrage déjà reproché à ADECOI ?

A la racine de cette imprécision stratégique, aux conséquences non négligeables sur l'impact du projet, on trouve une difficulté à concilier les objectifs d'action sur les 4 piliers de la SAN, et ceux du DEL axé sur les filières, alors qu'en grande mesure la SAN dans une économie agraire dépend du développement des AGR qui sont toujours immergées dans des filières. Les groupes les plus vulnérables doivent être soit l'objet de mesures d'inclusion dans le DEL, soit s'ils ne sont pas en conditions de participer à des AGR, ressortir des transferts sociaux.

4.1.3 La stratégie de renforcement des capacités des communes a été bien ciblée sur la maîtrise du cycle des investissements et l'augmentation des recettes propres, mais la déconcentration n'est pas l'objet de renforcement explicite

Le potentiel du projet pour contribuer à l'amélioration du processus de décentralisation, en particulier en ce qui concerne la capacité des communes à promouvoir le DEL, est considérable. L'expérience ADECOI-PA3D a déjà eu un effet sur certains PTF qui adoptent la démarche de maîtrise d'ouvrage communale. C'est le cas du Projet d'appui à la mise en œuvre des plans de développement communaux (PAPDC) de l'Agence Belge de Développement (CTB) dans le département de l'Atacora/Donga et du Mono/Couffo qui a accompagné les communes bénéficiaires dans l'approche de maîtrise d'ouvrage intégrale. Par ailleurs, au moment de notre passage dans les communes, une visite d'échange d'expérience en matière de warrantage était programmée par le projet Facilité d'Appui aux filières agricoles (FAIA) dans l'Atacora/Donga. La FAIA est un projet financé par la CTB et qui intervient dans les communes de l'Atacora et du Mono/Couffo, qui fait la promotion de l'économie locale axé sur le développement agricole. Cette visite d'échange permettra au projet d'analyser les possibilités de replication de l'expérience de warrantage dans la zone d'intervention de la CTB.

En termes de ciblage de capacités spécifiques, la stratégie du projet se concentre sur deux aspects :

- Les capacités de gestion des investissements (planification, mise en œuvre, suivi et pérennisation) qui ont déjà été appuyées par ADECOI et nécessitent une consolidation ;
- Les capacités de mobilisation de ressources financières fiscales et non-fiscales.

L'approche de maîtrise d'ouvrage des communes a été respectée et assure de bons niveaux d'appropriation. Tous les instruments utilisés sont ceux définis par le cadre légal et administratif du Bénin. Là où on peut observer des difficultés d'appropriation, il s'agit souvent d'instruments définis dans la politique même du Bénin, difficiles à maîtriser au vu des capacités de gestion des acteurs locaux. Par exemple, les PDC sont encore en trop grande mesure, structurés et rédigés par des consultants ; on constate que les acteurs ne maîtrisent pas nécessairement tous les concepts et outils.

Le cadre logique manque d'indicateurs adéquats pour suivre l'évolution des capacités. De plus la dispersion des actions de renforcement de capacités sur plusieurs résultats nuit à la lisibilité et au suivi.

La systématisation des leçons apprises au niveau des communes, devait alimenter un mécanisme de remontée des expériences au niveau central, qui devait contribuer au renforcement de la décentralisation et à un « *meilleur pilotage de la décentralisation au niveau sectoriel* ». Ce résultat 1 a été recentré par après « *L'environnement institutionnel et financier des communes est amélioré* » et inclus des actions d'appui au niveau central, lesquelles ont été plus limitées que prévu, en raison des limitations budgétaires du PNUD.

En ce qui concerne les organismes déconcentrés, bien que la déconcentration apparaisse dans le titre du projet, ils sont considérés dans la stratégie comme apportant un soutien aux communes, mais ne font pas l'objet d'un programme spécifique de renforcement des capacités. On est parti du Postulat que les services techniques déconcentrés ont pour rôle d'assurer la mise en œuvre des stratégies et plans d'action existants au niveau local. Aussi le projet les a-t-il appuyés à assurer la conformité des investissements des PDC avec ces stratégies tout en assurant le contrôle de qualité et l'accompagnement dans leurs gestions. On verra que cette hypothèse implicite, de leur pleine capacité à exercer les fonctions d'appui aux communes, a eu des conséquences sur l'efficacité et l'efficacé du programme. Au vu des résultats, il apparaît aujourd'hui évident que cibler les capacités des communes sans pouvoir influencer les politiques et les capacités des secteurs déconcentrés, apporte des limites sérieuses à l'efficacité de l'approche.

4.1.4 Le projet a fait un effort particulièrement louable pour développer une stratégie de genre explicite et adaptée à l'intervention

Le PA3D a renforcé l'approche genre par rapport à ADECOI, tel que le recommandait l'évaluation finale. Outre le développement d'un résultat spécifique, le ciblage prioritaire des femmes pour les investissements, et des indicateurs désagrégés, le projet a développé une stratégie spécifique de genre, validée avec un nombre d'acteurs locaux et PTF. Cette stratégie vise à contribuer à l'appropriation de l'approche Genre et Développement par les acteurs locaux en vue de la réduction des inégalités dont font l'objet les femmes, les minorités ethniques et les autres groupes marginalisés dans la Zone d'Intervention du Projet. La stratégie détaille les interventions reprises sous la composante spécifique, et met l'accent sur certaines actions clé, telles que la sécurisation foncière des femmes productrices, la structuration et formation de cadres spécifiques de concertation, et des objectifs ciblés de représentation dans diverses instances de prise de décision.

Au niveau du DEL et de la SAN, le constat est que les femmes sont particulièrement vulnérables dans la mesure où elles occupent une position qui limite leur accès aux meilleures terres et autres moyens de production, et donc sont affectées plus que les hommes par l'insécurité alimentaire. Comme les indices de pauvreté monétaire et non monétaire indiquent des moyennes plus élevées pour les femmes que pour les hommes, cette insécurité alimentaire est sans doute au moins en partie liée à la gestion des aliments à l'intérieur des ménages. L'étude de référence n'apporte guère d'explication à ces moyennes, qui cachent de

toute manière des situations très diverses. Comme dans le cas de la sécurité alimentaire en général, le projet ne compte pas sur une explication structurée, et définit son intervention sur base d'hypothèses.

Le deuxième niveau de la problématique est celui de la participation des femmes dans la prise de décision au niveau local. Cette approche est très pertinente dans la mesure où seule une représentation adéquate pourra assurer que les besoins spécifiques des femmes soient pris en considération dans les politiques et dans l'orientation des investissements.

4.1.5 Le ciblage des types d'investissements est resté empirique en l'absence d'une stratégie de DEL

Ni les groupes cibles, ni les types d'investissements ne sont clairement définis dans le PRODOC. Le PRODOC a été renforcé par des manuels et études d'opérationnalisation des guichets du FDL et d'identification des groupes de bénéficiaires, mais les hypothèses d'impact structurant des investissements sélectionnés sont restées implicites.

Le DEL dans le contexte du projet était lié aux actions de renforcement de capacités des acteurs économiques ; le ciblage des bénéficiaires cadrait lui beaucoup plus avec le souci de sécurité alimentaire et d'amélioration des revenus des bénéficiaires. Ce n'est que tardivement, que des hypothèses sur l'impact potentiel sur les 4 piliers de la SAN des investissements déjà sélectionnés, ont été émises. Par exemple, l'hypothèse avancée que le warrantage contribuerait à améliorer la disponibilité pour les ménages les plus vulnérables, présuppose que ce seront ceux les plus enclins à faire usage du mécanisme, ce qui n'est pas conforme à la réalité.

La logique d'intervention sur la sécurité alimentaire s'est faite dans la pratique au travers de 4 types d'investissements : appui au maraîchage, infrastructures de stockage avec crédit warrantage, infrastructures de transformation agroalimentaire, et petit élevage. Une logique différente sous-tend ces investissements :

- Les investissements en maraîchage, stockage et transformation agroalimentaire sont de type collectif, et ont pour objectif un effet dynamisant sur les filières concernées : stimuler la production, générer une valeur ajoutée, et aider les acteurs à se structurer et s'organiser. Ce sont donc légitimement, des actions de soutien aux filières.
- Les investissements en petit élevage, ont un caractère individuel, avec des bénéficiaires ciblés en fonction de leur statut socio-économique : leur effet dynamisant sur l'économie locale est moins évident, un investissement « clé en main » ne garantissant pas une dynamique d'investissement et d'articulation des acteurs, d'autant plus que le niveau d'investissement est souvent incompatible avec une réplique.

Il a manqué une définition claire de critères de priorisation des investissements. Un investissement structurant, est celui qui stimule dans la chaîne de valeur, les investissements des entrepreneurs eux-mêmes, et présente donc un potentiel pour dynamiser l'activité en termes de productivité et d'articulation des acteurs, avec comme conséquence une augmentation des flux de produits et d'argent, une création d'emploi, bref une dynamique économique.

En résumé il existe en fait un problème d'adéquation entre le cadre logique, la logique opérationnelle d'intervention, et l'outil de financement. Le projet disposait d'un instrument central pour influencer la sécurité alimentaire, à savoir la maîtrise d'ouvrage communale. En établissant ex-ante des catégories et composantes distinctes d'investissements (distinction AGR/ action sur les filières) et en imposant cette

séparation par des guichets séparés qui finalement devaient être réajustés, on a transposé au niveau opérationnel, le manque de clarté stratégique sur la relation DEL/SAN. A la base de ce problème, nous trouvons le manque d'analyse stratégique de la contribution des interventions à la sécurité alimentaire. Comme certains types d'intervention avaient été déjà priorisés (maraîchage, stockage des denrées vivrières et activités de transformation, cela n'a pas eu de conséquences majeures sur la nature de l'intervention à ce niveau ; par contre, le ciblage des ménages individuels a conduit à financer des investissements dont la pertinence peut être mise en doute.

4.1.6 Le cadre de planification et suivi a souffert du manque de clarté stratégique ce qui a conduit à une confusion dans la définition des cibles, et dans l'organisation du suivi

Le projet compte sur un système de suivi et évaluation très incomplet, axé sur le rapportage des activités réalisées et des indicateurs, avec peu de possibilités d'analyser la qualité, la nature des processus de construction des capacités, et vu les inconsistances du cadre logique, des difficultés à consolider les avancées des activités en produits, et les produits en contributions à l'objectif spécifique.

Les cibles retenues au niveau de l'étude de référence sont de réduire la proportion de la population touchée par l'insécurité alimentaire de 2 points d'ici à 2014, et le taux de malnutrition chronique des enfants de moins de 5 ans de 3 points d'ici à 2014. Cette approche présuppose un ciblage individuel de ménages, puisque des cibles spécifiques sont aussi proposées au niveau de chaque commune sur base de la classification des niveaux d'insécurité des villages.

Ces objectifs ne sont pas nécessairement irréalistes, puisqu'ils sont probablement réalisables au vu de l'échelle de l'intervention. Le problème est à deux niveaux :

- Le suivi de tels indicateurs suppose des capacités de récolte de données considérables, que le projet n'a pas, et ne prétend pas aider les communes à acquérir durablement. La revue réalisée en 2012 a déjà signalé le coût élevé de l'enquête de base et l'impossibilité de la répliquer systématiquement.
- Leur pertinence pour la décentralisation, la déconcentration et le développement local est limitée, et surtout terriblement réductrice.

Le manque de cohérence du cadre logique a rendu difficile le lien entre les produits et ces cibles au niveau des objectifs. Les indicateurs des produits ne peuvent pas être facilement agrégés. En l'absence d'un lien systématique entre les investissements et des indicateurs de sécurité alimentaire et de développement économique, le projet a fait l'économie d'un bon suivi des investissements. Et pourtant, lesdits investissements étaient le moyen essentiel par lequel les communes devaient contribuer aux objectifs. Il est donc surprenant qu'on n'ait pas insisté à un moment donné, sur l'importance capitale d'avoir pour chaque type d'investissement, des données de base et un suivi d'indicateurs essentiels, tels que l'augmentation de la production ou/et des revenus.

D'autre part, résumer le progrès de la capacité de gestion des communes à des indices de satisfaction des usagers des services, n'est guère utile pour améliorer l'intervention. L'UNCDF a bien commencé à un moment à établir un suivi du cycle des investissements sous maîtrise d'ouvrage communale, mais cet effort n'a pas été maintenu. Il n'y a pas à ce jour de documentation systématique des difficultés rencontrées aux différents stades de ce cycle.

En contraste de ce système de suivi peu utile au-delà des activités, le projet fait des efforts réguliers de capitalisation des résultats sur des thèmes spécifiques, qui sont d'une plus grande utilité. Reste que les processus de capitalisation ne sont pas vraiment structurés, comme cela avait été suggéré dans le PRODOC, pour répondre aux besoins des usagers, au niveau communal comme national. Les études réalisées constituent une étape; il est envisagé d'autres actions dans le cadre de la clôture du projet (visites ciblées de terrain avec des autorités nationales, réalisation de films documentaires, atelier national de capitalisation du projet, etc). Les études sont plus à usage interne du projet, et pallient en partie aux carences du système de suivi. Plusieurs partenaires actifs dans la décentralisation nous ont rapporté ne pas avoir reçu certains des rapports de capitalisation.

4.1.7 Le choix de canaliser les investissements par la Maîtrise d'Ouvrage communale est consistant avec l'objectif de renforcer la décentralisation et répond aux impératifs de l'alignement

Le PA3D s'inscrit dans la continuité d'ADECOI, avec un alignement presque complet avec les mécanismes de la décentralisation. Il maintient le choix stratégique, qui est celui de l'UNCDF, d'intervenir au travers des collectivités locales et des organismes déconcentrés.

Dans ce cadre, la maîtrise d'ouvrage communale reste l'instrument opérationnel fondamental, autour duquel s'organise l'intervention. Les éléments essentiels d'évolution du contexte par rapport à la phase ADECOI, sont l'établissement du MGDLAAT et la mise en place du FADEC, ce qui devait permettre de maintenir et d'approfondir ce choix stratégique.

La mise en œuvre du financement des investissements par maîtrise d'ouvrage communale s'aligne sur les procédures et le circuit financier du Trésor. Il avait été espéré au niveau du PRODOC, que la mise en place du FADEC permettrait de concrétiser rapidement des guichets « affectés » permettant de cibler certains secteurs. Comme le processus a pris plus longtemps que prévu le PA3D a mis en œuvre le FDL sur des modalités proches de celles d'ADECOI. Les fonds FDL sont entièrement gérés dans le circuit du Trésor. De plus, 30% des fonds disponibles sont transférés vers le FADEC « non affecté »

4.1.8 Le manque d'analyse intégrée et de référence à la dimension territoriale se fait sentir aussi dans les PDC de deuxième génération

Le PRODOC avait prévu, en écho à des remarques de l'évaluation finale du projet ADECOI, d'appuyer les efforts du gouvernement à développer une plateforme d'appui à l'aménagement territorial. En effet, la planification communale s'est développée jusqu'à présent en l'absence d'un outil d'analyse spatiale. Il en résulte que les PDC, même ceux de deuxième génération développés avec l'appui du PA3D, n'intègrent pas la dimension spatiale. Sans cette dimension, l'articulation entre les acteurs et les secteurs est absente, et les critères de priorisation déficients. Pour cette raison, les PDC de deuxième génération, malgré une qualité accrue en termes d'information diagnostique de base et une déclinaison mieux structurée des plans d'investissement, restent des « shopping lists » d'investissements priorisés il est vrai, par un processus participatif.

L'appui du PA3D au pilotage du Système d'Information Territorial (SIT) de la Délégation à l'Aménagement Territorial (DAT) est un pas dans la bonne direction. Si les PDC avaient intégré cette dimension territoriale, il aurait été plus facile de prioriser des investissements structurants.

4.1.9 Le choix d'une structure réduite d'appui conseil aux communes et l'intégration d'expertise spécifique aux communes était cohérent avec l'approche et a facilité la stratégie de désengagement

En termes de ressources humaines, le projet a compté sur une combinaison de ressources :

- L'UAC (Unité d'Appui Conseil aux Communes) a fonctionné avec un personnel qualifié, couvrant les nécessités de gestion institutionnelle et les principaux aspects thématiques (filières agricoles et DEL, genre, finances locales, suivi et évaluation), avec l'appui de consultants et prestataires spécialisés. Cette équipe a été surtout consacrée à faciliter et appuyer le processus de faire-faire avec les acteurs locaux, et donc sa relative petite taille est pleinement justifiée. Dans la pratique cependant, le manque de relais locaux dans certains domaines a forcé le personnel de l'UAC à effectuer certaines actions de manière directe (genre). Sa mise sur pied était indispensable, car avec les compétences existantes on voit mal comment les actions du projet auraient pu être entièrement gérées par les communes. Une structure intercommunale pourrait cependant jouer ce rôle à l'avenir.
- Les ressources humaines engagées dans l'intervention ont été surtout le personnel des communes et des organismes déconcentrés concernés par l'intervention (principalement les CARDER et les SCDA, les Receveurs Percepteurs et le personnel du Ministère de la famille et des CPS). Chaque commune a été capable de consacrer une partie du temps de son personnel aux activités soutenues par le projet, mais avec des niveaux différents. Le fait que ces ressources ne soient en général pas suffisantes en nombre, mal équipées et insuffisamment formées, fait partie de la logique de maîtrise d'ouvrage communale, et le projet n'a été en mesure d'y remédier que de manière partielle. Donc, les limitations de capacités qui ne pouvaient faire l'objet d'un renforcement, sont parfois devenues des limites pour l'efficacité de l'intervention.

En ce qui concerne la conception de l'UAC, comme équipe d'appui et non de substitution, elle est pertinente et parfaitement compatible avec l'approche d'alignement suivie. Elle constitue une des forces de l'intervention de l'UNCDF.

4.2 Efficience de la mise en œuvre

Définition	Dans quelle mesure la gestion du programme a-t-elle fourni les résultats attendus du PA3D?
Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.	<p><i>Le PA3D a été efficace dans la mesure où l'essentiel du budget a pu être engagé, et les actions planifiées mises en œuvre dans leur grande majorité.</i></p> <p><i>Le choix du « faire faire » a des conséquences difficilement évitables : des lenteurs considérables ont été enregistrées dans le cycle des investissements, depuis le transfert des fonds du niveau central, jusqu'à la conclusion des travaux. Cependant la combinaison avec l'approche projet et des cibles assez ambitieuses, présente une tension inhérente à ce type d'intervention; durant la dernière année, l'UAC a dû consacrer tous ses efforts à assurer l'exécution de la dernière tranche du FDL, retardée d'un an, et les activités de capitalisation et de pérennisation en ont souffert.</i></p>
Questions d'évaluation	Principales observations
2.1. Quelle a été l'efficience du programme dans la mise en œuvre (document de planification opérationnel) ?	<p>4.2.1 Malgré les nombreuses difficultés le projet a réussi à atteindre de bons niveaux d'exécution financière et physique, et de couverture des bénéficiaires</p> <p>4.2.2 Les activités d'appui au pilotage de la décentralisation ont été plus limitées que prévu</p> <p>4.2.3 Le PA3D a réussi à engager les 7 communes activement dans le processus, avec des modalités d'accompagnement innovantes telles que les spécialistes de mobilisation des ressources</p> <p>4.2.4 Le projet a su développer des actions concrètes pour promouvoir le genre</p>
2.2 Quelle a été l'efficience du programme en termes de gestion des ressources?	4.2.5 L'UAC a compté sur des ressources humaines compétentes mais a souffert d'une certaine instabilité ; le décalage dans certaines contributions financières a compromis des activités importantes notamment
2.3 Quelle a été l'efficience du programme en termes de gouvernance ?	<p>4.2.6 Les mécanismes de gouvernance du projet et les plateformes d'échanges et de réflexion ont fonctionné et ont contribué à l'implication active des acteurs et au dialogue sur les difficultés du processus de décentralisation et déconcentration</p> <p>4.2.7 Le projet a réussi à éviter au maximum la substitution des capacités mais en a payé le prix en termes d'efficience surtout en termes du cycle d'investissements</p> <p>4.2.8 La mobilisation des organismes déconcentrés a souffert des faiblesses structurelles du système</p>
2.4 Quelle a été l'efficience du programme en termes de pilotage ?	<p>4.2.9 Le système de suivi interne s'est limité au niveau opérationnel et a été peu performant particulièrement en ce qui concerne le suivi des investissements du FDL, et partant la mesure de leur contribution aux objectifs</p> <p>4.2.10 Le suivi de l'UNCDF a permis de signaler certaines corrections importantes à apporter à la démarche, mais n'a pas été en mesure de questionner certains choix stratégiques et surtout, d'orienter correctement le système de suivi du PA3D</p> <p>4.2.11 La pression pour remplir les objectifs a laissé trop peu de place à la réflexion, la capitalisation et l'apprentissage, malgré plusieurs études et des efforts louables</p>

4.2.1 Malgré les nombreuses difficultés le projet a réussi à atteindre de bons niveaux d'exécution financière et physique, et de couverture des bénéficiaires

L'efficacité du Programme se mesure en tout premier lieu, dans sa capacité à faciliter le mécanisme de planification, mise en œuvre et suivi des investissements communaux définis dans le cadre du FDL. Ces activités se sont déroulées sous deux produits principaux :

- Sous le volet 2 (**promotion de filières stratégiques**), après la priorisation de 4 filières, les activités se sont concentrées sur la réalisation de magasins de warrantage, de projets de transformation de manioc, la formation et l'appui en équipements aux groupements maraîchers ainsi que la sensibilisation de plus de 2500 personnes en aspects nutritionnels. Ces dernières activités ont été menées au travers d'ADéCoB. En 2012 les investissements du FDL 2010 ont été clôturés, et ceux du FDL 2011 mis en place. Le FDL 2011 a été clôturé en 2013 et le FDL 2012 a démarré en 2013 : portant le total à 20 magasins, 19 périmètres maraîchers, 8 petites unités de transformation. La première saison de warrantage a été initiée dans 5 des 7 communes en 2011 ; en 2014, 15 magasins étaient opérationnels, sans compter les magasins annexes mobilisés dans plusieurs communes. Des renforcements de capacités spécifiques ont été aussi adressés aux groupements de femmes. La sécurisation foncière des périmètres maraîchers- a été suscitée auprès des 7 communes en vue de la prise d'arrêtés communaux.
- Sous le produit 4 (**appui aux AGR des groupes vulnérables et promotion du DEL**) le processus de ciblage et définition des projets a pris beaucoup de temps, et a dû être validé dans chaque commune, avec beaucoup de discussions sur la définition de vulnérable. Les premiers microprojets d'élevage ont vu le jour en 2012. En 2011 des infrastructures socio-collectives ont été construites pour des groupements de femmes concasseuses de pierres à Bembéréké. Au total t 31 unités familiales de petit élevage ont été établies. Des formations spécifiques ont été imparties à près de 600 bénéficiaires sur les thèmes Gestion administrative et financière, création, formalisation et fiscalité ; accueil, hygiène et service dans les bars restau, hôtels ; et gestion de marché à bétail. Des études d'appui au DEL ont été commanditées et réalisées sur le potentiel touristique et la gestion et faisabilité de marchés.
- Sous le guichet « intercommunalité » les budgets ont été sous –réalisés en raison des difficultés légales et techniques (impossibilité de financer directement ADéCoB). Après la revue de 2012 il a été accordé de transférer les fonds de ce guichet FDL avec ceux dédiés aux AGR / DEL. En ce qui concerne la promotion du DEL, les communes ont été appuyées pour l'organisation de foires. Les deux premières ont eu lieu en 2012. Comme initiative intercommunale de DEL, la mini laiterie de Nikki, dont l'infrastructure avait été établie par le projet ADECOI, a été appuyée pour son organisation en coopérative et le démarrage des activités.

Le cycle de gestion des investissements a été réalisé en Maîtrise d'Ouvrage complète des Communes, non sans des investissements conséquents dans la planification et l'accompagnement du cycle.

Le mécanisme de financement a permis, à tous les niveaux, de responsabiliser les acteurs et d'expérimenter l'efficacité des mécanismes. Si les résultats sont finalement au rendez-vous (voir plus bas), cela n'a pas été sans peine, avec de multiples retards, déjà signalés par la Revue Technique de 2012. L'accumulation des retards a entraîné l'ajournement de l'assignation du FDL 2012, à l'année 2013. En conséquence, à la fermeture du Programme PA3D, les fonds ont été décaissés aux Communes, mais la réception des investissements au titre du FDL 2012 ne sera pas achevée avant la fermeture. Le programme a pu canaliser, au travers des FDL 2010, 2011 et 2012, 1,077 Milliard CFA.

Tableau 1. Crédits alloués aux communes au travers du FDL (FCFA)

Commune	FDL 2010	FDL 2011	FDL 2012	TOTAL
Bembéréké	43.393.400	53.205.343	45.876.800	142.475.543
Kalalé	59.210.900	55.490.582	54.717.600	169.419.082
N'Dali	49.833.000	45.804.116	51.320.800	146.957.916
Nikki	56.320.600	56.756.572	52.392.800	165.469.972
Peréré	38.895.500	41.668.264	33.000.000	113.563.764
Sinendé	45.547.600	53.882.716	37.308.800	136.739.116
Tchaourou	68.299.000	79.563.793	55.383.200	203.245.993
TOTAL	361.500.000	386.371.386	330.000.000	1.077.871.386

Sources : rapports PA3D

25% des fonds d'investissement du projet soit un montant de 422 Millions CFA ont été transférés directement via le FADEC « non affecté », et ne sont pas comptabilisés dans le tableau ci-dessus. Le total du financement aux communes s'élève donc à près de 1,5 Milliards CFA. Comme le montre le tableau suivant, basé sur les données fournies par les communes, l'apport du PA3D a représenté entre 5,2 et 7% des recettes totales dans la période 2010-2013. Selon les mêmes sources, les apports du FADEC investissements ont représenté entre 22 et 29% des recettes.

Tableau 2. % de l'apport PA3D dans les recettes des communes

Commune	2010	2011	2012	2013	TOTAL
Bembéréké	11,8%	6,2%	0,0%	4,5%	5,2%
Kalalé	16,6%	8,6%	0,0%	4,8%	6,0%
N'Dali	14,5%	7,4%	0,0%	5,5%	6,2%
Nikki	13,6%	9,6%	0,0%	4,3%	5,8%
Peréré	14,4%	6,7%	0,0%	9,9%	7,0%
Sinendé	12,8%	8,4%	0,0%	4,4%	6,0%
Tchaourou	12,3%	8,2%	0,0%	4,5%	5,9%

Sources : données récoltées auprès des communes

Les investissements réalisés avec le FDL peuvent être classés par type. Le tableau suivant, compilé sur base des rapports annuels du Programme, et corrigé avec certaines données de terrain, est indicatif en l'absence d'une base de données consolidée et systématique des investissements, mais donne une image approximative de l'allocation des fonds en fonction des différents types d'investissements.

Le tableau montre que sur 101 investissements recensés, le plus grand nombre correspond aux infrastructures de **stockage des produits agricoles**, aux **périmètres maraîchers**, et à l'appui au **petit élevage**. Ces trois types d'investissement représentent respectivement 37%, 21% et 20% du total investi.

Tableau 3. Investissements réalisés par les 7 communes au travers du FDL

Type d'investissement	Nombre	Bénéficiaires	Femmes	Investissement FDL (M CFA)	%
Périmètre maraîcher aménagé et sécurisé	19	636	619	211.249.943	20,7%
Infrastructure de stockage de produits agricoles	20	592	184	379.379.110	37,3%
Bergerie semi-moderne	17	81	34	121.933.751	12,0%
Poulailler semi-moderne	12	68	33	69.989.020	6,9%
Lapinière semi-moderne	1	2	2	7.829.500	0,8%
Unité de transformation du manioc et soja	8	228	220	75.669.787	7,4%
Unité de transformation des noix de karité	1	20	20	6.545.560	0,6%
Mini laiterie	1	200	0	6.270.000	0,6%
Infrastructure marchande	5	105	104	40.525.808	4,0%
Infrastructure d'appui aux marchés de bétail	1	0	0	6.233.500	0,6%
Pisciculture semi-moderne	2	526	439	11.097.000	1,1%
Infrastructure d'appui au concassage de pierres	4	620	0	49.765.445	4,9%
Ouvrage d'assainissement et de gestion des déchets	4	0	0	17.253.361	1,7%
Ouvrage de franchissement	3	0	0	14.215.484	1,4%
Infrastructure d'hydraulique villageoise	3	102	3	21.660.000	2,1%
TOTAL	101	3180	1658	1.018.127.269	100,0%

Sources : rapports PA3D

En termes d'investissement par ménage, on observe que les aménagements aux périmètres maraîchers, et les appuis aux unités de transformation, sont les plus économiques à ce niveau, avec un peu plus de 350.000 CFA par personne comprenant la plupart des frais d'accompagnement. Les magasins de warrantage, au taux de participation actuel, coûtent environ 640.000 CFA par bénéficiaire. Les investissements en petit élevage sont de loin les plus coûteux, avec des investissements au départ de 2 à 3,5 millions par ménage. Cette distorsion a commencé à être corrigée dans les modèles de bergeries et poulaillers construits pour le compte du FDL 2012 (coûts variant entre 1 000 000 1 600 000 FCFA) : par exemple, pour le FDL 2012 Kalalé a installé (bergeries + animaux) 18 bénéficiaires avec 28 235 000 FCFA ; Sinendé a installé (bergeries + poulaillers) 10 bénéficiaires avec 10 000 000 F CFA ; Tchaorou a installé (bergeries + poulaillers) 10 bénéficiaires avec 10 510 930 F CFA. Nous ne disposons pas de coûts unitaires d'investissement par d'autres projets. Dans le cas de la commune de Pehunco, il a pu être observé une approche différente et beaucoup moins coûteuse du petit élevage appliquée par Plan Bénin, basée sur des groupes féminins d'épargne (tontines) et utilisant des matériaux de construction locaux.

4.2.2 Les activités d'appui au pilotage de la décentralisation ont été plus limitées que prévu

En ce qui concerne les activités du volet 1 (pilotage de la politique de décentralisation), les retards considérables pris pour la mise en place de la PONADEC n'ont pas permis de mettre en œuvre certaines activités importantes : en effet le Secrétariat Permanent de la PONADEC n'a été mis en place que durant le troisième trimestre 2012. Les retards ont affecté l'activité 1 l'appui à la mise en place du dispositif de pilotage de la Politique Nationale de Décentralisation et de la Déconcentration (PONADEC). D'autre part,

la réduction significative des apports financiers du PNUD par rapport au PRODOC ont aussi limité le champ d'activités.

En 2011 et 2012 les activités principales ont été : mise en place du système d'auto-évaluation des communes, et appui au pilotage de la mise en place du Système d'Information Territorial (SIT) de la DAT dans trois communes (Tchaourou, N'Dali et Parakou. Cette dernière commune n'a pas bénéficié des appuis du projet). Pour cette dernière sous activité la baisse de la contribution PNUD a été une limitation. En 2013 le projet a appuyé la Direction Générale de la Décentralisation pour la Vulgarisation des textes et loi sur l'intercommunalité, et payé un consultant pour appuyer la mise en place du système de suivi-évaluation de la PONADEC.

L'autre apport du projet devait être la remontée des expériences des 7 communes afin d'alimenter les bonnes pratiques et d'orienter les procédures et outils de la décentralisation. Ce travail a été fait à plusieurs niveaux. Au niveau du COP, les principaux partenaires ont été informés des limitations rencontrées par le projet. Mais c'est surtout au niveau du Groupe de Travail Décentralisation, des partenaires Techniques et Financiers, que le projet a fait remonter des informations et idées. Les Aides-Mémoires de la revue sectorielle Décentralisation, déconcentration et aménagement du territoire, publiés annuellement, présentent une synthèse générale des progrès enregistrés dans la mise en œuvre de la décentralisation, et un suivi des recommandations. Ces documents, disponibles pour 2011, 2012 et 2013, sont rédigés de manière générique et ne font qu'une seule référence spécifique au PA3D ; il est donc difficile, en l'absence d'un suivi de la part du projet lui-même, de juger de la remontée des expériences.

Une étude de capitalisation de l'expérience d'appui au financement des communes est en cours. Plusieurs études techniques sur les investissements ont également été commanditées.

Dans l'ensemble, le travail d'apport à la décentralisation de la part du PA3D semble avoir manqué de visibilité.

4.2.3 Le PA3D a réussi à engager les 7 communes activement dans le processus, avec des modalités d'accompagnement innovantes telles que les spécialistes de mobilisation des ressources

Les activités d'appui aux communes ont été multiformes.

L'activité 2 (l'appui à l'opérationnalisation de la Taxe sur le Développement Local TDL) a commencé par la fourniture d'équipements et des activités de sensibilisation des communes. En 2012 le PA3D a financé l'ADéCoB pour le recrutement de Spécialistes en Mobilisation des Ressources (SMR), avec équipement et moyens de transport. Six (06) d'entre eux sont nommés Chefs du Service Affaires Economiques et Marchandes (CSAEM). Les SMR ont effectué un état des lieux des finances locales, développé une stratégie de mobilisation des ressources provenant de la gestion des infrastructures marchandes, et plusieurs d'entre eux ont participé activement à la perception, avec des résultats probants dans certaines communes (voir plus loin). Cette modalité innovante, a été l'un des apports les plus déterminants du projet au niveau des capacités de gestion des communes.

L'activité 3 (l'appui à l'amélioration de la gestion comptable et budgétaire des communes) a aussi commencé en 2011 avec des formations et sensibilisations. En 2012 des formations ont eu lieu sur la planification budgétaire et la préparation des Plans Annuels d'Investissements (PAI).

Enfin, pour le volet 5 (**politiques publiques des communes**) les activités ont consisté en appui aux capacités de planification, maîtrise d'ouvrage et suivi des communes. Des formations ont été dispensées aux Cellules

Communales de Passation des Marchés et aux différents services impliqués dans la planification et le suivi, à partir de 2011. Les exercices annuels d'auto-évaluation de la gouvernance locale (AEGL) ont été initiés en janvier 2011 et se sont poursuivies sur 4 exercices ; celle de 2014 était prévue pour Juin de cette année et en préparation durant la mission. D'autres activités ont été l'appui à la modernisation de l'Etat Civil, la formation pour l'utilisation du module "Gestion des projets" du logiciel de gestion Budgétaire et Comptable (GBCO), la formation sur la gestion des infrastructures marchandes, etc.

4.2.4 Le projet a su développer des actions concrètes pour promouvoir le genre

Pour le volet 3 (**réduction des inégalités dont sont victimes les femmes**), les activités ont commencé par une sensibilisation systématique des cadres communaux et des organismes décentralisés. Cette formation visait l'intégration du genre dans la planification et le suivi, avec des instruments spécifiques tels que la planification et budgétisation sensibles au genre. En 2012 les Cadres Spécifiques de Concertation en Genre mis en place dans les communes ont été renforcés et se sont dotés d'un plan d'action. Faute de budget disponible au niveau des communes, ces plans d'action ont été en grande partie financés par le projet. Une des activités des PTA a consisté à appuyer la célébration de la journée Internationale de la Femme (JIF) célébrée chaque année dans une des communes du Borgou, avec des activités multiples y compris la génération de fonds pour appuyer des microprojets de femmes. Une autre activité démarrée en 2012 a été une campagne pour l'émergence des femmes dans les instances de décision et plus particulièrement leur positionnement sur les listes électorales, initialement prévues en 2013. L'introduction du genre dans les PAI communaux a été un des résultats recherchés. Le plan d'action genre a aussi été dirigé à assurer des quotas de femmes et groupes vulnérables dans les comités de suivi communaux.

4.2.5 L'UAC a compté sur des ressources humaines compétentes mais a souffert d'une certaine instabilité ; le décalage dans certaines contributions financières a compromis des activités importantes

L'équipe a été mise en place de manière séquentielle en 2009 et 2010 et a été constituée de : un (1) Coordonnateur; un (1) Expert Suivi Evaluation, Renforcement de Capacités et Transfert de Connaissances; trois (3) Experts thématiques (Finances Locales, Sécurité Alimentaire, Genre); un personnel administratif (Assistante de Direction et Comptable) ; trois (3) conducteurs de véhicules administratifs dont un en appui au Chargé de Programme UNCDF à Cotonou. L'UAC a connu une certaine rotation en 2011, l'expert en Sécurité Alimentaire et Filières agricoles et celui en finances locales et gestion communale ayant quitté le projet. Le recrutement de 7 Spécialistes en Mobilisation des Ressources intégrés au cadre communal, a permis de ne pas remplacer l'expert en finances locales. L'expert FASADEL a lui été remplacé en 2012. Trois Volontaires des Nations Unies sont venus renforcer l'UAC sur le terrain en 2013. Le départ prématuré de l'expert en S&E, non remplacé, a perturbé le système de suivi interne.

L'exécution budgétaire par rapport au budget du PRODOC est globalement de 82,5%. La contribution totale des bailleurs telle que fixée par le PRODOC était de 9.700.000 dollars. La situation à mai 2014 par source de financement était la suivante :

- Le FBSA a transféré un total de 4.763.269 \$ dont ont été dépensés 4.426.858. Le taux d'exécution de la contribution prévue au PRODOC est de 90,3% ;
- L'UNCDF a déboursé 1.805.159 \$ pour un taux d'exécution du budget PRODOC de 90,3%.

- L'UNDP a déboursé 698.042\$ pour un taux d'exécution du budget PRODOC de 46,5%.

Tableau 4. Récapitulatif des apports des différents bailleurs 2009-2014 (US \$)

Dépenses selon l'engagement PRODOC		PNUD	UNCDF	FBSA	Total	% décaissement annuel
2009	Planifié	370.000	330.000	1.105.000	1.805.000	27,1%
	Décaissé	96.636	293.557	98.961	489.154	
2010	Planifié	315.000	380.000	1.105.000	1.800.000	100,1%
	Décaissé	133.586	364.292	1.304.479	1.802.357	
2011	Planifié	325.000	465.000	1.104.439	1.894.439	79,5%
	Décaissé	131.511	384.578	990.436	1.506.525	
2012	Planifié	255.000	410.000	1.105.000	1.770.000	88,4%
	Décaissé	145.018	390.133	1.030.340	1.565.491	
2013	Planifié	235.000	415.000	480.561	1.130.561	87,9%
	Décaissé	140.401	289.877	563.449	993.727	
2014	Planifié	0	0	0	0	
	Décaissé	50.890	82.722	439.193	572.805	
Total	Planifié	1.500.000	2.000.000	4.900.000	8.400.000	82,5%
	Décaissé	698.042	1.805.159	4.426.858	6.930.059	
Décaissement par bailleur (2009-juin 2014)		46,5%	90,3%	90,3%	82,5%	

Source : données fournies par le projet jusque mai 2014

Comme on le voit la seule contribution qui est restée fortement en deçà est celle de l'UNDP. Ceci a eu des conséquences sur la mise en œuvre du produit 1, dont certaines activités n'ont pas pu être financées. La contribution du Gouvernement béninois initialement limitée à un apport de 26.000 \$ par an, a finalement été amplifiée pour compter les transferts du FADEC aux 7 communes participantes.

4.2.6 Les mécanismes de gouvernance du projet et les plateformes d'échanges et de réflexion ont fonctionné et ont contribué à l'implication active des acteurs et au dialogue sur les difficultés du processus de décentralisation et déconcentration

Les différents organes ont été mis en place en 2009 et 2010.

Le Comité d'Orientation et de Pilotage du projet (COP) a été créé par Arrêté du MDGLAAT en 2009. Présidé par le DG de Décentralisation et Gouvernance Locale, assisté par le DG de Programmation et prospective du MAEP comme Vice-président, il est composé de 12 membres représentant les ministères, la Préfecture, les communes et les partenaires. Le COP a tenu des sessions ordinaires annuelles en fin d'année à partir de 2009. Outre l'approbation des rapports annuels et PTA, il a émis et fait le suivi de recommandations

telles que la remise d'un prix de bonne gouvernance aux communes, l'organisation de réunions d'échanges entre les communes, la pérennisation des investissements, le recentrage du guichet intercommunalité,

Le Comité d'Attribution des Financements (CAF) a été mis en place en 2010 par Arrêté Préfectoral. Il est présidé par le Préfet, et comporte les 7 maires de la ZIP, le Receveur des Finances, le DD de la Prospective et du Développement, le Directeur du CARDER, et la DD de la Famille. Il se réunit pour décider et superviser l'attribution des fonds du FDL. La première réunion a eu lieu en Mars 2010 pour l'attribution des fonds du FDL 2010; en Mai 2011, pour l'évaluation du FDL 2010 et l'attribution du FDL 2011; et en Septembre 2013 pour le FDL 2012.

L'UAC est assistée de façon rapprochée par le Comité Technique de Gestion (CTG) créé en 2010 par Note de Service, pour appuyer le COP par des réunions trimestrielles. Cette structure proposée par le PNUD intègre la coordination du projet, les Maires, le receveur et le chargé de mission de la Préfecture. C'est ce Comité qui valide les Plans de Travail Trimestriels. Ce comité a été mis en place et rendu opérationnel à partir du deuxième trimestre 2010. Il a permis de faire un suivi plus rapproché et plus détaillé.

Le Groupe de Travail des PTF sur la Décentralisation a été un espace important pour échanger les expériences en matière d'appui à la décentralisation. Au sein du groupe thématique décentralisation, il a été créé un sous groupe qui devrait constituer la plateforme d'échanges entre les projets ; ce cadre n'est pas fonctionnel. Les échanges ont été réguliers entre le PA3D et les projets intervenant dans le Borgou ou sur les mêmes thématiques d'une part, entre le PA3D et les ministères clés impliqués dans sa mise en œuvre ainsi que prévus. Il convient de souligner qu'à la différence de certains PTF qui font de l'exécution directe, le PA3D est d'exécution nationale et donc les cadres de travail sont assez différents. Le travail du Coordonnateur UNCDF à Cotonou dans ce cadre a été fort apprécié des partenaires. Plusieurs interlocuteurs rencontrés ont cependant indiqué avoir reçu peu d'information de systématisation de la part du PA3D.

4.2.7 Le projet a réussi à éviter au maximum la substitution des capacités mais en a payé le prix en termes d'efficience surtout en termes du cycle d'investissements

Le projet a joué le jeu de la maîtrise d'Ouvrage Intégrale. En cela il a maintenu le cap suivi par ADECOI, et aussi appliqué par d'autres partenaires (PAPDC de la Coopération Belge dans l'Atacora et la Donga). Les avantages de cette approche en termes d'appropriation ne sont plus à démontrer. En revanche, la contradiction avec des cibles établies dans une logique d'approche projet se maintiennent.

Dans la pratique, la Maîtrise d'Ouvrage Intégrale a signifié devoir composer de manière permanente avec les inefficiences du système. Les lenteurs du système de gestion de cycle d'investissements et des procédures de décaissement des fonds FDL, déjà constatées par la Revue Technique en 2012, n'ont pas pu être surmontées, provoquant des difficultés additionnelles pour la stratégie de désengagement et la pérennisation.

Le circuit de mise en place et de déboursement des fonds au profit des communes pour le financement des sous-projets suit quatre étapes : i) l'ouverture des comptes FDL-PA3D, ii) l'approvisionnement de ce compte et le rythme des décaissements sont conformes aux dispositions du manuel de procédures du Fonds d'Appui au Développement des Communes (FADeC), iii) la mise à la disposition des communes des fonds par le biais des comptes des Receveurs Percepteurs et enfin iv) le réapprovisionnement du compte FDL-PA3D, après avoir justifié l'utilisation faite des 70%.

Le projet n'a pas établi un suivi systématique des circuits ; l'UNCDF avait commencé ce suivi pour la revue technique, mais il n'a pas été poursuivi et l'évaluation n'a pas compté sur des données récentes. Le projet a été tributaire du suivi fait par les communes, lequel, comme a pu en témoigner cette mission, est partiel et très irrégulier. En tout état de cause, on note de forts retards dans le circuit. Les investissements du FDL 2012 ne sont pas encore achevés et les communes n'ont perçus que la première tranche des fonds (soit 30%) qui leur sont alloués pour 2012.

Le tableau synoptique ci-dessous résume les principaux goulots d'étranglement du circuit. La responsabilité du retard constaté est partagée entre tous les acteurs impliqués dans la chaîne de la dépense : commune, prestataires de service, tutelle, PA3D, et autres aléas :

- Au niveau des communes les retards se situent dans la procédure de passation des marchés qui exige le contrôle préalable de la cellule communale de contrôle des marchés publics. L'absence d'un membre de cette cellule entraîne un retard du temps que prendra son absence. La signature des contrats par le RP n'est pas aussi systématique dans toutes les communes. Du fait que les RP n'ont pas un lien hiérarchique avec les maires les amènent à se comporter comme bon leur semble, alors qu'ils sont les comptables et conseillers financiers du maire. C'est une source de retard. Le fait que le projet n'ait pas défini son manuel de procédure est une porte ouverte aux receveurs percepteurs pour faire ce qu'ils veulent. Un manuel de procédure du PA3D calqué sur celui du FADeC faciliterait le traitement des informations surtout au niveau communal (recommandation de la revue technique apparemment non suivie d'effets).
- Au niveau des prestataires de service : retard dans le démarrage des chantiers. Ils n'ont pas d'assise financière suffisante pour préfinancer le démarrage des activités et la constitution des cautions bancaires exige un temps relativement long.
- Au niveau de la tutelle, le retard est aussi imputable à l'indisponibilité des comités d'approbation des marchés communaux. Nous ne pouvons pas aussi évaluer ce temps qui est lié à la durée d'absence des membres du comité. Il peut prendre 1 à 2 mois (soit 60 jours) selon nos interviews.
- Au niveau du PA3D, le dispositif de transfert de fonds aux communes suit un circuit long avant l'arrivée des fonds dans les communes. Par ailleurs, le réapprovisionnement des comptes des communes après le justificatif par toutes les communes ralentit le rythme d'investissement, les communes qui ont vite achevé les travaux se trouvant ainsi pénalisées.

Tableau 5. Résumé synoptique du circuit des investissements FDL

Etapes	Action	Observations de la mission
Etape 1	Ouverture du compte FDL-PA3D	
Action 1	Signature du Protocole d'accord entre le FENU et le Ministère de l'Economie et des Finances	
Action 2	Transmission par le FENU au Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) d'une	

Etapes	Action	Observations de la mission
	demande d'ouverture d'un compte de dépôt dénommé FDL-PA3D	
Action 3	Ouverture par la DGTCP d'un compte de dépôt FDL-PA3D dans ses livres à la Recette Générale des Finances à Cotonou	
Etape 2	Transfert : l'approvisionnement de ce compte et le rythme des décaissements sont conformes aux dispositions du manuel de procédures du Fonds d'Appui au Développement des Communes (FADeC). Il comporte les actions ci-après	
Action 4	Le DGTCP transmet au FENU avec copie au Secrétariat Permanent de la Commission Nationale des Finances Locales (SP/CONAFIL), les références du compte de dépôt FDL-PA3D.	<i>A cette étape du circuit, nous constatons qu'aucun délai n'est fixé aux acteurs en jeu pour exécuter les actions qui les concerne. Le risque de prendre tout son temps est grand.</i>
Action 5	Au mois de Février, le Président du Comité d'Attribution des Financements (CAF) écrit au FENU, avec copie au Secrétariat Permanent de la Commission Nationale des Finances Locales (SP/CONAFIL), pour demander l'alimentation du compte FDL-PA3D à hauteur de 30% de la dotation totale annuelle retenue pour les sept (7) communes.	
Action 6	Analyse et vérification de la demande par le FENU.	
Action 7	Le FENU effectue le transfert des fonds sur le compte FDL-PA3D ouvert à la DGTCP.	
Action 8	Le FENU adresse au Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique l'état de répartition par commune des fonds transférés.	
Action 9	Le FENU informe le Président du Comité d'Attribution des Financements (CAF) et le Secrétariat Permanent de la Commission Nationale des Finances Locales (SP/CONAFIL) de l'approvisionnement du compte FDL-PA3D.	
ETAPE 3	Alimentation des comptes de Receveurs Percepteurs et exécution de la dépense. La mise des fonds à la disposition des communes se fera par le biais des comptes des RP.	
Action 10	Le Directeur Général du Trésor et de la Comptabilité Publique notifie aux Receveurs Percepteurs les fonds mis à la disposition des communes par le biais des Bordereaux de Transfert de Recettes (BTR) et approvisionne concomitamment le compte bancaire des receveurs.	<i>Les services des collectivités locales de la DGTCP a un personnel limité pour traiter efficacement les dossiers et à temps. Par ailleurs, les BTR sont établis manuellement, à l'ère de l'informatique et transmis de mains à mains. Toutes les démarches entreprises depuis ADECOI pour informatiser le traitement des BTR sont infructueuses. Par ailleurs l'acheminement des BTR au niveau département se fait deux fois par mois suivant les missions Il n'y a pas un moyen spécial mis en place pour accélérer l'acheminement de ces documents précieux. Même si le compte du RP est approvisionné, l'encaissement des fonds est subordonné</i>
Action 11	A la réception du Bordereau de Transfert de Recettes (BTR), le Receveur Percepteur informe le Maire par le biais du Certificat de recettes.	<i>De quelle manière et dans quel délai le RP informe-t-il le maire ? Etant donné que la collaboration entre les maires et les RP est toujours tendue, ces précisions sont nécessaires.</i>
Action 12	Le Maire émet un titre de recettes qu'il transmet au Receveur Percepteur pour régularisation.	<i>Aucun délai n'est fixé pour exécuter activité et la mobilité des maires peut</i>
Action 13	Le Maire après signature des marchés et leur approbation par le préfet donne copie au Receveur Percepteur.	<i>La signature des marchés et leur approbation par la tutelle est un point important dans le circuit de financement des projets et constitue l'un des maillons qui cause les retards constatés. La signature des marchés d'abord ne respecte pas les délais requis en raison de l'indisponibilité des maires qui sont souvent absents, des membres des cellules de contrôle des marchés publiques. A l'indisponibilité de ceux-</i>

Etapes	Action	Observations de la mission
		<i>ci, s'ajoutent la relation de travail tendue entre les maires et les RP, qui ne signent pas les contrats dans un délai raisonnable et gardent par devers eux pendant des semaines les contrats. Au niveau de la tutelle les mêmes raisons sont évoquées.</i>
Action 14	Le prestataire de service fait une demande de paiement écrite au Maire de la Commune à laquelle il joint les pièces justificatives requises.	<i>Les prestataires dans la présentation des demandes de paiement font beaucoup d'erreurs et les temps mis pour les corriger sont longs. Ils ne sont pas souvent sur place pour dans les communes pour pouvoir corriger les erreurs. Par ailleurs, la fourniture des justificatifs ne se fait pas sans difficulté et retardent les paiements.</i>
Action 15	Suite au dépôt de la demande de paiement par le prestataire, le Maire, dans un délai maximal de dix (10) jours émet des mandats de paiement relatifs au règlement du prestataire.	
Action 16	Le Receveur Percepteur prend en charge les mandats et procède à leur paiement.	<i>La prise en charge des mandats et les paiements ne se font pas aussi automatiquement.</i>
Etape 4	Réapprovisionnements du compte FDL-PA3D : Le DGTCP transmet à l'UNCDF, au Président du Comité d'Attribution des financements et au SP/CONAFIL, un relevé du compte FDL-PA3D faisant ressortir que les ressources ont été effectivement transférées aux communes bénéficiaires	
Action 17	Au mois de Mai, sur la base dudit relevé, le FENU effectue le transfert d'une seconde tranche de 40% de l'allocation totale annuelle retenue pour les sept (7) communes sur le compte FDL-PA3D. Le FENU en informe le Président du Comité d'Attribution des Financements et le SP/CONAFIL	
Action 18	Le DGTCP procède au transfert desdites ressources aux communes à travers les comptes de Receveurs Percepteurs et fournit le relevé du compte au FENU avec copie au Président du Comité d'Attribution des Financements et au SP/CONAFIL	<i>Il se pose ici aussi, la question de délai d'exécution de cette activité</i>
Action 19	Au mois de Septembre, sur la base de la justification du transfert des 70% de la dotation annuelle aux communes bénéficiaires, le FENU effectue le transfert de la troisième et dernière tranche de 30% sur le compte FDL-PA3D. Le FENU en informe le Président du Comité d'Attribution des Financements et le SP/CONAFIL	<i>Souvent, le projet attend que toutes les communes justifient l'utilisation des fonds avant de procéder au versement de la dernière tranche. Cette disposition pénalise les communes performantes qui consomment à temps les crédits et qui apportent à temps la justification de l'utilisation des fonds. Il n'est pas fixé aussi un délai pour justifier les fonds et les communes prennent leur temps pour le faire. Aucune disposition n'est prise pour encourager les meilleurs dans ce sens. Les FDL du PA3D sont perçus comme des fonds gagnés d'avance et ainsi les maires ne font aucun effort pour justifier à temps les fonds. Ils sont rassurés que les fonds finiront par leur être virés tôt ou tard. Le constat amer est là, les communes n'ont reçu que la première tranche du FDL 2012 en juin 2014 au moment de notre passage dans les communes.</i>

Sources : données récoltées auprès des communes

4.2.8 La mobilisation des organismes déconcentrés a souffert des faiblesses structurelles du système

Les principaux organismes déconcentrés associés à la mise en œuvre du programme sont le CARDER-SCDA, le Ministère de la Famille et de la Solidarité Nationale – CPS, et la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique.

Le CARDER et les SCDA au niveau des communes ont été associés comme maître d'œuvre à beaucoup d'investissements. Leur participation au cycle des investissements liés à l'agriculture et à l'élevage a été

déterminante. Des conventions ont été signées avec des fonds FDL pour financer la participation du SCDA. Pour les FDL 2010 et 2012 (données pas disponibles pour FDL 2011), les conventions d'accompagnement avec les SCDA ont représenté un budget de 151 Millions CFA.

En ce qui concerne le Ministère de la Famille, la collaboration a porté sur le travail de genre pour la sensibilisation à l'élection de femmes aux conseils communaux, l'accompagnement aux Cadres Spécifiques de Concertation Genre, et à la collaboration des CPS communaux aux activités d'appui aux vulnérables. Les activités ont été financées au travers de convention avec ADéCoB (éducation nutritionnelle).

La collaboration avec la Direction du Trésor a été plus informelle, et a consisté principalement à accompagner le circuit de décaissement des FDL, en sensibilisant les agents, principalement à l'efficienne du système.

En termes d'appui à la déconcentration, le projet n'a guère effectué d'activités concrètes en dehors du financement des conventions avec les communes. Les organismes déconcentrés ont apporté l'expertise qu'elles pouvaient dans les circonstances existantes. Dans le cadre du CARDER, cela signifie de nombreuses limitations liées à la mobilisation essentielle du Ministère autour de la culture du coton, et l'expertise limitée dans les domaines requis.

L'analyse contrefactuelle à Péhunco, et les entretiens avec la Coopération Technique Belge, ont montré une approche différente : les cadres du SCDA sont bien associés aux investissements agricoles, mais le PTF a aussi engagé des techniciens spécialisés qui accompagnent les projets, et contribuent à renforcer les capacités techniques du SCDA. Dans l'approche utilisée par UNCDF, on a privilégié la relation entre services techniques et les institutions locales sans en dupliquer le rôle des acteurs existant avec comme effet de créer un biais dans la complémentarité des rôles des acteurs comme établies par les dispositions légales

4.2.9 Le système de suivi interne s'est limité au niveau opérationnel et a été peu performant particulièrement en ce qui concerne le suivi des investissements du FDL, et partant la mesure de leur contribution aux objectifs

Deux aspects ont fait l'objet de suivi régulier : l'effet sur l'amélioration de l'environnement institutionnel et des politiques publiques locales, et les niveaux opérationnels dans l'appui à la planification et la mise en oeuvre des investissements avec le FDL.

Une déficience importante de système de suivi, est l'absence d'une base de données adéquate et régulièrement mise à jour, de la nature, état d'avancement et performance des différents investissements du FDL. Les listes d'investissements sont annexées à chaque rapport sans qu'une idée d'ensemble des investissements se dégage. La revue interne de 2012 a tenté de monter un tableau général qui n'a pas été actualisé correctement par la suite. Il existe là une sérieuse déficience au niveau de la collecte des informations auprès des communes. En dehors des magasins de warrantage, où le suivi est adéquat il n'y a pas d'indicateurs pertinents de mise en valeur et d'impact des différents types d'investissement. Ceci est aussi un reflet des inadéquations du cadre logique.

En raison des déficiences du cadre logique et du fait que le projet n'a jamais mis en place une véritable stratégie de suivi et évaluation explicite, il est difficile de jauger le progrès vers les résultats et objectifs. L'évaluation des indicateurs du cadre logique ne renseigne pas vraiment pour apprécier. En révisant les rapports, on constate que le suivi des indicateurs au niveau des 5 produits a été fait de façon assez superficielle et mécanique, sans que soient remis en cause les outils en fonction de la réalité du terrain. Le

tableau suivant montre que seule la composante de genre a disposé d'indicateurs assez utiles et systématiquement suivis. Les activités de DEL et appui aux filières n'ont pas compté sur un suivi pertinent.

Tableau 6. Observations sur les principaux indicateurs du PA3D

Niveau	Indicateur	Commentaires
Composante 1	Augmentation de la capacité d'autofinancement des communes	Utile, mais ne peut être attribué entièrement au projet, sauf dans les communes où la TDL a commencé à être perçue avec l'aide du SMR
	Utilisation des instruments (GBCO etc)	Reporté atteint en 2011, pas d'évaluation qualitative
	Autres indicateurs (conformité des actes, transferts financiers,)	Partiellement lié aux actions du projet. Pas suivi systématiquement dans chaque rapport
Composante 2	Proportion des ménages vulnérables ayant bénéficié des appuis du PA3D	Utile pour mesurer la couverture, pas l'atteinte du produit
	Taux de remplissage des magasins de warrantage	Utile et facilement vérifiable
Composante 3	La proportion de femmes au sein du Conseil communal et des postes de responsabilité des comités communaux	Utile et facilement vérifiable
	Le revenu additionnel moyen obtenu par les femmes s'investissant dans les AGR	Utile, mais manque un niveau de base pour jauger l'effet de l'intervention ; pas systématiquement suivi
	Proportion (en superficie et en nombre) des parcelles exploitées par les femmes sécurisées par l'autorité communale.	SMART et régulièrement suivi
Composante 4	% des initiatives émanant des groupes vulnérables appuyés par les communes sont viables d'ici à 2014	Peu significatif car mal défini et difficilement vérifiable en tant que tel ; évaluation subjective.
Composante 5	L'indice de satisfaction des bénéficiaires par rapport à la fourniture des services publics	Utile et prévu par la PONADEC ; mais mesure subjective et indirecte de l'efficacité des services communaux ; pas attribuable clairement au projet
	score obtenu lors des auto-évaluations participatives des communes	Utile et prévu par la PONADEC ; mais mesure subjective et indirecte de l'efficacité des services communaux ; pas attribuable clairement au projet

Dans l'ensemble, on peut dire que l'UAC a manqué d'une expertise suffisante pour pouvoir mener à bien sa tâche de suivi. Il n'est pas étonnant que si le projet n'a pu établir un système de suivi performant des investissements, il était difficile de transférer des capacités de suivi en la matière aux communes et autres partenaires. En effet les systèmes de suivi des communes, ainsi que ceux de partenaires essentiels tels que l'IMF Sian Son, comportent également de sévères lacunes.

En matière de gestion des informations, on retrouve au niveau de l'UAC une situation où au départ des experts, des informations vitales pour le projet sont perdues par faute d'un système centralisé de gestion des informations. Cela est le cas pour l'expert en S&E qui a quitté en 2013 et n'a pas été remplacé, ses fonctions incombant au coordinateur, déjà surchargé, et aux trois VNU.

En fait, les discussions critiques sur le progrès vers les résultats sont plutôt à trouver dans les études de capitalisation et divers documents techniques (voir plus bas).

4.2.10 Le suivi de l'UNCDF a permis de signaler certaines corrections importantes à apporter à la démarche, mais n'a pas été en mesure de questionner certains choix stratégiques et surtout, d'orienter correctement le système de suivi du PA3D

Le principal apport de l'UNCDF a été la revue technique réalisée en 2012. Le bureau régional de l'UNCDF a fait par ailleurs un suivi régulier des progrès du PA3D, avec des visites de terrain. La revue technique a eu certaines conclusions différentes de celle de l'évaluation finale, notamment en ce qui concerne la cohérence de la logique d'intervention et la qualité des indicateurs. Les principaux questionnements de la

revue technique portent sur des aspects très pertinents : l'efficacité du circuit de décaissement, le manque de clarté de certains mécanismes et procédures, le manque d'études de faisabilité des investissements, et surtout les faiblesses au niveau de la pérennisation. Cependant, bien que la revue note qu'il ne sera pas possible de mesurer l'impact du projet sur la sécurité alimentaire, elle ne tire pas les conclusions pertinentes pour ajuster d'urgence le système de suivi.

En ce qui concerne les principales recommandations de la revue technique au projet, certaines n'ont pu être réalisées faute d'expertise adéquate (affiner les analyses de faisabilité des investissements, appuyer les communes à adopter et mettre en place une politique sur les modes de gestion les plus adaptés aux différents types d'infrastructures), d'autres ont été suivies de manière purement formelle (appuyer les communes dans la contractualisation avec les bénéficiaires).

La recommandation de documenter et capitaliser systématiquement les expériences mises en œuvre dans le cadre du projet pour une diffusion élargie a été suivie sur plusieurs thématiques (warrantage, maraîchage, élevage, financement des communes). Il est dommage de constater que l'UNCDF, qui met en œuvre des interventions dans le domaine dans de nombreux pays, ne mette pas mieux à profit sa valeur ajoutée en formulant systématiquement des échanges d'expériences entre les différents pays en matière d'appui au développement local. Il est vrai que dans le domaine de la SAN le PA3D est le premier projet focalisé dans ce sens qui vienne à terme. Les leçons apprises seront partagées et utilisées dans le contexte multiacteurs des programmes FBSA en cours.

Le suivi des investissements était une recommandation faite aux communes, laquelle n'a pas eu de suite (*Dynamiser le système de suivi évaluation communal afin d'appuyer l'équipe du PA3D à mettre à jour la situation sur les investissements et le circuit de décaissement*). Sur ce point, on peut s'étonner que l'UNCDF n'ait pas réalisé l'importance vitale de pouvoir évaluer l'impact de chaque investissement, pour mesurer l'impact agrégé du projet, vu que lesdits investissements étaient les seuls éléments exclusivement attribuables au projet.

Il semble urgent pour l'UNCDF, d'ajuster ses outils d'appui aux projets, en particulier en ce qui concerne la conception, les cadres d'indicateurs, les mécanismes de suivi et de capitalisation d'expériences.

4.2.11 La pression pour remplir les objectifs a laissé trop peu de place à la réflexion, la capitalisation et l'apprentissage, malgré plusieurs études et des efforts louables

La dernière année du projet aurait dû être consacrée principalement à la mise en œuvre de la stratégie de désengagement (recommandation essentielle de la Revue Technique de 2012), afin d'assurer la pérennisation des capacités et des investissements. Les retards considérables dans la mise en œuvre du FDL 2012, ont obligé l'équipe de l'UAC, réduite en nombre, à se consacrer essentiellement à accélérer le rythme des décaissements et à accompagner les étapes du cycle d'investissement.

En ce qui concerne les investissements FDL, des études sur le maraîchage, le petit élevage et les risques du warrantage ont été réalisées en 2012. Une capitalisation des expériences de warrantage a été réalisée en 2013. Au moment de la mission d'évaluation, une étude de capitalisation du travail avec les communes était en cours. La qualité des études est variable. L'analyse des risques du warrantage est très qualitative, et présente certaines hypothèses discutables. La capitalisation du warrantage est de bonne qualité. L'étude sur le maraîchage est axée sur les aspects de gestion et d'organisation et est bien structurée. L'étude sur le petit élevage, est axée sur des considérations techniques.

Ce qui attire l'attention, c'est qu'aucune de ces études, à l'exception de la capitalisation du warrantage, n'inclut de considérations économiques, alors que la viabilité des investissements est un indicateur. En considérant que de vraies études de faisabilité ont manqué, et que des business plan basiques ne sont pas disponibles, on s'étonne de cette lacune quasi systématique.

On doit regretter également que l'UNCDF, qui dispose d'un bagage considérable d'expériences et de bonnes pratiques en termes d'appui à la décentralisation dans de nombreux pays, n'ait pas été en mesure d'apporter cette valeur ajoutée de manière systématique pour améliorer la performance et la systématisation du projet. La capitalisation est restée au niveau national, avec des contrats individuels d'experts focalisés sur l'expérience propre du PA3D, sans être mise en perspective.

4.3 Efficacité

Définition	Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué au développement des capacités de communautés locales en matière de planification et de maîtrise d'ouvrage des interventions en faveur de la sécurité alimentaire ?
<p>Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.</p>	<p><i>L'analyse de l'efficacité s'est attachée à évaluer comment les capacités de gestion des communes ont progressé en termes de planification, maîtrise d'ouvrage, promotion du genre, mise en œuvre des investissements socio-économiques, et appropriation des politiques d'appui à la SAN.</i></p> <p><i>Les appuis du PA3D aux communes ont permis de consolider une série de capacités en termes de gestion de la maîtrise d'ouvrage, et de développer et mettre en œuvre des stratégies de mobilisation de ressources propres, fiscales et non fiscales. La génération de ressources a augmenté de manière soutenue dans 4 communes, plus irrégulière dans les trois autres. Le projet pilote de Système d'Information Territoriale apporte un outil fondamental pour la décentralisation. Les investissements socio-économiques ont bénéficié environ 3.200 personnes, dont plus d'une moitié de femmes. La plupart des investissements sont fonctionnels, et des mécanismes de gestion ont été mis en place. Des actions concrètes de genre ont été menées à bien, et une certaine appropriation apparaît au niveau de la planification communale.</i></p>
Questions d'évaluation	Principales observations
<p>3.1 Au sein des Communes, quelle est l'efficacité des instruments de planification, maîtrise d'ouvrage et suivi des investissements axés sur la SAN?</p> <p>3.2 Quelle est l'efficacité de la mise en œuvre des investissements pour la promotion des filières par les Communes?</p>	<p>4.3.1 Les Plans de Développement Communaux ont été améliorés ; l'expérience pilote de Système d'Information Territoriale (SIT) menée par la DAT avec l'appui du PA3D devrait permettre de valider et perfectionner un instrument fondamental pour la décentralisation</p> <p>4.3.2 Une contribution significative aux capacités de gestion du cycle d'investissement par les communes a été assurée, même si elle reste difficile à évaluer; l'appui au suivi est limité</p> <p>4.3.3 L'appui aux communes a permis d'augmenter de manière significative les recettes propres, même si la contribution directe des investissements du FDL reste limitée</p>
<p>3.3 Au sein des Communes, quelle est l'efficacité en matière de promotion du rôle des femmes?</p>	<p>4.3.4 Par une action persistante, le projet a réussi à obtenir des résultats concrets en matière d'intégration du genre</p>
<p>3.4 Quelle est l'efficacité des activités génératrices de revenus des groupes vulnérables mise en place par les Communes?</p>	<p>4.3.5 Les investissements sont pour la plupart fonctionnels ; les mécanismes de gestion ont pris en compte les leçons du projet ADECOI même si un renforcement sera nécessaire</p>
<p>3.5 Quel est l'efficacité des politiques publiques des Communes vers la SAN?</p>	<p>4.3.6 Les communes ont commencé un processus d'appropriation de leur rôle dans le développement économique local et la sécurité alimentaire mais une réflexion stratégique est nécessaire</p>

4.3.1 Les Plans de Développement Communaux ont été améliorés ; l'expérience pilote de Système d'Information Territoriale (SIT) menée par la DAT avec l'appui du PA3D devrait permettre de valider et perfectionner un instrument fondamental pour la décentralisation

Toutes les communes du département du Borgou sont dotées d'un PDC de 2ème génération (2011-2015) élaboré en 2010 avec l'appui financier du PA3D et du projet ASGol. Le processus de son élaboration a été participatif et a impliqué tous les acteurs de développement de la commune : Populations à la base, élus locaux, sages, services déconcentrés de l'Etat, organisation de la société civile, programmes et projets intervenants dans la commune, etc. Le PDC a été élaboré en plusieurs étapes successives et itératives à savoir la préparation, le diagnostic, la définition de la vision, des axes stratégiques et des objectifs, la programmation, la validation/l'adoption/l'approbation.

Au regard de la vision de développement de la commune, le développement économique est une préoccupation importante des autorités locales. Les PDC de seconde génération développés montrent une amélioration sensible par rapport à ceux de première génération. Ils sont le produit d'un processus plus participatif, avec une plus grande appropriation. Ils sont aussi considérés dans les 7 communes comme plus réalistes que ceux de la première génération, réalisés avec l'appui d'ADECOI. Une lacune importante de ces plans reste le manque presque total de considération spatiale dans le PDC : les réalités et besoins sont déclinés de manière sectorielle et sous sectorielles, et les actions priorisées sans considération de la dimension territoriale, faute d'outils adéquats.

Un autre outil de planification et suivi de grande valeur potentielle, qui répond aux lacunes mentionnées, a été développé par la Délégation à l'Aménagement du Territoire (DAT) avec l'appui du PA3D. Le programme a financé la réalisation de la maquette de la base de données du Système d'Information Territoriale, et son installation au niveau pilote dans trois communes du Borgou (N'Dali, Tchaourou et Parakou). Le PA3D a aussi appuyé la collection de données géo-référencées dans les trois communes. Le système est fonctionnel dans deux des trois communes. Cet instrument fondamental pour améliorer la planification du développement local et le suivi des investissements, devrait être appelé à devenir un instrument fondamental de la décentralisation.

4.3.2 Une contribution significative aux capacités de gestion du cycle d'investissement par les communes a été assurée, même si elle reste difficile à évaluer; l'appui au suivi est limité

L'appui du projet en matière de capacités communales est reconnu par tous les maires et leurs équipes techniques.

Certains acquis du PA3D, comme la maîtrise de l'outil GBCO, ont été consolidés. Le GBCO est un logiciel complet qui permet d'élaborer le budget de la commune et les autres documents comptables de la commune et d'utilisation facile. Le GBCO est devenu un outil incontournable pour la commune. Avant tout se faisait à la main et on ne pouvait pas émettre plus de 10 mandats par jour. Aujourd'hui, on émet autant qu'on veut, jusqu'à 100 mandats au besoin (dixit le collaborateur du CSAF de Nikki). Cependant, le matériel informatique est généralement obsolète et mérite d'être remplacé pour éviter des dégâts susceptibles de compromettre la durabilité de l'outil.

Les agents et élus locaux ont bénéficié de beaucoup de formations organisées par le PA3D. Les thèmes sont variés et ont porté entre autres sur : le Genre, l'utilisation du GBCO, la maîtrise d'ouvrage communale et la passation des marchés, l'élaboration du budget, le budget programme, la mobilisation des ressources financières propres de la commune, l'exploitation, la gestion et la maintenance des infrastructures,

planification et suivi-évaluation des projets communaux, prise en compte de l'environnement dans les projets, élaboration du budget spécifique au genre, etc. Ces formations ont permis aux agents de la commune d'être plus efficaces dans l'exercice de leur fonction. Elles ont apporté un changement dans les pratiques quotidiennes des agents. Le travail est plus rapide. Ainsi, d'après les entrevues avec les CSAF des 7 communes, le budget de la commune est désormais voté à bonne date et approuvé par la tutelle sans difficulté, bien que nous n'ayons pas pu accéder aux arrêtés d'approbation pour vérifier ces déclarations.

Par ailleurs, le projet a contribué à mettre en place le réseau des SG et les CSPDL pour favoriser l'échange d'expériences entre eux et ainsi améliorer leur performance.

C'est surtout dans le cycle de gestion des investissements que la pratique a permis de consolider les capacités. Pour le CST, les formations sont utiles plus particulièrement dans la programmation de la réfection des infrastructures communales, et ont permis d'avoir une bonne maîtrise du processus d'élaboration des plans de passation des marchés facilement acceptés par la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP). La maîtrise d'ouvrage de tous les projets financés sur le FDL est assurée intégralement par les agents communaux et la Cellule Communale de Passation des Marchés Publics.

Les projets sont élaborés par les agents communaux (service de la planification et du développement local et chef service technique). Grâce aux compétences acquises les projets sont plus vite approuvés et financés aussi bien par le PA3D que d'autres PTF (ASGoL et ADF). De la préparation des DAO à la contractualisation, le circuit est connu. Le délai moyen est théoriquement de 62 jours, mais en cas de retard, il peut atteindre 170 jours en raison de l'indisponibilité des acteurs qui doivent traiter le dossier. Et toujours d'après les CSAF ces dossiers sont approuvés par la tutelle sans difficulté, c'est-à-dire que le retard qu'accuse le traitement des dossiers ne dépend plus de la qualité du travail.

Dans une certaine mesure aussi, les renforcements ont permis d'améliorer la collaboration entre les différents services des mairies, bien que des progrès restent à faire dans ce domaine.

Le suivi évaluation des projets est également fait par les agents communaux. Ils sont dotés de motos dans plusieurs communes pour la visite des chantiers pour vérifier le niveau d'exécution (CSPDL) des marchés et le respect des prescriptions techniques (CST). Le GBCO, et le SIT là où il est fonctionnel (N'Dali) sont aussi des outils utilisés par la planification et le suivi des projets. Il n'existe pas de système normalisé de suivi des investissements, et pas de suivi de leurs performances au-delà de la réception des travaux, à l'exception des magasins de warrantage où la commune est directement impliquée dans la gestion. On ne peut s'en étonner, dans la mesure où le PA3D lui-même n'a pas pu établir un mécanisme adéquat de suivi de ces investissements.

4.3.3 L'appui aux communes a permis d'augmenter de manière significative les recettes propres, même si la contribution directe des investissements du FDL reste limitée

Le renforcement du personnel communal par la mise à disposition par le projet de spécialistes en mobilisation des ressources a permis aux communes d'augmenter le niveau de leurs recettes fiscales et non fiscales. Les spécialistes ont apporté une expertise importante aux communes qui leur a permis d'asseoir de véritables stratégies de mobilisation des ressources. Ils ont appuyé aussi bien les receveurs des impôts que les services des affaires économiques et marchandes dans le recouvrement des impôts et taxes ainsi que le placement des valeurs inactives.

Un des produits les plus importants de ce travail, a été la mise en place de stratégies d'identification et de mobilisation de gisements fiscaux. Parmi les sources de revenus les plus importantes, la perception des taxes sur le marché et transport de bois, a été un des acquis les plus importants du travail des SMR.

Toutefois, cette augmentation des recettes fiscales et non fiscales n'est pas linéaire dans toutes les communes, comme l'illustre le tableau ci-dessous. Ce tableau reprend les recettes propres et ne tient pas compte des transferts.

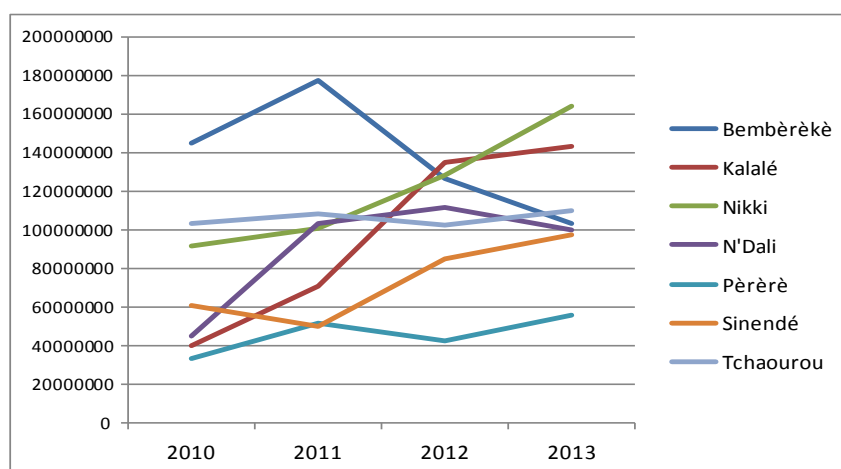
Tableau 7. Evolution des recettes propres des communes (FCFA)

Commune	2010	2011	2012	2013	2014 (mai)
	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé	Réalisé
Bembéréké	145 127 981	177 904 951	127 131 824	103 646 602	27 007 761
Kalalé	40 460 871	71 114 120	134 883 822	143 129 262	36 301 238
Nikki	91 700 232	100 971 297	128 327 230	164 369 543	61 053 091
(Nikki TDL)	6 373 400	14 648 283	50 460 412	61 472 262	50 000 00
N'Dali	45 187 201	103 743 894	111 569 853	99 774 682	28 760 770
Peréré	33 736 226	51 916 671	42 423 530	55 588 099	16 871 602
Sinendé	61 226 058	50 291 786	85 240 926	97 767 930	26 222 853
Tchaourou	103 777 436	108 067 990	102 576 790	109 724 024	30 500 997

Source : données récoltées auprès des communes

L'exemple disponible pour Nikki montre que la Taxe de Développement Local (TDL) pèse encore très peu dans les recettes. Si l'on observe l'évolution de ces recettes de 2010 à 2011, on note une nette augmentation pour les communes de Kalalé, Nikki, N'Dali et Sinendé. L'évolution est moins claire pour les autres communes.

Fig 3 Evolution des recettes propres des communes



Source : données récoltées auprès des communes

En consultant les fiches synoptiques en annexe, on notera que la commune de Nikki est celle où l'apport du spécialiste en mobilisation des ressources est le plus clair. Le SMR recruté par le PA3D et promu par la mairie comme Chef de Service Affaires Economiques et Marchandes (CSAEM) a beaucoup contribué à améliorer les ressources financières propres de la commune. Il a permis de mettre en place une véritable stratégie de mobilisation des ressources financières de la commune et contribué au recouvrement. Ainsi, le niveau de la TDL s'est amélioré d'année en année, depuis 2010. Dans plusieurs communes, on note que la stratégie proposée par les SMR peine à se mettre en place en raison du manque d'effectifs de la commune, et de l'incivisme ambiant.

Tous les investissements financés par le FDL, ne fonctionnent pas encore à plein régime, surtout en ce qui concerne les magasins de warrantage, les hangars de marché et les marchés à bétail sur lesquels les communes ont l'emprise pour collecter des ressources financières. Les revenus tirés de ces investissements sont encore faibles pour justifier l'augmentation des recettes propres des communes. Les ressources financières tirées de ces investissements par commune se présentent comme suit.

Tableau 8. Estimation des recettes propres des communes liées aux investissements FDL (FCFA)

Bembéréké	Kalalé	Nikki	N'Dali	Peréré	Sinendé	Tchaourou
1 075 000	450 000	610 500	ND	450 000	2 750 000	352 800

Source : données récoltées auprès des communes

Les détails sur la perception de la FDL dans les magasins de warrantage et autres investissements peuvent être consultés dans les tableaux synoptiques en annexe.

4.3.4 Par une action persistante, le projet a réussi à obtenir des résultats concrets en matière d'intégration du genre

L'analyse de PDC 2ème génération de toutes les communes de la zone d'intervention du projet a montré que celles-ci ont fait l'effort d'intégrer le genre dans les objectifs de développement. Cependant les montants inscrits dans les PDC pour des actions genre et l'inclusion sociale des couches vulnérables sont encore faibles (sauf à Peréré et N'Dali où ce montant est respectivement de 13% et de 12%).

Un des aspects stratégiques de l'approche genre du PA3D, a été la mise sur place dans chaque commune, d'un cadre spécifique de concertation sur le genre. Cette plateforme, qui intègre des acteurs tels que les cadres de la commune et du CPS, les représentants de groupements féminins, a pu se doter de plans de travail annuels, soutenus par un financement du PA3D, en l'absence de financement direct des communes. Ces cadres de concertations, ont reçu des formations, et ont pu mettre sur place des campagnes et activités, telles que la promotion des leaders féminins, la sensibilisation des élus, des programmes radios et campagnes sur l'hygiène alimentaire, la scolarisation, le suivi des projets des groupements féminins dans la commune, ou la mise sur pied des célébrations de la Journée Internationale de la Femme, occasion de promouvoir l'intégration du genre, et de récolter des fonds pour appuyer des petites initiatives locales de groupements féminins.

L'action des cadres de concertation a touché la planification, avec la formation en budgétisation sensible au genre.

En vue de la participation des femmes aux instances de décision, des actions de sensibilisation ont été menées dans toutes les communes de la zone d'intervention du PA3D. Les femmes leaders ont d'abord été

identifiées puis présentées au public dans chaque arrondissement. Ces femmes leaders, elles-mêmes ont été sensibilisées quant à leur potentiel, puis leur mari afin que ceux-ci acceptent le moment venu le positionnement de leur femme sur les listes électorales. Un plaidoyer a été fait en direction des partis politiques pour accepter les femmes sur leur liste électorale et plus particulièrement en bonne position pour s'assurer de leur élection. Il n'est pas possible de mesurer quantitativement les résultats de ces actions en raison de l'ajournement des élections. Les cadres de concertation spécifiques au genre mis en place dans toutes les communes sont présidés par des femmes élues locales ou en service au sein de l'administration communale. Par ailleurs des plaidoyers ont été faits afin que les femmes soient représentées dans les comités de gestion des infrastructures communaux. Ainsi, au total, 20 comités ont été mis en place dans l'ensemble des communes. 48,52% des postes des bureaux sont assurés par les femmes contre 51,58% par les hommes en moyenne. Si cette tendance est satisfaisante, il existe des disparités par commune.

En matière d'intégration transversale, la mobilisation des cadres de concertation a permis d'assurer un taux élevé d'intégration des femmes et des groupes minoritaires dans les initiatives priorisées par le FDL. Sur les trois années (2011-2013), 32% des actions inscrites dans les PAI de Bembéréké intègrent le genre, ce taux est de 55%, 63%, 29%, 32%, 28% et 25% pour les autres communes de la zone soit respectivement, Kalalé, N'Dali, Nikki, Peréré, Sinendé et Tchaourou pour laquelle nous n'avons pas des données pour l'années 2011.

Tableau 9. Proportion d'actions incluant le genre dans les plans annuels d'investissement des communes

Communes	2011		2012		2013	
	Nbre d'actions inscrites dans le PAI	Nbre d'actions dans le PAI incluant le genre	Nbre d'actions inscrites dans le PAI	Nbre d'actions dans le PAI incluant le genre	Nbre d'actions inscrites dans le PAI	Nbre d'actions dans le PAI incluant le genre
Bembéréké	67	27	109	25	76	28
Kalalé	48	9	26	16	49	43
N'Dali	36	7	70	58	58	39
Nikki	93	27	165	45	145	43
Peréré	33	7	24	9	21	9
Sinendé	46	10	29	15	42	8
Tchaourou	non fourni	non fourni	80	17	77	23

Source : rapports PA3D, données récoltées auprès des communes

Au total 40 groupements ont bénéficié des investissements FDL, avec 1381 femmes membres des groupements sur 1701 ce qui fait un taux de participation de 81,18% de femmes dans les groupements appuyés ; sur 149 porteurs individuels de projet 71 sont des femmes (ce qui fait un taux de 47,65% de femmes porteuses de projet).

Les investissements sont pour la plupart fonctionnels ; les mécanismes de gestion ont pris en compte les leçons du projet ADECOI même si un renforcement sera nécessaire. Tous les investissements sont dotés d'un mécanisme de gestion, plus ou moins standardisé. En cela on a pris en compte les leçons apprises du projet ADECOI, sur la nécessité de mettre en place des mécanismes formels de gestion dès le démarrage des projets. Les principales caractéristiques de ces mécanismes sont les suivants :

- En ce qui concerne les **magasins de warrantage**, un mécanisme homogène a été mis en place. Il s'agit d'une forme d'affermage à des comités de gestion formés pour la circonstance. Les Comités de Gestion sont composés d'un bureau de trois membres, normalement des agriculteurs

(généralement une femme occupe le poste de trésorière) assisté par deux fonctionnaires de la Commune, d'un technicien du CARDER qui veille au traitement et aux bonnes conditions de stockage, et un représentant de l'IMF qui gère les aspects de crédit. Les visites de terrain ont permis de constater que les Comités semblent à même, après une première expérience et un processus d'ajustement, d'expliquer les règlements aux candidats déposants, et de contrôler le processus. La participation de la Commune offre une garantie de maintenir certaines règles essentielles, comme la perception de la taxe de stockage quelle que soit la durée, et après quelques erreurs de départ, d'expliquer et assurer la perception de la TDL au déstockage. L'IMF applique les règles accordées par le règlement. Il a été observé dans l'étude de capitalisation, que certains représentants de Sian'Son privilégieraient le remplissage rapide des magasins, au détriment des considérations d'équité dans l'accès à l'infrastructure. Nous avons pu observer des exemples où effectivement, le mécanisme semble en danger d'être coopté par quelques gros producteurs commerciaux qui occupent la plus grande partie du stockage au détriment des nombreux candidats. D'un autre côté, des comités où sont représentées des OP, comme à Biro ou Peréré, ont appliqué quelques règles basiques qui permettent d'assurer que le plus grand nombre possible puisse déposer. Des dynamiques intéressantes se dégagent dans des comités qui, comme à Biro ou Sinendé, ont pris l'initiative de louer ou emprunter des magasins privés ou d'OP pour augmenter la capacité et satisfaire un plus grand nombre de producteurs. On voit là un clair effet structurant du mécanisme.

- En ce qui concerne les **groupements de maraîchage ou de transformation agroalimentaire**, les comités et groupements existants sont responsabilisés de la gestion et de l'entretien. Pour couvrir les frais d'entretien, des fonds de roulement, déjà utilisés par la plupart des groupements, sont l'instrument financier. Des formations en gestion ont été imparties, et les groupements visités maintiennent une comptabilité basique au niveau de leur fonds de roulement. Ils établissent des règles internes pour l'accès aux services, par exemple des rotations pour l'utilisation de l'eau pour le maraîchage, pour l'utilisation des équipements pour la transformation. Les groupes visités sont en capacité de maintenir les équipements, pas de les remplacer le cas échéant, sauf pour le petit outillage.
- Les **marchés à bétail** sont gérés par des associations spécifiques. Ces associations sont liées par des conventions aux mairies. Elles se chargent de l'organisation des marchés, du contrôle des ventes et de la perception des taxes qui permettent la maintenance des infrastructures. Ces marchés sont déjà gérés avec une logique commerciale, et l'intégration des infrastructures financées par le FDL ne paraît pas poser de problème.

4.3.5 Les communes ont commencé un processus d'appropriation de leur rôle dans le développement économique local et la sécurité alimentaire mais une réflexion stratégique est nécessaire

Toutes les communes de la zone d'intervention du PA3D ont élaboré leur PDC de 2^{ème} génération, document de planification du développement de la commune à un horizon temporel, généralement sur cinq ans. Toutefois, la vision de ces PDC 2, va au-delà de cet horizon. Le Développement économique local et la sécurité alimentaire sont au cœur de la vision de développement définie par chaque commune. La vision de développement définie dans chacun des PDC se présente comme suit.

Tableau 10. Formulation de la vision de développement des communes

Communes	Enoncé de la vision de développement des communes (PDC 2011-2015)
Bembéréké	<i>en 2025, Bembéréké est une commune <u>économiquement prospère</u>, socialement paisible, soucieuse de la sauvegarde de l'environnement, de la bonne gouvernance, de l'équité et capable de mettre le citoyen à l'abri de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire</i>
Kalalé	<i>Faire de la commune de Kalalé à l'horizon 2025, une zone agro sylvo-pastorale modernisée, d'attraction, unie, bien gouvernée où la paix, la santé, l'éducation, l'assainissement, <u>la sécurité alimentaire</u> et la gestion durable de l'environnement sont garantis pour les hommes et les femmes avec <u>une économie dynamique</u></i>
N'Dali	<i>La commune de N'Dali est, d'ici à 2035, une zone de forte production agro-sylvo-pastorale, touristique, agro-industrielle, carrefour commercial et de transit et à faible niveau de vulnérabilité des différents groupes sociaux à <u>l'insécurité alimentaire et nutritionnelle</u> et à la pauvreté dans un environnement sain</i>
Nikki	<i>En 2025, la Commune de Nikki est une <u>plate-forme économique et touristique</u> où la <u>sécurité alimentaire</u>, la santé, et l'éducation sont assurées aux hommes et aux femmes dans un environnement sain, sécurisé et bien géré</i>
Peréré	<i>Peréré est en 2025, une commune accessible, bien gouvernée à agriculture moderne intégrée, garantissant <u>la sécurité alimentaire</u>, où règnent la paix, l'équité pour un développement durable et un bien être social</i>
Sinendé	<i>En 2025, Sinendé est une commune agro-sylvo-pastorale, accessible, à <u>économie prospère</u> dans un environnement sain, où règnent la bonne gouvernance, l'équité, la stabilité sociale, <u>la sécurité alimentaire</u>, socle d'un développement durable</i>
Tchaourou	<i>D'ici à 2020, Tchaourou est une Commune agro-sylvo-pastorale bien gouvernée, à <u>économie prospère</u> avec une culture rayonnante dans un environnement sain où règnent <u>la sécurité alimentaire</u>, <u>la sécurité des biens et des personnes</u>, l'harmonie, l'équité et la paix entre les différentes couches de la population</i>

Source : PDC communes Borgou

L'analyse des visions de développement de chaque commune montre bien que ces thématiques sont bien intégrées dans la planification communale du moins du point de vue formel.

En prenant en compte les programmations financières, après le secteur social, les programmes économie et sécurité alimentaire viennent en deuxième position. Ainsi, à Tchaourou, le programme économie représentait 28% du coût global du PDC élaboré sur la période de 2011-2015. Ce programme comporte quatre projets dont deux (les projets de diversification agricole et de sécurité alimentaire) mobilisent 49% du coût total estimé pour ce programme. Le projet de désenclavement de la commune devrait absorber un peu moins du tiers (31%) des ressources prévues contre le cinquième pour la promotion de l'artisanat et du tourisme. Cette tendance est observée pour l'ensemble des communes de la zone d'intervention du projet.

En ce qui concerne la traduction de ces visions en priorités d'investissements, beaucoup reste à faire pour dépasser le stade de la « *shopping list* » déjà mentionné. Les apprentissages du PA3D auraient pu donner lieu à une réflexion stratégique sur les investissements qui correspondent le mieux au rôle et aux capacités de l'administration communale. C'est là que l'expérience internationale de l'UNCDF aurait pu apporter une valeur ajoutée certaine.

4.4 Impact

Définition	Synthèse de l'évaluation : impact
Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.	<i>L'impact des investissements socio-économiques réalisés par les communes avec l'appui du PA3D est très variable. Malheureusement, l'absence de toute ligne de base et suivi d'indicateur de performance économique rend impossible une évaluation quantitative consolidée. En ce qui concerne un impact global sur la pauvreté et la sécurité alimentaire, il manque aussi un accès à des statistiques récentes. Les données partielles disponibles ou récoltées par l'évaluation sous forme d'études de cas, suggèrent un impact notable sur les revenus moyens des femmes participant aux groupements de maraîchage et de transformation. En ce qui concerne le warrantage, la campagne 2014 a permis d'injecter sous forme de crédit, 363 M CFA dans l'économie locale, une somme non négligeable comparable à l'investissement de base, et largement réinvestie dans la filière alimentaire. L'impact sur la sécurité alimentaire est également très difficile à mesurer faute de données ; il est probablement significatif pour le maraîchage en particulier. Le warrantage est un mécanisme financier qui n'a pas d'impact direct sur la sécurité alimentaire localement, si ce n'est par l'augmentation des revenus. L'impact des investissements individuels en petit élevage reste largement à vérifier.</i>
Questions d'évaluation	Principales observations
4.1 Dans quelle mesure les investissements financés par le projet ont-ils contribué aux 4 piliers de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans la zone ?	<p>4.4.1 <i>Dans l'état des statistiques disponibles et du système de suivi des investissements, une mesure quantitative globale de l'impact du PA3D sur la pauvreté et la sécurité alimentaire est impossible</i></p> <p>4.4.2 <i>La couverture en termes de bénéficiaires directs des investissements est significative, même si elle ne représente pas la proportion planifiée au niveau des ménages définis comme vulnérables</i></p>
4.2 Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué au développement de services financiers adaptés à la réduction de l'insécurité alimentaire ?	4.4.3 <i>Les magasins de warrantage ont permis de piloter un mécanisme de services financiers en appui aux filières alimentaires</i>
4.3 Dans quelle mesure les investissements financés ont-ils contribué aux 4 piliers de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et aux possibilités de génération de revenus et l'emploi pour les groupes vulnérables et les femmes	<p>4.4.4 <i>L'impact des magasins de warrantage sur la dynamique des filières alimentaires est prometteur et emporte l'adhésion des participants. Les hypothèses relatives à leur impact sur la sécurité alimentaire locale ne sont pas vérifiées</i></p> <p>4.4.5 <i>L'impact des périmètres de maraîchage est de tous les investissements financés par le projet, celui qui répond le mieux aux objectifs de revenus autonomes pour les femmes, et de contribution aux 4 piliers de la sécurité alimentaire. Il faut cependant adopter des stratégies pour éviter l'engorgement du marché local et la dévalorisation des produits</i></p> <p>4.4.6 <i>Les unités de transformation agroalimentaire sont un moyen d'assurer des revenus autonomes pour des femmes vulnérables ; la contribution à la sécurité alimentaire locale est variable</i></p> <p>4.4.7 <i>Les modèles de petit élevage proposés par le programme ont de nombreux problèmes de rentabilisation et de viabilité ; leur contribution à la disponibilité locale de protéines reste à démontrer</i></p> <p>4.4.8 <i>Les investissements dans les marchés de bétail ont un impact important sur le volume et échanges et la viabilité de ces institutions vitales pour l'économie locale</i></p>
4.4 Dans quelle mesure les services développés avec l'aide du projet sont ils répliquables?	4.4.9 <i>Le rapport entre le coût des investissements et leur impact sur l'économie locale varie et pourrait guider dans une certaine mesure l'engagement des communes à répliquer certains investissements avec des ressources limitées</i>

4.4.1 Dans l'état des statistiques disponibles et du système de suivi des investissements, une mesure quantitative globale de l'impact du PA3D sur la pauvreté et la sécurité alimentaire est impossible

Dès le départ, il a été signalé que le projet serait très difficilement en mesure de mesurer l'évolution des indicateurs de pauvreté et de sécurité alimentaire, et d'en attribuer l'évolution à son intervention. Cette situation n'a pas changé : le projet est tributaire des enquêtes et statistiques nationales.

Qui plus est, la relation de cause à effet entre les investissements du projet et les déterminants de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire n'ont jamais été clairement établis ; des hypothèses ont été émises sur le lien entre les investissements et les 4 piliers de la sécurité alimentaire, lesquelles ne sont pas toujours vérifiées (voir plus loin).

Enfin, le projet n'a pas été en mesure d'établir systématiquement, une ligne de base et un suivi des effets des différents investissements sur les revenus et la sécurité alimentaire des bénéficiaires. Dans beaucoup de cas, le recensement précis des bénéficiaires est difficile à assurer, et les données sont imprécises. Afin de pallier cette déficience de données, l'équipe d'évaluation a utilisé les études de cas afin de reconstituer des éléments de comptes d'exploitation.

Par ailleurs, une matrice d'évaluation qualitative de l'impact des 5 principaux types d'investissement a été établie. Elle permet de relier chaque investissement à son impact probable sur les 4 piliers de la SAN, sur la génération de revenus pour la commune, sur la dynamisation des filières, et sur l'inclusion sociale.

L'impact est discuté plus loin en détail pour chacun des types d'investissement. Les variétés de situations rencontrées sont illustrées dans les fiches synoptiques en annexe.

Tableau 11. Matrice d'évaluation qualitative de l'impact des types d'investissement du FDL

Type d'investissement	Sécurité alimentaire				Revenus commune	Dynamisation des filières		Inclusion sociale
	Disponibilité locale	Accès / revenu	Stabilité	Utilisation		Amont	Aval	
Magasins de warrantage		***			*	***	*	*
Maraîchage	**	**	**	**		*		***
Transformation agroalimentaire	*	**	**	*		*		***
Marché à bétail	*	**	*	*	***	**	*	*
Petit élevage	*	**	*	*		*		**

Source : élaboration propre * impact limité ** impact significatif *** impact important

Les impacts sur les quatre piliers se font sentir au premier chef, au niveau des bénéficiaires directs et de leur entourage. En termes généraux, les actions menées sont encore trop éparées pour avoir un impact significatif sur la disponibilité physique au plan communal. La disponibilité au plan communal ou régional dépend de la réponse des producteurs à la politique gouvernementale qui décide pour chaque campagne les objectifs à atteindre pour le coton et pour les vivriers. Ces politiques ont un effet considérable car c'est le gouvernement qui met en place les intrants nécessaires au niveau des producteurs. Durant ces dernières années, le retour du coton comme culture stratégique a affecté les politiques au niveau vivrier.

L'engagement des communes dans le mécanisme de warrantage est sans doute le plus significatif, car il met les collectivités locales en prise avec la problématique vivrière, depuis l'approvisionnement en intrants jusqu'à la commercialisation. Déjà les maires sont sollicités pour effectuer des plaidoyers auprès du gouvernement, en vue d'adopter des mesures plus favorables aux producteurs. C'est là sans doute, un impact indirect non négligeable du PA3D.

4.4.2 La couverture en termes de bénéficiaires directs des investissements est significative, même si elle ne représente pas la proportion planifiée au niveau des ménages définis comme vulnérables

Les chiffres relatifs au nombre de **bénéficiaires directs** sont parfois imprécis et varient d'un rapport à l'autre. Nous avons compilé les données les plus récentes, par exemple le nombre de déposants dans les magasins pour la saison 2014. La couverture de bénéficiaires directs est proche des cibles définies au départ. Il était prévu que les appuis touchent 55 groupements de femmes et 225 porteurs d'idées de projets pour le développement de leurs activités, environ 3 460 personnes (225 porteurs de projets*10 vulnérables qui gravitent autour d'un porteur de projet + 55 groupements de femmes *22 vulnérables par groupement). Au total ce sont environ 3.200 bénéficiaires que l'on a pu recenser dont environ 1.650 femmes. Il y a 149 porteurs de projets individuels dans le petit élevage. Si l'on considère une moyenne de 7 membres par ménage, généralement appliquée aux statistiques au Bénin, on peut estimer qu'au moins 21.000 personnes sont susceptibles d'avoir bénéficié plus ou moins directement des investissements.

En ce qui concerne la **couverture de ménages vulnérables** identifiés par l'étude de sécurité alimentaire du PA3D (2010), l'objectif de couvrir 40% des ménages identifiés ne sera pas atteint. Selon les dernières données du projet cette couverture serait de 25%. Cependant cela concerne des bénéfices indirects, ainsi que l'hypothèse de participation de vulnérables à certains investissements pour lesquels cela ne se vérifie pas. L'étude de sécurité alimentaire estimait à 68,000 les personnes en état d'insécurité alimentaire dans les 7 communes. Cela représente environ 10.000 ménages. Si l'on assume que les vulnérables dans la population bénéficiaire sont en majorité les intégrant(e)s des groupements de maraîchage et de transformation, et les bénéficiaires individuels des projets de petit élevage, ainsi que les groupements de concassage de pierres, le projet aurait touché directement en termes de revenus ou de sécurité alimentaire, environ 1.500 ménages, soit 15% du groupe cible.

Si les investissements ont un effet multiplicateur, lequel est discuté plus avant, cette couverture pourrait être considérée comme très significative. Malheureusement comme on le verra, la pérennisation et multiplication des projets est mise en doute dans certains cas.

4.4.3 Les magasins de warrantage ont permis de piloter un mécanisme de services financiers en appui aux filières vivrières

Avant la mise en place du warrantage, les agriculteurs avaient un accès très limité au crédit pour les cultures vivrières. Le produit warrantage est un produit simple et flexible sur sa durée et visant les producteurs de céréales. Le tableau suivant, basé sur le modèle d'analyse « 8P », montre que le produit présente assez peu de contraintes.

Tableau 12. Matrice « 8P » du produit warrantage

8 Ps	Produit Warrantage
Produit	
But	<i>Améliorer le revenu des producteurs et promouvoir l'autosuffisance alimentaire</i>
Cible	<i>Les producteurs vivriers</i>
Condition d'accès	<i>Être producteur ayant stocké les céréales en magasin, avoir 18 ans au moins.</i>
Garantie	<i>Caution Solidaire</i>
Durée du crédit	<i>4 à 6 mois</i>
Périodicité de remboursement	<i>In fine</i>
Période de grâce	<i>Néant</i>
Moratoire	<i>Néant</i>
Montant du crédit	<i>En fonction du nombre de sacs mis en stock</i>
Prix	
Taux d'intérêt	<i>2% le mois</i>
Mode de calcul du taux d'intérêt	<i>Constant</i>
Dépôt de Garantie	<i>Néant</i>
Epargne Obligatoire	<i>Néant</i>
Moratoire	<i>Néant</i>
Assurance / Micro-assurance	<i>Néant</i>
Autres...	<i>Taxe de stockage</i>
Promotion	
Communication externe	<i>Sensibilisation par les animateurs et les radios communautaires</i>
Communication interne	
Publicités..etc...	<i>Néant</i>
Positionnement (Idée / perception de notre institution que nous inculquons dans l'esprit de nos clients/membres)	
Image de marque de l'institution	<i>Culture de remboursement à bonne date et célérité dans le traitement des dossiers de crédit</i>
Image du produit	<i>Crédit tampon pour la période de soudure</i>
Place	
Lieux des transactions	Bureaux de SIA N'SON MF, les Magasins PA3D communautaires et privés des certains gros producteurs.
Preuve Physique (Evidence physique montrant l'accès et l'utilisation du produit par les membres/clients)	
	<i>Les biens d'équipements et les AGR développées</i>
Personne (ceux qui interviennent dans la commercialisation du produit concerne)	
	<i>Agents de SIA N'SON MF, Agents des RDR, Agents des Mairies et les producteurs.</i>
Processus (Etapas dans la commercialisation du produit concerne)	
Selection du client	<i>Sensibilisation par les crieurs publics, radios communautaires, Agents de SIAN'SON MF et des Communes pour la collecte des céréales et leur convoiement dans les magasins. Les stocks sont conditionnés par les Agents de RDR avant leur mise en magasin</i>
Demande et évaluation de crédit	<i>Les Chargés de Prêt reçoivent les demandes en fonction des sacs déposés et procèdent à l'évaluation. Les sacs des céréales sont pris à 80% du prix du marché des stockages.</i>
Approbation du credit	<i>Le comité de premier degré composé des Chargés de Prêt de la zone du Superviseur et ce dernier se réunit pour un premier niveau de validation. Ensuite les dossiers sont envoyés au Siège (Service Exploitation) pour la dernière validation assortie de la demande de fonds pour la programmation des mises en place.</i>
Octroi du crédit	<i>Il est fait suivant un planning de déblocage validé par le Directeur Exécutif et dont le contenu est communiqué aux Agents de terrain pour le regroupement des bénéficiaires</i>
Remboursement du crédit	<i>Il est fait sur la base des ventes groupées effectuées suite à l'identification des preneurs aux meilleurs prix. La vente nette du capital, intérêt et autres prélèvements est reversée aux bénéficiaires.</i>
Vérification de l'utilisation du crédit	<i>Elle est faite et justifiée par les fiches de suivi versés aux dossiers de crédit</i>
Suivi et évaluation du système	<i>PA3D, communes</i>

4.4.4 L'impact des magasins de warrantage sur la dynamique des filières alimentaires est prometteur et emporte l'adhésion des participants. En revanche, les hypothèses relatives à leur impact sur la sécurité alimentaire locale ne sont pas vérifiées

La quantité stockée dans les magasins de warrantage a augmenté rapidement de 2012 à 2013 et 2014. Pour la spéculation principale (maïs), le stockage est passé de 8.410 sacs en 2012, à 19.227 sacs en 2013, et 33.498 sacs en 2014. Le nombre total de déposants est passé de 312 en 2012, à 357 en 2013 et à 500 en 2014. La proportion de femmes comme déposants déclarés était de 35% en 2014. Les volumes moyens déposés par participant ont évolué de 27 sacs en 2012, à 54 en 2013 et 67 en 2014. Cette évolution cache une profonde disparité, avec les plus gros déposants stockant jusqu'à 300 sacs, et beaucoup d'autres ne dépassant pas 10 sacs. L'augmentation traduit une double évolution : la confiance accrue des producteurs dans le mécanisme d'une part, et pour certains magasins, l'engagement croissant de quelques gros producteurs spéculateurs. Certains comités de gestion ont pris conscience des risques d'accaparement des capacités de stockage ; le projet lui-même n'a pas fait un suivi systématique de cet aspect en utilisant les données pourtant disponibles au niveau de chaque comité.

Les principaux avantages du mécanisme de warrantage sont les suivants :

- Accès au crédit pour des cultures vivrières avec accès à des ressources financières garanties ;
- Stockage des récoltes dans des conditions sûres ;
- Possibilités de réinvestissement.

Les montants de crédits alloués par l'IMF Sian'Son pour le maïs (au taux fixe de 10.000 CFA par sac) sont passés de 84 M CFA en 2012, à 334 M en 2014. Toutes spéculations confondues, ils sont passés de 140 M CFA en 2012 à 363 M CFA en 2014. L'accès au crédit est le premier bénéfice des déposants. Il leur facilite des investissements sans avoir à vendre leur production à bas prix au moment de la récolte. En général, les personnes interrogées, quelque soit le volume déposé, ont déclaré avoir utilisé le crédit pour des investissements spéculatifs : des gros producteurs rachetant du maïs pour en stocker chez eux, et de petits déposants dont des femmes, spéculant sur des petites quantités de produits tels que la noix de cajou. L'investissement dans l'achat d'intrants pour la prochaine récolte est aussi souvent mentionné. La mise en place de boutiques d'intrants dans les magasins s'est faite attendre ; la quasi monopolisation des efforts du CARDER par la filière coton expliquant en partie les difficultés. En 2014 une première expérience a eu lieu dans certains magasins, avec une mise à disposition de stocks d'intrants par le CARDER.

Les fiches synoptiques en annexe illustrent les variations des résultats financiers du warrantage pour les producteurs en 2012, 2013 et 2014. En 2012, le maïs s'achetait à 12.000 CFA le sac au moment du stockage, et s'est déstocké à des prix variant entre 17.000 et 20.000 le sac. Les déposants ont ainsi pu rembourser leur crédit, et percevoir, après remboursement, et paiement de la taxe de stockage, un reliquat de 149 M CFA. En déduisant des frais de transports forfaitaires de 300 CFA par sac, cela équivaldrait à un bénéfice moyen brut de 17.000 CFA par sac, ou 475.000 CFA par déposant. L'année suivante, le prix du maïs étant passé de 10.000 à 20.000 CFA le sac en moyenne, les bénéfices engrangés sont montés à 18.300 par sac, et 987.000 CFA en moyenne par déposant.

La suite montre que le mécanisme de warrantage ne protège pas par lui-même les producteurs des aléas du marché. Des excédents vivriers croissants depuis 2009, couplés avec la fermeture des frontières avec le Nigéria, principal débouché des excédents du Borgou, ont fait chuter les prix, qui étaient aux alentours de 14.000 CFA le sac au moment de la récolte, à 10.000 au moment où le déstockage était prévu. Si le maïs était vendu à ce prix, les producteurs perdraient.

L'impact du warrantage en termes de revenus additionnels, par rapport à la vente à la récolte, peut être mesuré. En 2012, les déposants de maïs ont perçu, frais de warrantage déduits, une plus-value moyenne de 7.900 CFA par sac, passée à 8.300 en 2013. En 2014, si la vente s'effectue à 10.000 le sac, la perte comparative serait de 11.000 CFA par sac de maïs en moyenne. Au moment de la mission Sian 'Son était en train de chercher des débouchés à meilleur prix. Le bilan sur 3 ans de warrantage de maïs, donne une plus-value de 5.000 CFA par sac, qui explique l'optimisme des déposants interrogés, tous prêts à répéter l'opération en 2015.

Outre la plus-value potentielle et l'accès au crédit, les déposants interrogés soulignent d'autres avantages importants pour eux, en particulier la sécurité de stockage comparée au stockage domestique, exposé aux vols, ravages des rongeurs et dégâts, et risques d'incendie.

Les producteurs avisés ont combiné différentes cultures. En effet, durant les dernières années, les cours du soja et de l'arachide ont suivi une courbe inverse de celle du maïs. Ainsi, les agriculteurs qui ont déposé des sacs d'arachide et de soja en 2013 ont enregistré une perte, tandis qu'en 2014 ces cultures ont permis une plus-value qui compense en partie les pertes sur le maïs.

Pour les magasins de warrantage, la matrice d'hypothèses produite par UNCDF estime qu'ils contribueront à la disponibilité, en retenant un stock de céréales sur place. Il est aussi fait état de la relâche des stocks en période de soudure (stabilité), mais l'objectif des déposants étant de maximiser leur bénéfice, il n'est donc pas compatible avec commercialiser le maïs à bas prix sur le marché local, pour preuve la plupart des acheteurs visent l'exportation ou les marchés urbains. Les études de cas montrent qu'invariablement, les produits déstockés sont vendus à des commerçants nigériens ou d'autres régions du Bénin, et donc cette hypothèse n'est pas vérifiée. Qui plus est, parmi les avantages mentionnés souvent par les déposants, le fait que stocker leur évite de partager leurs réserves avec des parents ou voisins, déjà mentionné dans l'étude de capitalisation, suggère qu'un effet négatif sur les partages sociaux avec des parents plus vulnérables n'est pas à exclure.

Le seul effet clairement vérifié est sur la génération de revenus additionnels, par la disponibilité de crédits et les bénéfices espérés à la revente. Parmi les bénéficiaires interrogés sur l'utilisation du crédit et des revenus, l'achat de vivres a été mentionné très rarement, tandis que tous les déposants affirment faire des investissements, soit dans la récolte suivante, soit dans des spéculations immédiates. Ceci concerne même des personnes ayant déposés de petites quantités. Il y a donc peu d'effet direct sur l'accès par le biais des revenus. En fait, si les bénéficiaires sont mis en position de ne plus être obligés de brader leur production à la récolte, on peut imaginer que peu de vulnérables peuvent participer réellement au mécanisme, puisque par définition ils manquent d'excédents commercialisables significatifs. Le magasin de warrantage doit donc être vu comme un mécanisme de développement économique local, générant une plus-value largement réinvestie ; c'est donc un investissement économique structurant.

Enfin, l'impact du warrantage sur les cours vivriers locaux, supposerait une proportion significative des stocks commercialisables immobilisés dans les magasins. A ce jour, la proportion reste faible : le stock total de maïs déposé en 2014, équivalent à 3.350 tonnes, est encore peu significatif par rapport au solde vivrier du Borgou pour le maïs, estimé ces dernières années aux alentours de 120.000 tonnes.

Malgré son succès initial, il faut mettre en garde sur le fait que le mécanisme manque d'appui technique spécialisé et ne pourra être validé que sur plusieurs années de pratique.

4.4.5 L'impact des périmètres de maraîchage est de tous les investissements financés par le projet, celui qui répond le mieux aux objectifs de revenus autonomes pour les femmes, et de contribution aux 4 piliers de la sécurité alimentaire. Il faut cependant adopter des stratégies pour éviter l'engorgement du marché local et la dévalorisation des produits

La contribution des périmètres maraîchers à la sécurité alimentaire locale est la plus évidente sur les 4 piliers. L'extension et l'amélioration des périmètres augmentent la production de légumes qui sont vendus localement, ce qui augmente la disponibilité. La génération de revenus autonomes pour les femmes améliore la possibilité d'affecter les revenus au bien-être de la famille, et en particulier des enfants. De plus les légumes et leurs revenus sont disponibles en saison sèche et période de soudure, avec un effet non négligeable sur la stabilité. Finalement, les niveaux d'autoconsommation sont mentionnés comme importants avec la sensibilisation aux bienfaits de la consommation des légumes.

En termes de génération de revenus, il est très difficile de reconstituer a posteriori, les revenus additionnels permis par les investissements du PA3D. Dans la plupart des cas, les périmètres existaient, et grâce à des investissements dans la maîtrise de l'eau, ont pu augmenter leur étendue et leur productivité. De par leur nature, les revenus du maraîchage varient considérablement avec la productivité, les spéculations utilisées et le cours sur les marchés qui varient de manière saisonnière. Les études de cas ont permis de développer, sur la base des informations fournies par les participantes, le budget d'exploitation considéré comme normal pour ces dernières années. Il ressort de cette analyse, que les revenus bruts dégagés varient considérablement d'une culture à l'autre : de 10,000 à 30,000 FCFA par mois pour une planche de gombo, de 30,000 à 40.000 FCFA pour une planche de piment (cf fiches synoptiques en annexe). Selon les déclarations, les revenus mensuels individuels en période de production varient entre 10,000 FCFA et 60,000 FCFA. Une comparaison avec les bénéfices avant l'investissement PA3D n'a pas été possible. Le principal avantage, est que ces revenus sont les plus importants en période de saison sèche, et sont disponibles de manière échelonnée.

On pourrait assumer que le revenu brut des groupements a augmenté de manière sensible. Cependant, certains groupements ont rapporté une baisse sensible des prix du gombo sur le marché local dû à une surproduction ; d'autre part certains périmètres ont souffert de la mauvaise qualité des investissements ou de leur coût de maintenance au point d'être, au moins temporairement, abandonnés (Wanrarou).

Afin de pouvoir évaluer avec une certaine précision l'impact des investissements, il aurait fallu que les éléments suivants soient l'objet d'un suivi : taille de l'exploitation avant et après ; évolution du nombre de bénéficiaires ; suivi mensuel des ventes, coûts et de l'épargne des groupements (actuellement les données relevés par les trésorrières sont extrêmement irrégulières et peu solides).

Ce genre de suivi est indispensable aux groupements eux-mêmes, si l'on veut les aider à développer une maîtrise des coûts et des capacités de profiter des évolutions du marché.

4.4.6 Les unités de transformation agroalimentaire sont un moyen d'assurer des revenus autonomes pour des femmes vulnérables ; la contribution à la sécurité alimentaire locale est variable

Les unités de transformation de manioc, soja ou karité sont avant tout des moyens d'augmenter les revenus autonomes des femmes. Le revenu moyen des foyers a connu une augmentation relativement sensible. Le revenu est disponible et échelonné durant toute l'année. Le niveau varie naturellement d'un individu à un autre en fonction des capacités de travail de chacune. Leur impact sur l'accès à l'achat d'aliments non

produits par les ménages est donc potentiellement significatif. L'impact sur la disponibilité est à nuancer : le gari est surtout commercialisé vers d'autres zones du Bénin et vers le Niger, car il n'est guère consommé dans le Borgou, où il est considéré comme une nourriture de disette. Le fromage de soja, par contre, est acheté et consommé localement, ainsi que le beurre de karité. Les unités de transformation peuvent donc contribuer dans ce cas aux quatre piliers.

La modernisation de la transformation du manioc en gari a permis d'augmenter la productivité des groupements environ entre 4 et 12 fois. Cette productivité pourrait encore augmenter si la matière première était disponible en quantité suffisante. Les comptes d'exploitation reconstitués pour la transformation du manioc, indiquent une marge brute entre 17.000 et 48.000 FCFA par mois par personne, selon la productivité. Les groupements ont pu augmenter non seulement les revenus, mais les niveaux d'épargne groupée réalisés. Malheureusement un suivi de ces résultats n'existe pas, et ces estimations sont basées sur des données individuelles, parfois contradictoires.

En ce qui concerne le fromage de soja, les infrastructures réalisées auraient permis d'augmenter la productivité de 50%. Les femmes obtiennent un revenu brut entre 10.800 et 42.800 CFA par mois si elles travaillent un jour par semaine. Le fromage de soja est vendu sur place et contribue aux 4 piliers de la SAN. L'autoconsommation du fromage (tofu), comme source de protéines, est considéré comme un atout important. L'hypothèse de pouvoir approvisionner le marché local à bas prix cependant, va à l'encontre des aspirations des transformatrices à maximiser leurs revenus ; un objectif de ce type suppose des études de marché qui n'ont pas été faites.

4.4.7 Les modèles de petit élevage proposés par le programme ont de nombreux problèmes de rentabilisation et de viabilité ; leur contribution à la disponibilité locale de protéines reste à démontrer

En ce qui concerne le petit élevage, les hypothèses sont relatives à un impact sur la disponibilité locale de protéines, une plus grande stabilité de l'approvisionnement, la génération de revenus augmentant l'accès à la nourriture, et une amélioration de la nutrition.

Les hypothèses relatives à la disponibilité, stabilité et nutrition se vérifient dans le cas des élevages de poules pondeuses, qui se vendent sur place. En ce qui concerne les volailles améliorées, et les petits ruminants, les bénéficiaires interviewés qui ont déjà commercialisé, ont vendu en général à des commerçants venus d'autres communes.

Les informations disponibles sur les revenus générés sont encore partielles, mais dans les cas où les élevages seront viables, une contribution à l'accès est probable. Globalement, on peut dire que l'embouche ovine procure un revenu substantiellement plus élevé.

A titre d'exemple, voir ci-dessous quelques comptes d'exploitation qui ont pu être reconstitués.

Tableau 13. Comptes d'exploitation de trois types d'élevage

Compte d'exploitation de l'élevage des volailles (exploitation sur 1 cycle de 1 mois)		Compte d'exploitation de l'élevage caprin (exploitation sur 1 cycle de 18 mois)		Compte d'exploitation de l'embouche ovine (exploitation sur 1 cycle de 12 mois)	
				Achat d'animaux	606500
Alimentation	64000	Alimentation	105696	Alimentation	51500
Vaccination	5000	Soins vétérinaires	14994	Produits et Soins vétérinaires	15500
Total charges variables	69 000	Total charges variables	120690	Total charges variables	673500
<i>Recette par cycle</i>	<i>90000</i>	<i>Recette par cycle</i>	<i>300 000</i>	<i>Recette par cycle</i>	<i>1200000</i>
Marge brute par cycle	21000	Marge brute par cycle	179310	Marge brute par cycle	526500
Total charges fixes sans bâtiment (Petit matériel)	10000	Total charges fixes sans bâtiment (Petit matériel)	0	Total charges fixes sans bâtiment (Petit matériel)	526500
Marge nette par cycle	11000	Marge nette par cycle	179310	Marge nette par cycle	606500
Marge nette par an	132000	Marge nette par an	119540	Marge nette par an	606500

Source : élaboration propre sur base des études de cas

Ces données illustrent la variété de situations que le petit élevage recouvre. Les fiches synoptiques en annexe donnent des bénéfices prévisionnels par an, entre 50.000 et 80.000 CFA par an pour les ovins, 170.000 CFA par an pour les caprins, plus de 500.000 CFA par an pour l'embouche, et 132.000 CFA pour les poules pondeuses. En général, l'activité est beaucoup plus risquée que la transformation ou le maraîchage, en raison de la prévalence de risques vétérinaires.

4.4.8 Les investissements dans les marchés de bétail ont un impact important sur le volume et échanges et la viabilité de ces institutions vitales pour l'économie locale

Le travail sur les marchés à bétail a permis de mieux contrôler les transactions mais aussi de les rendre plus attractifs. Il n'a malheureusement pas été possible de disposer de statistiques des ventes sur ces marchés. Les chiffres avancés par la Mairie de Kalalé, sur l'augmentation des revenus fiscaux, passés de 160.000 à 600.000 CFA après les aménagements, ne peut être liée clairement à une augmentation du volume des transactions, à un meilleur contrôle ou à la combinaison des deux. En tout état de cause, les investissements ont eu un effet positif. En ce qui concerne une plus grande disponibilité de viande à meilleur marché localement, cette conclusion aurait nécessité une recherche sur les filières de commercialisation du bétail, qui était au-delà des possibilités de cette évaluation.

4.4.9 Le rapport entre le coût des investissements et leur impact sur l'économie locale varie considérablement et pourrait guider dans une certaine mesure l'engagement des communes à répliquer certains investissements avec des ressources limitées

La répliquabilité des investissements par les communes est en grande mesure, fonction de leur complexité à mettre en place, des contraintes de gestion, et naturellement de leur coût et des retours financiers potentiels par la mobilisation fiscale.

Les investissements réalisés dans les marchés de bétail, si l'on s'en tient à l'évolution de la TDL perçue à Dérassi (commune de Kalalé) comme indicateur, pourraient permettre une plus-value très appréciable pour les communes, de l'ordre de 5 millions de CFA par an pour Dérassi, à comparer avec l'investissement d'environ 12 millions. Cela représente le taux d'amortissement le plus favorable parmi tous ceux financés par le FDL. Si l'on combine ce retour fiscal avec l'impact sur l'économie locale, avec des effets indirects comme l'attraction de marchés vivriers satellites, l'amélioration des marchés à bétail constitue un investissement parfaitement justifié pour les communes.

Dans le cas des magasins de warrantage, même si les retours assurés actuellement par la TDL sont très limités, le rapport entre l'impact sur l'économie locale et l'investissement est beaucoup plus favorable. En mobilisant 334 M CFA en 2014, les magasins ont permis déjà d'injecter dans l'économie locale un montant presque égal à l'investissement réalisé. L'effet structurant d'un tel apport de liquidités sur les filières vivrières devrait se faire sentir dans les années à venir si le mécanisme se consolide, avec une demande accrue d'intrants, une probable diversification des spéculations et si une politique appropriée est menée, des possibilités d'investissements en aval dans la transformation. Les revenus additionnels bruts assurés aux producteurs, estimés à 166 M CFA de plus-value pour les dépôts de maïs en 2012, illustrent aussi l'intérêt économique du mécanisme, même si des années de « vaches maigres » comme 2014 sont à craindre. L'intérêt manifesté par les communes paraît donc pleinement justifié.

Pour le maraîchage, on l'a vu, l'impact purement économique est plus limité, et surtout difficile à chiffrer. Les périmètres alimentent surtout le marché local et leur effet structurant est limité, à moins que certains groupements choisissent de s'engager dans une approche plus commerciale qui demandera une meilleure maîtrise des facteurs de production et des coûts. Le choix d'investir dans des aménagements de périmètres constitue probablement pour les communes, plutôt un investissement de type social.

Les investissements de transformation ont un effet structurant, même à leur échelle modeste : dans le cas du gari, les producteurs sont stimulés à augmenter leur production. Mais cela se fait de manière spontanée et non planifiée, avec un appui du SCDA pour distribuer des boutures de manioc amélioré. En aval, pas de travail sur la commercialisation.

4.5 Viabilité des résultats du projet

Définition	Dans quelle mesure les résultats du programme sont-ils susceptibles d'être pérennisés sur le long terme ?
<p>Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention.</p> <p>Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.</p>	<p><i>L'UAC n'a pu consacrer assez de temps à la pérennisation.</i></p> <p><i>En ce qui concerne le développement des capacités des communes, de nombreux acquis sont susceptibles d'être durables dans la mesure où l'action a été complètement canalisée au travers des instances locales. Cependant, la stabilité individuelle du personnel n'est pas acquise, comme en témoignent les difficultés à retenir les spécialistes en mobilisation des ressources.</i></p> <p><i>En ce qui concerne les investissements, la viabilité va dépendre de la solidité des groupements, comités et associations, et de leur capacité à s'adapter aux aléas du marché. Par exemple, la viabilité du warrantage dépendra de la capacité des partenaires à adopter les stratégies de répartition des risques et à gagner la confiance du plus grand nombre de producteurs et productrices. Le suivi des investissements par les communes, ainsi que la collaboration avec les organismes déconcentrés, resteront largement dépendants des financements externes. L'appui continu de la Coopération Suisse à l'ADéCoB garantit une certaine continuité dans certains aspects stratégiques.</i></p>
Questions d'évaluation	Principales observations
5.1 Intégration de la démarche SAN dans les Institutions de la CL (planification, gestion, budgétisation)	<p>4.5.1 La stratégie de désengagement est facilitée par l'approche utilisée et par la présence continue d'autres partenaires</p> <p>4.5.2 La pérennité des acquis en termes de capacités des communes est en principe positive, mais liée à l'instabilité du personnel qui est due à des causes structurelles</p>
5.2 Dans quelle mesure les collectivités locales / utilisateurs sont-elles habilitées pour maintenir l'infrastructure et les opérations à la fin du programme ?	<p>4.5.3 La collaboration entre communes et entités déconcentrées n'a pas été renforcée de manière durable</p> <p>4.5.4 Les communes ne seront pas en mesure de multiplier et suivre certaines actions en l'absence de ressources externes</p> <p>4.5.5 Les communes mettent en place pour tous les investissements des mécanismes de gestion mais la pérennité n'est pas nécessairement assurée</p>
5.3 Dans mesure le produit de warrantage est-il profitable pour les institutions financières et son offre peut se poursuivre après la clôture du projet ?	4.5.6 En termes de viabilité financière, le mécanisme de warrantage semble attractif pour l'IMF
5.4 Dans quelle mesure est-il probable que l'engagement politique pour les redressements soutenus par le programme continuera une fois le programme termine ?	<p>4.5.7 Les problèmes de la mini-laiterie de Nikki illustrent les difficultés de l'action intercommunale et la nécessité de mieux considérer la faisabilité économique de ces investissements</p> <p>4.5.8 La viabilité économique à long terme des investissements dépend de leur insertion dans des filières compétitives</p>

4.5.1 La stratégie de désengagement est facilitée par l'approche utilisée et par la présence continue d'autres partenaires

Depuis 2012 l'UNCDF a annoncé clairement que la date de fermeture du projet ne serait pas prolongée. Depuis lors le COP et le CT n'ont cessé d'insister sur la nécessité de pérenniser les acquis du projet. Cette stratégie s'est surtout traduite dans la mise en place de conventions pour la gestion des investissements.

En ce qui concerne la continuité des services d'appui aux communes, le CTG avait proposé en 2013 que l'UAC étudie les possibilités de prise en charge, par l'ADéCoB des thématiques et dispositifs (i) d'appui à la mobilisation des ressources propres (SMR), (ii) de la prise en compte du genre et (iii) de l'appui à la sécurité alimentaire (magasins de warrantage) après la fin du projet. Malheureusement la mission n'a pas pu rencontrer les dirigeants d'ADéCoB, malgré deux rendez-vous consécutifs. La Coopération Suisse, qui finance ADéCoB avec son programme ASGOL II, a cependant indiqué que son programme reprenait dans une certaine mesure le relais de certaines actions financées par le PA3D. Le programme ASGOLII continuera d'intervenir au Borgou et dans l'Alibori en appui à ADéCoB, au MDGLAAT avec des fonds canalisés par le FADEC, à la préfecture, à l'Union des Femmes Conseillères et à l'Association Nationale des Communes du Bénin (ANCB). L'appui aux thèmes genre, finance communales, aménagement du territoire, développement agricole sera maintenu parmi les thèmes de la Coopération Suisse, et ce jusqu'en 2015 pour la phase II.

4.5.2 La pérennité des acquis en termes de capacités des communes est en principe positive, mais liée à l'instabilité du personnel qui est due à des causes structurelles

La maîtrise d'ouvrage communale permet une appropriation maximale. Les capacités acquises restent en principe dans la commune. Mais une difficulté structurelle reste dominante : le manque de personnel et la surcharge de travail du personnel existant. Dans certaines communes comme Kalalé, on note que plusieurs personnes clés sont absentes durant de longues semaines pour assister à des formations imparties par le MDGLAAT. Cette situation, avec d'autres facteurs, a affecté l'efficacité du cycle d'investissements. Certaines communes comme Tchaourou ont fait des efforts pour relever le niveau technique de leur personnel : les cadres A (BAC+3 et plus) sont chefs des services clés de la mairie. Malgré cet effort louable, aucune disposition n'est prise pour fidéliser les agents à leur poste et ces derniers n'ont pas un statut clair, dû à une situation nationale (retard dans l'adoption de la loi devant régir le personnel des collectivités locales) sur laquelle ni les communes ni le PA3D ne peuvent agir directement.

Le cas des Spécialistes en Mobilisation des Ressources illustre les limitations rencontrées. Ces spécialistes ont été intégrés aux équipes communales, mais payés par ADéCoB sur financement PA3D. L'hypothèse était qu'à la fin du projet, les communes reprendraient ces spécialistes à leur compte. Le contrat des SMR est arrivé à terme depuis le mois d'avril 2014. Conformément aux objectifs de base, à savoir que les communes recrutent directement ces agents à la fin de leur contrat avec le PA3D, seulement deux communes ont respecté cette disposition. Il s'agit des communes de Nikki et de N'Dali. Les autres communes sont encore en réflexion s'il faut les reconduire ou pas. A Kalalé, c'est clair l'agent lui-même a démissionné avant la fin de son contrat, car il n'était plus fréquent au poste et malgré ses compétences n'a pas véritablement accompagné la commune dans le travail pour lequel il a été recruté. Les communes ont argumenté manquer des ressources nécessaires, et confronter des difficultés pour élargir leur cadre, tous les postes de base étant déjà pourvus. En fait, les conditions salariales des SMR étaient aussi nettement meilleures que celles du personnel communal en raison des primes versées à ces agents qui sont fiscalistes

(BAC+3 Administration des Impôts), avec l'accord des Maires. Cette pratique est similaire à ce qui se passe dans toute régie financière. Les communes ne sont pas en mesure de prendre en charge des salaires élevés et en le faisant, elles seront contraintes de relever le niveau des salaires des autres agents augmentant ainsi les charges de fonctionnement de la commune.

D'une certaine manière, le PA3D a adopté dans ce cas une approche mixte entre la substitution et l'alignement total. Cela n'enlève d'ailleurs pas le mérite de cette intervention, mais souligne la fragilité des investissements en ressources humaines dans un contexte encore peu consolidé institutionnellement.

4.5.3 La collaboration entre communes et entités déconcentrées n'a pas été renforcée de manière durable

La collaboration entre les communes et les CARDER/SCDA a été jugée en général satisfaisante par les communes. Cependant les apports de partenaires comme le CARDER/SCDA étaient tributaires de conventions financées par le projet. Il s'agit là d'un problème structurel de la déconcentration au Bénin, dont les maires se plaignent couramment. Le personnel des organismes déconcentrés, placé en théorie au service des communes, a en fait une dépendance hiérarchique totale du Ministère de tutelle. Tant que cette situation perdure, il sera difficile aux intervenants au niveau communal, de jouer sur la qualité de cette collaboration sans une action forte au niveau central.

Il manque des expertises importantes pour appuyer l'engagement des communes dans le DEL, en particulier en matière économique (approche sectorielle productiviste à remplacer par une approche intersectorielle de chaînes de valeur). L'expérience observée dans l'analyse contre factuelle à Péhonco, montre les mêmes contraintes structurelles, surtout au niveau du Ministère de l'Agriculture, en matière de disponibilité de personnel d'appui par rapport aux besoins.

4.5.4 Les communes ne seront pas en mesure de multiplier et suivre certaines actions en l'absence de ressources externes

Les communes doivent assumer un grand nombre de responsabilités avec des ressources humaines et financières limitées. Certaines activités du PA3D ne seront probablement pas pérennes au niveau de la majorité des communes :

- La pérennisation du suivi par les CSC genre n'est pas garantie : en effet les actions au niveau du genre ont dû être financées par le PA3D en absence de ressources communales.
- En règle générale, il n'y a pas de dispositions claires pour que les communes fassent un suivi sur la durée des investissements, sauf dans le cas des magasins de warrantage où leurs représentants siègent dans les comités de gestion. Pour d'autres investissements, il est probable que le suivi s'arrêtera après la réception des travaux, sauf si des ressources externes viennent prendre le relais.

Ce constat renvoie à la sélection des types d'investissement pertinents du point de vue de la gestion communale : plutôt que de prétendre que la commune finance des investissements qui ne lui produisent pas de ressources directes ou indirectes, et pour lesquelles elle n'aura pas les moyens d'un suivi, ne vaut-il pas mieux chercher un autre cadre institutionnel pour ces actions?

4.5.5 Les communes mettent en place pour tous les investissements des mécanismes de gestion mais la pérennité n'est pas nécessairement assurée

Le PA3D a enregistré certaines leçons d'ADECOI en matière de gestion des investissements. Des comités de gestion ont été mis en place systématiquement dès le démarrage. Les communes se sont associées plus activement. Les conventions passées entre les communes et les gestionnaires (comités de gestion, groupements, individu) établissent des responsabilités pour la gestion et maintenance. Dans le cas des magasins de warrantage, des groupes de maraîchage ou de transformation, des fonds de roulement sont établis. Suite aux recommandations de la Revue Technique de 2012 et du COP, le PA3D a insisté auprès des communes pour mettre en place des conventions de partenariat entre la commune et les comités et groupements en charge de la gestion des investissements. Les conventions ont été signées dans la plupart des cas, mais cela ne signifie pas qu'elles soient bien comprises et que toutes les garanties existent pour leur application. En fait, il s'agit de documents standardisés, préparés par les communes sans un processus de consultation participatif avec les partenaires, lesquels souvent n'en ont qu'une compréhension toute relative.

Les **Comités de Gestion des magasins de warrantage** sont plus ou moins performants; la crise de commercialisation de cette année est un test de leurs capacités. L'implication directe des communes dans leur gestion et l'intérêt suscité, permettent d'assumer qu'une participation plus ou moins active sera maintenue, pour autant que le warrantage continue à remplir les attentes des agriculteurs. Le rôle de la commune peut être important, par exemple dans le maintien d'une politique sociale qui évite que le mécanisme soit coopté par une minorité de producteurs-commerçants, comme cela commence à se voir dans certains cas.

Les **groupements de maraîchage et de transformation** préexistaient à l'investissement et sont en capacité d'assurer le fonctionnement et le renouvellement des petits équipements. La plupart des périmètres maraîchers sont sécurisés par la prise d'un acte par le Maire sur le foncier. Certains des périmètres sont clôturés. Ceux qui ne le sont pas encore, devront l'être afin d'éviter les dégâts souvent causés par la divagation des animaux. Le maraîchage a plus de chance de pérennisation que tous les autres. Cela n'a pas empêché que certains périmètres appuyés par le projet aient été abandonnés (voir fiches synoptiques) en raison de problèmes non résolus de maîtrise des eaux.

Les **marchés** sont gérés par des associations avec pour certaines une expérience considérable.

Les investissements en **petit élevage** établis à ce jour posent un problème particulier de viabilité. Le Service Technique de la mairie avait pris en charge la gestion de la construction des infrastructures d'élevage alors que cette activité est du ressort du génie rural qui se trouve sous le contrôle du SCDA. La maîtrise d'ouvrage communale a constitué un véritable obstacle à l'adoption des modèles traditionnels moins coûteux en raison de l'inexistence de normes techniques au niveau national. C'est ce qui a fait que les bergeries et les poulaillers soient construits avec les fonds FDL 2010 et 2011, à des coûts relativement élevés limitant leur répliquabilité : pendant que les éleveurs eux-mêmes dorment dans des constructions en banco, leurs animaux sont logés dans des abris en matériaux définitifs. Le risque est qu'à terme, les éleveurs pourront emménager dans les bergeries ou dans les poulaillers et ainsi abandonner les élevages! Ces investissements individuels ne peuvent donc pas être répliqués comme tels, ni amortis par les revenus. De plus, l'approche individuelle réduit les possibilités de réplification, et rend difficile et coûteux le suivi technique et vétérinaire.

Le tableau suivant résume les caractéristiques de viabilité de ces investissements, en terme de maintenance par les bénéficiaires, et d'amortissement et financement du suivi par la commune.

Tableau 14. Principales caractéristiques de viabilité des 5 types d'investissement du FDL

Type d'investissement	Génération de fonds pour l'entretien	Amortissement	Répliquabilité
Magasins de warrantage	La taxe de stockage est pour le moment suffisante pour soutenir les gestions du comité, le nettoyage et entretien des magasins, et dans certains cas l'achat de produits de conservation. Dans certains cas des magasins annexes ont été loués et payés avec la taxe de stockage	Sur base des taux de remplissage actuels, les retours sur investissement par la TDL ne permettraient pas d'amortir l'investissement dans un délai raisonnable (20-25 ans). La commune pourrait cependant être disposée à continuer à s'engager si l'impact sur les filières alimentaires se confirme sur le long terme	Les communes sont disposées à investir dans de nouveaux magasins. La demande existe et certains comités ont établi des magasins annexes
Maraîchage	Les groupements prélèvent des fonds de roulement pour le remplacement du petit matériel et des semences. Ils ne seront pas en mesure d'assurer des réparations majeures.	Il n'y a pas de possibilité de prélever une TDL sur des produits commercialisés localement. Seule une transformation commerciale le permettrait. Pas non plus possible de prélever une redevance sur l'eau auprès des groupements dans ces conditions. Un amortissement est donc difficile à envisager. On peut douter de la vocation de la commune à assumer la maintenance des infrastructures hydrauliques agricoles.	En principe il existe une réserve importante de bas-fonds susceptibles d'aménagement. Il y a un rôle à jouer par la commune pour mieux coordonner les multiples intervenants dans ce domaine. La mise en réseau des groupements, déjà envisagée, pourrait aider à canaliser des appuis techniques pour améliorer la maîtrise de l'eau et maintenir les infrastructures.
Transformation agroalimentaire	Les groupements prélèvent des fonds de roulement pour le remplacement du petit matériel et la réparation et entretien des machines. Ils ne seront pas en mesure d'assurer des réparations majeures.	La TDL qui pourrait être prélevée sur des produits comme le gari ne serait pas de nature à amortir les investissements. Une articulation entre transformatrices, producteurs et commerçant serait de nature à générer plus d'investissement. Comme pour le maraîchage, la commune aura sans doute du mal à s'impliquer dans le long terme.	Une étude de marché devrait permettre d'étudier les possibilités de répliquer ces initiatives. A priori de forts potentiels existent. Ici aussi, la commune peut jouer un rôle pour coordonner les appuis externes, et aider les acteurs à se mettre en réseau. Il est nécessaire que les SCDA également se mettent en réseau et qu'une expertise commerciale soit disponible.
Marché à bétail	Les associations de gestion des marchés sont des entreprises commerciales viables. Elles travaillent en partenariat formel avec les communes et les unions d'éleveurs. Les redevances prélevées permettent d'assurer le bon fonctionnement.	Les marchés sont une source de redevances non négligeables, et de plus sont structurants et attirent d'autres activités connexes. L'intérêt des communes à continuer dans cette voie n'est pas en doute.	Le succès crée un risque de vouloir développer plus de marchés que nécessaire est un risque mentionné au Borgou. Des études sont nécessaires, voir aussi les problèmes de la mini laiterie de Nikki.
Petit élevage	Les investissements sont trop récents pour pouvoir juger leur viabilité économique. D'après les chiffres disponibles les producteurs devraient être en mesure d'assurer le fonctionnement.	Les infrastructures établies par maîtrise d'ouvrage communale sont beaucoup trop onéreuses et leur amortissement est hors de question avec les retours projetés. La commune ne pourrait s'investir dans leur réplcation sans ressources externes considérables.	Ce type d'initiative ne peut être étendu et répliqué qu'avec une profonde révision du modèle. Une amélioration a été apportée au niveau des infrastructures avec les projets du FDL 2012. Plutôt qu'une maîtrise d'ouvrage communale, une approche telle qu'utilisée par

Type d'investissement	Génération de fonds pour l'entretien	Amortissement	Réplicabilité
			des ONG comme Plan Bénin paraît plus viable.

Source : élaboration propre

4.5.6 En termes de viabilité financière, le mécanisme de warrantage semble attractif pour l'IMF

La gestion du microcrédit dans le cadre des magasins de warrantage, a été confiée à l'ONG Sia N'Son Microfinance, agréée comme un Système de Financement Décentralisé (SFD) le 24 Janvier 2014. La sélection de Sia N'Son comme partenaire date du temps d'ADECOI ; il n'y a pas eu un processus formel de sélection ou un appel à candidature permettant aux autres SFD présents sur le marché de participer à la compétition et de présenter leur offre. ADECOI avait facilité la signature d'une convention entre Sia N'Son et toutes les communes en utilisant des fonds de la subvention SAIL (Subvention d'Appui aux Initiatives Locales) d'un montant de 100 M FCFA, placés auprès de Sia N'Son moyennant un intérêt annuel de 6% pour une période de 3 ans renouvelables, plus 14 M CFA pour l'équipement de l'IMF. Le produit de warrantage a été défini après un voyage d'étude au Niger, et piloté à Sinendé, sans qu'une étude de faisabilité approfondie ait été réalisée.

L'analyse de la viabilité du produit warrantage au niveau de Sia N'Son passe par le calcul des charges et produits liés à ce mécanisme. En l'absence de comptabilité analytique, les charges directes liées au produit warrantage sont considérées alors que celles communes à tous les autres produits d'épargne et de crédit de l'institution ont fait l'objet d'une imputation/allocation. Comme le montre le tableau suivant, les résultats sont excédentaires et croissants sur toutes les cinq années considérées. Ce qui montre clairement que le "Produit Warrantage" est rentable /viable et permet de couvrir toutes ses charges au sein du prestataire de services financiers Sia N'Son.

Tableau 15. Analyse de l'état des résultats du "Produit warrantage" pour Sia N'Son - FCFA

Eléments	2009	2010	2011	2012	2013
Total Produits warrantage	1.489.137	4.709.106	3.581.133	21.202.480	41.375.844
Total des Charges	1.394.626	3.806.430	2.931.083	16.042.584	32.994.016
Excédents warrantage	94.511	902.676	650.050	5.159.896	8.381.828
TOTAL PRODUITS	140.875.990	250.706.169	338.591.862	491.551.095	666.965.170
% produit warrantage	1,1%	1,9%	1,1%	4,3%	6,2%

Source: SIG de SIA N'SON

L'excédent réalisé par Sia N'Son sur le produit warrantage connaît une légère chute en 2011 avant sa croissance exponentielle sur les autres années. Cet état de chose s'explique par le fait que 30 membres du personnel ont été recrutés en prévision de la politique d'expansion de l'organisation sur le budget de 2011.

Le développement du warrantage, qui atteint 6% du produit total de Sia N'Son en 2013, a eu sans doute un effet très positif pour Sia N'Son, d'améliorer la qualité de son portefeuille qui avait commencé par se détériorer depuis 2009. En l'absence d'une bonne comptabilité analytique pour les produits, surtout les produits développés en collaboration avec des partenaires, qui permette le suivi et la traçabilité des charges

et revenus liés à chaque produit, il n'est pas possible de déterminer avec précision le poids exact du produit warrantage dans les résultats globaux. La viabilité du système de warrantage, convaincante jusqu'en 2014, devra être vérifiée au vu des résultats de 2014. En particulier, le rôle que Sian'son est censé jouer pour aider à trouver des débouchés aux stocks, sera déterminant. Les décisions prises durant les premières années en termes de crédit n'ont pas été ni dans le sens de la diversification des produits, ni dans celui de la vigilance du rôle social enévitant systématiquement l'accaparement des magasins.

Les faiblesses observées au niveau du Système d'Information de Gestion, du rapportage, et de l'évaluation des risques, devront être remédiées. Depuis 2008 il n'y a pas eu d'assistance ou d'encadrement significatif de la part de l'UNCDF pour renforcer techniquement Sia N'Son sur les bonnes pratiques de la microfinance à l'échelle nationale, sous-régionale et régionale afin de bénéficier d'un suivi de performance régulier pour identifier les risques liés au produit et le rendre viable et pérenne. Les paramètres de gestion analysés dans un rapport annexe à cette évaluation, montrent une croissance affirmée au sein de l'institution sur la période des cinq dernières années. Bien que les résultats des exercices de l'institution soient positifs, les ratios de rentabilité et de pérennité sont en deçà des normes requises pour ce qui concerne la BCEAO.

4.5.7 Les problèmes de la mini-laiterie de Nikki illustrent les difficultés de l'action intercommunale et la nécessité de mieux considérer la faisabilité technique, économique de ces investissements

La mini-laiterie de Nikki est un investissement initié sous le projet ADECOI, pour lequel le PA3D a ajouté des appuis dans l'équipement. La mini-laiterie était initialement prévue pour appartenir à l'UCOPER de Nikki et à la Mairie de Nikki ; en raison des procédures financières arrêtées pour les guichets du PA3D, le projet a été transformé en intercommunal avec une participation financière des communes de Kalalé, Peréré et Tchaourou. La laiterie a fonctionné en 2010-2011 sous un contrat d'affermage avec une entreprise privée. Les difficultés d'approvisionnement en lait ont conduit l'entreprise à solliciter l'appui du PA3D. Sur recommandation du COP du projet, le contrat d'affermage a été remplacé par la mise en place d'un Conseil d'Administration de 9 membres (4 maires, 4 représentants des UCOPER et l'ADéCoB) pour suivre les activités au quotidien d'une équipe technique d'exploitation. Une feuille de route a été approuvée début 2012.

Les mesures prises n'ont visiblement pas permis de surmonter les difficultés de la laiterie, liées à la difficulté d'assurer un approvisionnement soutenu en lait. Au moment de la visite, la laiterie, à l'arrêt depuis plusieurs mois, avait été remise en marche pour traiter 35 litres de lait. Le personnel technique et administratif n'avait pas été payé depuis 4 mois et certains cherchent un autre emploi. Les problèmes d'approvisionnement continuent. A la suite d'études commanditées par UNCDF et la SNV, les équipements achetés avec les fonds FDL, jugés sur dimensionnés, ont été en partie remplacés par des équipements beaucoup plus modestes : le lait est pasteurisé au bain marie dans des marmites...L'équipe technique est bien formée, la demande existe, mais le modèle de gestion est visiblement inadapté aux volumes de production faisables actuellement. Le problème de l'approvisionnement soutenu en lait de qualité, au départ d'un nombre de petits producteurs dispersés et peu technicisés, avec en plus la diminution considérable de la productivité en saison sèche, n'est visiblement toujours pas résolu. Tant qu'une solution viable n'est pas trouvée, la laiterie ne peut espérer approcher un niveau de rentabilité. Il s'agit d'un exemple frappant d'un investissement privilégié et organisé sur base de critères d'abord institutionnels et politiques, en l'absence de bonnes études de faisabilité économique ex ante, qui par la suite se transforme

en une charge de gestion pour les communes. L'inter-communalité doit se construire sur des potentiels et besoins réels, avec une valeur ajoutée des synergies entre communes.

En termes d'analyse contrefactuelle, le maire de Pehonco a souligné les difficultés pour mettre en place une intercommunalité fonctionnelle. La première intercommunale reconnue comme Etablissement Public vient d'être créée dans la Donga.

4.5.8 La viabilité économique à long terme des investissements dépend de leur insertion dans des filières compétitives

Le projet avait en principe focalisé son action sur les filières maïs, maraîchage et manioc. Les investissements dans ces filières ont été réalisés sans que des actions systématiques soient mises en œuvre pour leur articulation avec les principaux acteurs en amont et en aval. Pour ces différents investissements, la viabilité dépendra en grande mesure, de cette articulation :

- En aval, la commercialisation est le principal élément de viabilité ; pour les magasins de warrantage, on voit déjà clairement que toute la viabilité dépendra de la capacité à établir des connexions fiables et avantageuses. Pour les unités de transformation, la commercialisation fonctionne, mais l'augmentation des volumes et de la plus-value passe par une compétitivité supérieure en termes de qualité, régularité et présentation des produits. Pour le maraîchage, le marché local présente certains risques de saturation, et passer à une commercialisation plus ambitieuse présuppose une adaptation du système de production.
- Un autre aspect important de la viabilité des magasins, est d'arriver à les utiliser en dehors des 4 mois de la saison principale. Cela permettrait d'augmenter la rentabilité de l'investissement, mais les possibilités sont assez limitées. Des comités sont en discussion pour stocker des amandes de cajou ou des noix de karité, mais pas d'étude spécifique n'est en cours à ce sujet. Il est possible de considérer un stockage sans warrantage en contre saison. La mise sur pied de magasins d'intrants pourrait contribuer, mais l'approvisionnement d'intrants spécifiques reste un problème.
- En amont, quelques actions ponctuelles ont été mises en œuvre par le SCDA (fourniture de semences, manioc amélioré, fourniture d'intrants pour certains magasins de warrantage). Une meilleure viabilité passe par une maîtrise des coûts et de la qualité dans la fourniture des intrants et de la matière première. En ce qui concerne la mini-laiterie de Nikki, les difficultés d'organiser la filière en amont sont la principale raison de la paralysie du projet.

Ces actions d'articulation des filières sont tout aussi importantes que les investissements eux-mêmes. Il a manqué une réflexion à ce sujet et des actions concrètes pour piloter ce processus d'articulation.

5 Conclusions et recommandations:

5.1 *Evaluation globale :*

10 ans d'intervention soutenue dans l'appui des communes du Borgou par l'UNCDF en partenariat avec le FBSA et UNDP, ont permis de consolider le rôle des communes dans la planification et la mise en œuvre du développement. L'alignement de l'intervention et du financement sur les mécanismes nationaux, avec la maîtrise d'ouvrage intégrale par les communes, ont permis une appropriation des apprentissages qui n'aurait pas été faisables avec une intervention directe.

La conception est restée cependant dans le cadre d'une approche projet, avec des cibles prédéterminées et un ciblage du financement, afin de focaliser avec le PA3D, la gestion communale vers des actions dirigées à renforcer le développement économique local et la sécurité alimentaire. La démarche était pertinente, en particulier en ce qui concerne les capacités des communes, mais la conception a fait l'économie de plusieurs aspects importants lorsqu'il s'est agi de focaliser l'intervention sur un domaine assez nouveau pour les communes:

- Il a manqué une analyse des causes de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire, et dans le cadre d'une économie purement agricole, une compréhension systémique des stratégies de production et de distribution et commercialisation des aliments.
- Les communes ont été encouragées à focaliser leurs investissements sur certains types de projets, en l'absence d'une analyse suffisante de leur faisabilité, de leur impact probable sur la pauvreté et la sécurité alimentaire, et de la pertinence d'un rôle moteur de la commune.
- Il a été présumé que les organismes déconcentrés auraient toutes les capacités nécessaires à assister les communes dans leur focalisation sur le développement économique local.

La mise en œuvre a été raisonnablement efficiente, et les lenteurs enregistrées, qui ont souvent été considérables, ne sont pas le fait du PA3D, mais bien du processus d'apprentissage mis en place. Les résultats escomptés ont été largement atteints en termes purement quantitatifs (nombre d'investissements, bénéficiaires directs etc).

En termes d'impact sur les 4 piliers de la sécurité alimentaire, la situation varie par type d'investissement ; en termes généraux, tous les investissements contribuent à générer des revenus additionnels, parfois conséquents (warrantage), mais l'impact sur la disponibilité locale ne correspond pas toujours aux hypothèses de départ. Faute d'avoir établi avec les communes, un système de suivi des performances des investissements (existant seulement pour le warrantage), il est impossible d'évaluer un impact global. Le manque d'un système pertinent de suivi, même au niveau du projet, est un fort handicap également pour dégager les leçons apprises.

L'analyse de viabilité est complexe. Le renforcement des communes, en particulier leur capacité à générer des ressources propres et à assurer la maîtrise d'ouvrage, devrait être raisonnablement pérenne, même si la stabilité du personnel reste une faiblesse structurelle. En ce qui concerne les investissements, leur pérennisation dépend d'une bonne gestion dans un contexte économique difficile, et les communes ne seront pas nécessairement en mesure de maintenir une implication en l'absence de ressources externes.

5.2 *Recommandations et leçons apprises :*

5.2.1 *L'UNCDF doit affiner ses outils de diagnostic et de formulation de programmes afin de mieux cibler l'intervention des communes dans le DEL et la sécurité alimentaire*

L'UNCDF doit inclure dans les diagnostics et PDC, une analyse des systèmes et logiques de production, des systèmes locaux de sécurité alimentaire et des chaînes de valeur afin de mieux comprendre la relation entre développement économique local et sécurité alimentaire. Cette analyse permettrait de développer un cadre stratégique du DEL et de la SAN plus cohérent et faisable.

Le PA3D a défini un menu d'investissements sur base d'hypothèses d'impact sur la sécurité alimentaire et la pauvreté qui ne se sont vérifiées qu'en partie. L'insécurité alimentaire est liée à l'accès aux facteurs de production et aux opportunités de revenus monétaires, mais est aussi une fonction des réseaux sociaux. Afin de comprendre les processus à l'œuvre dans une région donnée, une analyse des principaux **systèmes de production agricole**, des sources de revenus non agricoles et de flux d'échanges entre les acteurs, permet de dégager *une typologie de systèmes de moyens d'existence*. Elle permet aussi de comprendre les liens qui relient, en amont et en aval, les ménages comme unités micro-économiques, aux autres acteurs économiques. En ce qui concerne la disponibilité alimentaire, les **systèmes locaux d'auto-consommation et de (re)distribution des aliments** doivent être également mieux cernés, des statistiques globales telles qu'utilisées dans le cas du Borgou étant peu utiles pour comprendre les causes et mécanismes de l'insécurité. Ce type d'analyse systémique permet d'établir des typologies de ménages en fonction de leurs stratégies, et de comprendre les raisons fondamentales qui peuvent créer l'insécurité alimentaire. Identifier des ménages vulnérables sans comprendre les stratégies qui leur sont ouvertes pour une meilleure inclusion dans le développement économique, peut conduire à des interventions inadaptées pour apporter des solutions durables.

5.2.2 *La planification du développement communal doit intégrer la dimension spatiale et une identification des chaînes de valeurs*

Le développement économique est basé sur l'exploitation des potentiels et l'organisation de flux de produits et de services autour de chaînes de valeur. Une bonne planification ne peut se faire sans une compréhension de l'organisation spatiale des potentiels et des activités dans le territoire communal, et ses relations et échanges avec les territoires voisins.

L'appui donné au pilotage des Systèmes d'Information Territoriale était essentiel. Même en l'absence d'outil relativement sophistiqués comme un SIG, il est indispensable que la planification communale intègre la dimension spatiale. Cette dimension doit être intégrée dans tout le processus participatif. Les diverses méthodologies de diagnostic rural participatif (DRP) qui peuvent être appliquées dans les consultations au niveau villageois intègrent cette dimension par la cartographie participative et peuvent facilement être intégrées dans le processus. Le processus de planification des prochains PDC devrait donner priorité à cet aspect.

La planification de l'intercommunalité sera aussi grandement facilitée par l'approche spatiale. Le SAFIC pourrait intégrer le SIG comme on l'a fait dans certaines communes du Mali.

Au niveau de l'UNCDF, il est indispensable d'intégrer une analyse spatiale, même basique, au niveau de la formulation des projets.

5.2.3 Les investissements économiques doivent être priorisés en fonction de leur impact structurant potentiel ; mieux clarifier les approches économique et sociale de la sécurité alimentaire

Au stade de la planification de projets, l'UNCDF devrait procéder à identifier, pour chaque situation locale, un menu d'investissements adapté aux réalités locales et susceptible d'être structurants dans le sens de dynamiser des relations entre acteurs économiques, et inclusifs dans le sens de permettre la participation de ménages vulnérables

L'impact potentiel d'un investissement sur les dynamiques de développement et de la sécurité alimentaire doit être analysé avant de procéder à développer un menu d'investissements à trois niveaux :

- **Impact sur le développement économique local** : l'investissement doit pouvoir aider les acteurs clés d'une chaîne de valeur, à améliorer la performance de celle-ci de manière durable ; cet investissement doit donc être structurant et stimuler les échanges et les investissements, que ce soit en améliorant la quantité, la qualité ou la régularité d'une production, ou en facilitant son écoulement et la génération d'une plus-value.
- **Impact sur les quatre piliers de la sécurité alimentaire** : cette analyse doit être faite sur base de la compréhension des systèmes existants de production, distribution et consommation des aliments ; elle doit développer des hypothèses basées sur l'impact de l'investissement sur l'activité économique. Par exemple, supposer un impact du warrantage sur la disponibilité locale d'aliments, ne tenait pas en compte les objectifs et le fonctionnement du mécanisme dans le cadre de la filière maïs. Il faudrait donc des hypothèses à vérifier pour chaque type d'investissement, et pour les piliers pertinents, ce qui permettrait aussi d'orienter la ligne de base et le suivi.
- **Caractère inclusif des investissements** : la participation à un mécanisme économique a toujours un coût. Par exemple, la participation au warrantage présuppose une disponibilité d'excédents commercialisables en quantité suffisante pour bénéficier du mécanisme ; participer à la fourniture de lait à la mini-laiterie suppose la capacité de remplir les conditions d'hygiène et qualité, et fournir des quantités régulières de lait. Une analyse des coûts de participation des ménages les plus pauvres aux chaînes de valeur et aux investissements structurants, permet de développer des hypothèses sur le caractère inclusif du mécanisme, et des conditions nécessaires pour éviter leur capture par des élites.

Comme on l'a vu, le PA3D a suivi une approche de groupements pour les investissements structurants des filières, et une approche de ciblage individuel pour les activités de génération de revenus. Le choix de mettre en œuvre des micro projets individuels a été dicté par les échecs répétés de l'approche collective pour certains types d'investissement ; l'exemple de la bergerie communautaire de Sinisson en fut une illustration. Le mécanisme d'entretien rotatif par les membres n'a pas fonctionné. Quelle que soit le type de ciblage, une AGR ne peut être abordée valablement sans considérer la chaîne de valeur dans laquelle elle doit fonctionner.

Si l'on prétend utiliser les instruments de la décentralisation pour améliorer la sécurité alimentaire, il convient de distinguer les logiques de développement économique local et celles de filets sociaux (ciblage d'acteurs économiques / ciblage de personnes en situation de vulnérabilité).

Les personnes vulnérables ciblées comme acteurs économiques, doivent l'être au travers d'une approche de développement économique local inclusif (voir plus loin).

Les ménages vulnérables considérés comme exclus des mécanismes économiques prioritaires, peuvent être ciblés par des mécanismes individuels de transferts. Il faut éviter la stigmatisation des secteurs les plus fragiles (dans plusieurs cas nous avons rencontré un malaise des personnes ciblées publiquement comme « vulnérables »).

Il est recommandable de créer des passerelles locales entre appui aux filières et filets sociaux (par exemple fourniture de légumes aux cantines scolaires).

5.2.4 Les investissements économiques doivent faire l'objet d'une analyse de faisabilité, et d'un plan de négoce chaque fois que cela est pertinent

La faisabilité économique des investissements doit être analysée ex ante au moyen d'un business plan simplifié, éventuellement standardisé, qui permettra de comprendre les conditions de rentabilité de l'activité et d'ajuster en conséquence par exemple pour une meilleure maîtrise des coûts.

L'analyse doit intégrer les conditions de viabilité et pérennisation : la viabilité d'un investissement est tout d'abord économique, mais aussi importante du point de vue de la gestion et de ses coûts. Il est indispensable d'analyser les besoins organisationnels et de gestion des investissements, et les coûts en renforcement des capacités.

L'amortissement et la maintenance de l'investissement doivent obligatoirement être inclus dans l'analyse.

5.2.5 Une réflexion stratégique sur le rôle de la commune dans le DEL doit être faite avant de définir le menu d'investissement communaux

Le choix d'investissements structurants pour le développement économique est un premier critère à prendre en compte. La commune doit investir ses ressources limitées, dans les aspects les plus stratégiques. L'analyse des potentiels est donc un point de départ fondamental. On l'a vu, certains investissements du PA3D présentent un potentiel beaucoup plus grand que d'autres. Certaines communes ont déjà fait un choix plus ou moins explicite en décidant d'élargir l'expérience de warrantage.

Comme on le voit, certains des investissements réalisés devraient pouvoir compter sur un suivi de la part des communes, tandis que dans d'autres cas les limitations financières et de ressources humaines des communes rendront ce suivi difficile. Dans ce cas, les bénéficiaires des investissements risquent d'être livrés à eux-mêmes alors que certains appuis sont nécessaires pour la consolidation.

Il est nécessaire d'inclure dans la planification, une analyse de faisabilité de la maîtrise d'ouvrage et du suivi de la part des communes ; cette analyse devrait inclure les aspects suivants :

- Adéquation de la maîtrise d'ouvrage communale : l'investissement doit être dans les responsabilités et capacités de la commune, et doit pouvoir être réalisé de façon adéquate avec les procédures correspondantes : les procédures de la Maîtrise d'Ouvrage tendent parfois à surdimensionner les investissements (cas des bergeries). En milieu rural il faut prendre en compte les réalités et les conditions de pérennité, et choisir les modalités les plus adaptées.
- Il faut considérer dès la conception, les modalités de gestion et la pertinence d'impliquer ou non la commune à long terme. Eviter la tendance à surcharger les services techniques communaux de responsabilités qu'ils ne sont pas à même d'assumer sur le long terme.

- Les critères de priorisation des investissements à réaliser par maîtrise d'ouvrage communale devraient prendre en compte le potentiel de mobiliser des gisements fiscaux et les possibilités d'amortissement

5.2.6 D'autres acteurs doivent participer dans la promotion du DEL aux côtés des communes

Comme on l'a vu, la planification, la mise en œuvre et le suivi des investissements de promotion du DEL représentent une diversité de responsabilités et de capacités. Les communes ne sont pas, et ne devraient pas être seules responsables.

Une bonne cartographie des acteurs est nécessaire au stade de la planification et de la formulation des projets. Outre les organismes déconcentrés, d'autres acteurs doivent être impliqués. Ils peuvent inclure entre autres des fournisseurs de services (ONG, services financiers, etc), des acteurs économiques en amont et aval de la production, etc.

Comme on le voit, même des mécanismes qui montrent un impact initial prometteur, comme le warrantage, auront besoin d'un accompagnement technique plus pointu que celui disponible au niveau déconcentré. Il faudrait à l'avenir faciliter les liens entre les communes ou leur association, et des prestataires de services spécialisés.

Une intervention doit définir quels acteurs vont être impliqués dans chaque investissement, leurs fonctions et leurs capacités. Renforcer la décentralisation peut impliquer renforcer d'autres acteurs que les communes.

5.2.7 Le DEL ne peut se faire sans un travail pour structurer les acteurs économiques ; la commune peut jouer un rôle à ce niveau

Le rôle des collectivités locales dans le développement économique ne devrait pas se limiter aux investissements mais aussi inclure un rôle de facilitation de la mise en réseau des acteurs et opérateurs économiques. Le développement des chaînes de valeur nécessite la mise sur place de réseaux et de plateformes.

L'exemple du warrantage montre ces possibilités : les comités de gestion doivent être organisés en réseau pour pouvoir améliorer leur coordination avec les commerçants et les fournisseurs d'intrants.

5.2.8 Financer à travers la Maîtrise d'Ouvrage Communale et les circuits financiers nationaux permet une vraie appropriation et apprentissage, mais un suivi rapproché est nécessaire pour identifier les goulots d'étranglement

Les lenteurs du processus doivent être considérées comme partie intégrante du développement de capacités. Les partenaires doivent intégrer la notion de rythmes d'appropriation différents selon les communes, et adopter des objectifs réalistes et des mécanismes d'encouragement à la performance. Cependant, il est difficile d'améliorer l'efficacité d'un processus sans un bon système de suivi qui identifie clairement les goulots d'étranglement, interpelle les acteurs pour développer des réponses, et systématise le processus d'apprentissage. Le PA3D a rempli ce rôle, mais d'une manière trop empirique.

L'UNCDF doit développer un mécanisme standardisé de suivi, qui puisse être adapté aux conditions de chaque pays, et permette la consolidation des résultats et la systématisation des expériences au niveau national comme international.

5.2.9 *Un système de suivi des investissements doit être établi dès le départ en fonction des besoins spécifiques des communes; l'idéal à poursuivre est un système de suivi géo-référencié type Système d'Information Territoriale*

Il est impératif que l'UNCDF établisse un cadre standard de suivi des investissements communaux. Ce système doit permettre de mesurer les progrès vers les objectifs de chaque investissement, avec une ligne de base et des indicateurs appropriés.

L'UNCDF doit œuvrer pour assurer son rôle de suivi, d'assistance technique et d'appui - conseil dans le secteur de la finance inclusive afin pour une réelle professionnalisation de ses PSF partenaires traduite par de bonnes performances, comparée à la situation nationale et internationale.

Un cadre de suivi standardisé peut aussi être développé pour les investissements. Comme dans le cas du suivi des circuits de financement et de maîtrise d'ouvrage, il peut être adapté à chaque pays. Les communes devraient pouvoir intégrer ce qui leur est utile en matière de suivi ; une consolidation des données communales au niveau de chaque projet et chaque pays pourrait être réalisée par l'UNCDF.

5.2.10 *L'UNCDF doit apporter de manière plus systématique sa valeur ajoutée aux projets, en particulier en termes de systématisation des expériences et bonnes pratiques dans les différents pays*

L'UNCDF a apporté un suivi au PA3D sur la base de ses responsabilités contractuelles.

Une valeur ajoutée de l'UNCDF réside dans l'expérience accumulée dans un grand nombre de pays. Apporter une expertise sur cette base, ainsi que des échanges horizontaux entre projets, ajouterait beaucoup à la qualité des processus. La mise en place de cadres standardisés de suivi des processus d'appui aux communes, et des investissements, permettrait de dégager des expériences, leçons apprises et bonnes pratiques de manière systématique.

Afin d'ajuster les processus d'apprentissage et de gestion adaptative à la demande, il faudrait que les cadres de suivi puissent répondre à des nécessités identifiées dès le départ et régulièrement actualisées. Par exemple, il aurait été possible de déterminer quels éléments de l'effet des investissements réalisés étaient les plus susceptibles d'orienter les décisions des communes. Le cadre général de suivi pourrait donc être adapté à chaque cas spécifique en ce qui concerne les données à privilégier.

6 Annexes :

Annexe 1: Fiches synoptiques de l'appui aux communes

Annexe 2 : Fiches synoptiques d'investissements économiques

Annexe 3 : Termes de référence

Annexe 4: Grille d'évaluation finale (validée au cours de la phase de préparation)

Annexe 5: Liste des personnes interviewées et itinéraire de la mission

Annexe 6: Bibliographie – Liste des documents consultés

ANNEXES

EVALUATION FINALE

**Projet d'Appui à la Décentralisation, à la
Déconcentration et au Développement
économique local au Bénin (PA3D)**

Annexe 1: Fiches synoptiques de l'appui aux communes

Annexe 2 : Fiches synoptiques d'investissements économiques

Annexe 3 : Termes de référence

Annexe 4: Grille d'évaluation finale (validée au cours de la phase de préparation)

Annexe 5: Liste des personnes interviewées et itinéraire de la mission

Annexe 6: Bibliographie – Liste des documents consultés

Annexe 1 Fiches synoptiques : appui à la gestion des communes

7 fiches correspondent à chacune des communes du PA3D. Les fiches reprennent les informations fondamentales sur la planification du développement, les interventions du projet et leurs résultats.

Commune:	Bembèrèkè		
Nombre de projets	22	Total bénéf. H/F	1476 dont 1118 femmes
Investissement total (FCFA)	185 142 023	Contribution FADEC	811 297 090 (2010-2013)
Contribution propre	0	Revenus générés	1 075 000
Processus de planification PDC et vision de développement économique			
<p>Comme toutes les autres communes du département du Borgou, la commune de Bembèrèkè s'est dotée également d'un PDC de 2^{ème} génération élaboré en 2010 avec l'appui financier du PA3D et du projet ASGol. Le processus de son élaboration a été participatif et a impliqué tous les acteurs de développement de la commune : Populations à la base, élus locaux, sages, services déconcentrés de l'Etat, organisation de la société civile, programmes et projets intervenants dans la commune, etc.</p> <p>Le PDC a été élaboré en plusieurs étapes successives et itératives à savoir la préparation, le diagnostic, la définition de la vision, des axes stratégiques et des objectifs, la programmation, la validation/l'adoption/l'approbation.</p> <p>Au terme du processus de planification, la vision de développement de la commune est : « en 2025, Bembèrèkè est une commune économiquement prospère, socialement paisible, soucieuse de la sauvegarde de l'environnement, de la bonne gouvernance, de l'équité et capable de mettre le citoyen à l'abri de la pauvreté et de l'insécurité alimentaires ».</p> <p>Déduit de la vision, l'objectif général est d'améliorer les conditions de vie des citoyens en faisant de Bembèrèkè, une commune économiquement prospère, socialement paisible, soucieuse de la sauvegarde de l'environnement, de la bonne gouvernance, de l'équité et capable de mettre le citoyen à l'abri de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire.</p> <p>Au regard de la vision de développement de la commune, le développement économique est une préoccupation importante des autorités locales.</p>			
Processus de ciblage et sélection des projets du FDL			
<p>Le ciblage et la sélection des bénéficiaires sont faits sur la base de l'étude d'identification des villages et personnes vulnérables réalisée par le PA3D et qui est mis à la disposition des communes. Une fois les personnes vulnérables identifiées, le Responsable du Centre de Promotion Social et le Responsable du Développement Rural tous deux en service au niveau de la commune ont été sollicités pour les valider. Ce qui a permis de retenir définitivement les bénéficiaires des actions. Les projets quant à eux, sont issus des PDC et PAI et sont élaborés par les agents communaux et plus particulièrement par les agents du service de la planification et du développement local en tenant compte des orientations du PA3D.</p>			
Efficience du circuit de financement du FDL			
<p>La répartition des fonds se fait par le CAF sur la base des critères du FADEC. Le transfère des fonds aux communes se fait en trois tranches après justification des dépenses des tranches antérieures. Les fonds sont transférés au Trésor public puis virés à la recette des finances de Parakou qui les virent dans les comptes des communes. Le receveur des finances invitent ensuite les receveurs percepteurs de chaque commune à venir chercher le bordereau de transmission des recettes (BTR) qui est une pièce qui atteste que les fonds sont effectivement virés dans le compte de la commune. La gestion de ces fonds a été au démarrage du projet un problème en raison de l'incompréhension entre le receveur percepteur et les élus sur la procédure à suivre en matière de gestion des fonds publics. Mais très tôt ce problème a été résolu grâce à l'appui du PA3D qui a régulièrement sollicité l'intermédiation du receveur des finances du département. On note également des retards dans les paiements des prestataires en raison de l'indisponibilité des fonds.</p>			
Efficience du circuit de maîtrise d'ouvrage du FDL			
<p>Les agents de la mairie (CST et ses collaborateurs) maîtrisent le processus de passation des marchés publics. La maîtrise d'ouvrage de tous les projets financés sur le FDL est assurée intégralement par les agents communaux et la Cellule Communale de Passation des marchés publics. La durée moyenne de passation des marchés, de l'élaboration à la contractualisation est de 60 jours si tout se passe normalement. Mais dans les faits, ce délai est largement dépassé et peut atteindre trois mois, à cause des lenteurs administratives, surtout le circuit de financement et de décaissement des fonds et des entrepreneurs qui aussi retardent les travaux à cause des impayés ainsi que les délais d'approbation de la tutelle. Ce retard peut être estimé à près de 90 jours</p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p>Les agents et élus locaux de la commune de Bembèrèkè ont bénéficié de beaucoup de formations organisées par le PA3D. Les thèmes de formation sont variés et ont porté entre autres sur : le Genre, l'utilisation du GBCO, la maîtrise d'ouvrage communale et la passation des marchés, l'élaboration du budget, le budget programme, la mobilisation des ressources financières propres de la commune, l'exploitation, la gestion et la maintenance des infrastructures, Planification et suivi-évaluation des projets communaux, prise en compte de l'environnement dans les projets, élaboration du budget spécifique au genre, etc. Par ailleurs, le projet a contribué à mettre en place le réseau des SG et les CSPDL pour favoriser l'échange d'expérience entre eux et ainsi améliorer leur performance. Le renforcement du personnel par la mise à disposition d'un spécialiste en mobilisation des ressources (SMR) a permis à la commune d'améliorer le niveau des ses ressources propres d'environ 11,92% en 2012 et 2013.</p>			

Mais on note une insuffisance au niveau du GBCO dans sa partie gestion de projet qui ne tient pas compte des spécificités de la commune. Un recyclage des agents va permettre de combler cette attente.
Effets sur la gestion financière et administrative de la commune
Les formations reçues par les agents communaux ont des effets positifs sur la gestion administrative et financière de la commune. Ces formations ont permis aux agents de la commune d'être plus efficaces dans l'exercice de leur fonction. Elles ont apporté un changement dans les pratiques quotidiennes des agents. Le travail est plus rapide. Ainsi, le budget de la commune est désormais voté à bonne date et approuvé par la tutelle sans difficulté. Elles ont contribué à l'éveil de conscience des femmes qui ont compris maintenant que les femmes peuvent aussi faire ce que les hommes font en politique. Le GBCO est devenu un outil incontournable pour la commune. La formation sur le GBCO permet entre autres de répertorier les actions en cours ou déjà réalisées, sert à la planification et au suivi évaluation des activités. Le Spécialiste de mobilisation des ressources financières a aussi beaucoup contribué au renforcement du personnel communal. Grâce à lui, les ressources financières propres de la mairie se sont améliorées. Mais son contrat est arrivé à terme. La commune a la bonne volonté de lui renouvelé le contrat, mais, il a refusé.
Niveaux atteints dans la maîtrise des capacités de suivi/évaluation de projets et audit de la commune
Le suivi évaluation de ces projets est fait par les agents communaux, particulièrement le CST et le CSPDL. Ce suivi évaluation se limite à une visite des chantiers pour vérifier le niveau d'exécution (CSPDL) des marchés et le respect des prescriptions techniques (CST). Il n'existe aucun système de suivi évaluation dans la mairie.
Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de développement économique local
Le développement économique local tel qu'il est compris et formulé dans le PDC de la commune concerne le renforcement et l'exploitation des équipements marchands. La commune a organisé en 2010, la foire économique pour un montant de 10 845 FCFA sur le guichet intercommunalité et développement économique local du PA3D. Elle a en outre formé en 2011, 30 opérateurs économiques privés de la commune sur la gestion administrative et financière d'une entreprise locale, sur la création, la formalisation et la fiscalité d'une entreprise privée locale, sur l'accueil, l'hygiène et les services dans les bars restaurants, hôtels et assimilés et enfin la réalisation l'étude sur la valorisation du potentiel touristique et élaboration des plans d'aménagement.
Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de sécurité alimentaire
La sécurité alimentaire s'inscrit dans la vision du développement de la commune de Bembèrèkè. 611 050 000 FCFA sont inscrits au PDC de la commune pour soutenir la sécurité alimentaire (17% du PDC). Plusieurs actions ont été menées dans ce sens depuis 2010 : construction de magasins de warrantage, l'appui aux populations jugées vulnérables, l'appui à l'élevage de volaille et de petits ruminants, l'appui aux activités maraîchères, les activités de transformation agro alimentaire, etc.
Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de genre et d'inclusion sociale
49 690 000 FCFA (soit 01%) sont prévus au PDC, pour l'amélioration du statut social et politique des femmes. Il s'agit plus particulièrement de l'Amélioration de la participation de la femme à la prise de décision et de la Promotion des groupements de femmes. Un cadre de concertation spécifique genre est mis en place pour faire des sensibilisations et des plaidoyers pour améliorer le statut social de la femme en particulier. Ainsi, Un plaidoyer a été fait auprès des autorités communales pour prendre des arrêtés d'attribution des bas-fonds au profit des femmes maraîchères de Wanrarou I et II dans l'arrondissement de Bembèrèkè, de Témé dans Bouanri et un acte de donation du site maraîcher d'Ina I. L'identification des femmes leaders dans les cinq arrondissements de la commune afin de les préparer pour les élections communales prochaines. Chaque année un plan d'action spécifique genre est élaboré et mis en œuvre grâce à l'appui technique et financier du PA3D. La continuité des activités du cadre de concertation genre posera problème car ce n'est pas évident que la mairie dispose des moyens nécessaires pour faire face aux dépenses de fonctionnement dudit cadre.
Etat des capacités pour s'engager dans l'intercommunalité
La commune de Bembèrèkè est membre de l'ADéCoB, association de type loi 1901 qui ne répond pas encore aux dispositions de la loi sur l'intercommunalité au Bénin. La dynamisation et l'opérationnalisation de l'intercommunalité constitue un programme entier du PDC dans lequel il est prévu 242 750 000 FCFA (07%) du montant global. Elle a également contribué à l'ADéCoB pour la sensibilisation sur les bons comportements nutritionnels, pour un montant 2 691 075 FCFA.
Conditions de pérennisation : ressources financières
Le niveau de mobilisation es ressources propres de la commune est encore faible en raison de l'incivisme fiscal. Pour le moment, les ressources issues des investissements du PA3D contribuent très faiblement au budget de la commune. De 2010 à ce jour, ces investissements ont généré comme revenu pour la commune, la somme de 1 075 000 FCFA. Mais, il ya espoir que ces ressources vont augmenté dans le temps.
Conditions de pérennisation : ressources humaines
La commune de Bembèrèkè compte 49 agents dont 6 agents de catégorie A, soit un taux d'encadrement de 12% juste suffisant pour gérer efficacement une administration. L'exécutif n'a pris aucune disposition pour fidéliser au poste les agents qui se plaignent d'être sans statut fixe et menacent de partir dès qu'une opportunité plus avantageuse leur serait offerte.

Conditions de pérennisation : partenariats pour assurer la continuité
<p>Une convention de partenariat lie la commune au service communal de développement agricole (SDCA) pour le suivi accompagnement des bénéficiaires des projets d'élevage et de maraîchage. Mais une fois le délai contractuel achevé, ce suivi accompagnement ne suit plus le même rythme. Dans la perspective de la pérennité, la commune a passé une convention de partenariat entre les bénéficiaires des projets financés sur FDL. Un comité de gestion est mis en place pour gérer les magasins de warrantage .</p>
Conclusions générales (applicable à la commune)
<p>La commune de Bembèrèkè a un taux d'encadrement (12%) du personnel suffisant pour gérer efficacement son administration. Elle a en outre amélioré sa capacité de gestion en termes de planification, de budgétisation, de maîtrise d'ouvrage et de suivi des investissements inscrits dans les PDC. Tous les chefs des services clés de la mairie (CSAF, CST, CSPDL, SG) ont été formés aux outils de gestions dans leurs domaines respectifs et ces formations ont apporté une valeur ajoutée appréciable dans le fonctionnement de l'administration communale.</p> <p>Les thématiques de sécurité alimentaire et de DEL font partie intégrante de la vision de développement de la commune. Mais on note une confusion dans les concepts de mobilisation de ressources et de développement économique local.</p> <p>Dans le cadre des actions du projet PA3D, le Service Communal de Développement Agricole (SCDA), le Centre de Promotion Social sont impliqués et la collaboration est bonne aujourd'hui. Dès la fin de cette convention, la collaboration peut en souffrir. Le receveur percepteur, comptable de la mairie, ici à Bembèrèkè collabore bien avec la mairie.</p> <p>La commune fait l'effort d'améliorer le niveau de ces ressources propres ceci grâce à l'accompagnement du PA3D qui a mis à sa disposition un spécialiste en mobilisation des ressources qui aidé à l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources propres. Le contrat de ce dernier est arrivé à terme depuis le mois d'avril. Les transferts de l'Etat à travers le FADEC (non affecté) augmentent d'année en année.</p>

Commune:	Kalalé		
Nombre de projets	16	Total bénéf. H/F	497 dont au moins 60 femmes
Investissement total (FCFA)	222 099 369	Contribution FADEC	998 098 772 (2010-2013)
Contribution propre	0	Revenus générés	450 000 en 2012/2013
Processus de planification PDC et vision de développement économique			
<p>Un PDC est élaboré et court la période de 2011-2015, avec l'appui du PA3D et du projet ASGol.</p> <p>Le processus d'élaboration a été participatif et a impliqué tous les acteurs de développement de la commune : Populations à la base, élus locaux, sages, services déconcentrés de l'Etat, organisation de la société civile, programmes et projets, etc. Le PDC a été élaboré en plusieurs étapes successives et itératives à savoir la préparation, le diagnostic, la définition de la vision, des axes stratégiques et des objectifs, la programmation, la validation/l'adoption/l'approbation.</p> <p>La vision de développement de la commune est : « Faire de la commune de Kalalé à l'horizon 2025, une zone agro sylvo-pastorale modernisée, d'attraction, unie, bien gouvernée où la paix, la santé, l'éducation, l'assainissement, la sécurité alimentaire et la gestion durable de l'environnement sont garantis pour les hommes et les femmes avec une économie dynamique ».</p> <p>L'objectif global du PDC est de <i>promouvoir le développement socio-économique de la commune de Kalalé en se basant sur la promotion du secteur primaire.</i></p> <p>Cinq programmes déclinés en 18 projets structurent le PDC. Les programmes 1, intitulé «Programme de développement durable de l'agriculture, de l'élevage et de la sylviculture » inclut la sécurité alimentaire et représente 23% du montant du PDC, tandis que le second programme ayant trait à la promotion de la transformation et de la commercialisation des produits agricoles représente 12% du montant global du PDC.</p>			
Processus de ciblage et sélection des projets du FDL			
<p>Le ciblage et la sélection des projets du FDL sont faits sur la base de l'étude d'identification des villages et personnes vulnérables réalisée par le PA3D et qui est mis à la disposition des communes. Les projets sont élaborés par les agents communaux et plus particulièrement par les agents du service de la planification et du développement local en tenant compte des orientations du PA3D.</p>			
Efficience du circuit de financement du FDL			
<p>Le financement du FDL, suit la procédure du FADEC. Les fonds sont logés au Trésor public puis virés à la recette des finances de Parakou qui les ventilent dans les comptes des communes. Le receveur des finances invite ensuite les receveurs percepteur de chaque commune à venir chercher le bordereau de transmission des recettes (BTR) qui est une pièce qui atteste que les fonds sont effectivement virés dans le compte de la commune. La gestion de ces fonds a été au démarrage du projet un problème en raison de l'incompréhension</p>			

des règles et procédure en matière de gestion des fonds publics par les maires. Mais très tôt ce problème a été résolu grâce à l'appui du PA3D. Nous avons noté des retards dans le financement des projets. Par exemple les projets de 2012 sont financés à hauteur de 30% (1 ^{ère} tranche) du financement total. Les communes attendent le reste.
Efficiences du circuit de maîtrise d'ouvrage du FDL
Les agents de la mairie maîtrisent aujourd'hui le processus de passation des marchés publics. La maîtrise d'ouvrage de tous les projets financés sur le FDL est assurée intégralement par les agents communaux et la Cellule Communale de Passation des marchés publics. Il se pose aujourd'hui au niveau de la commune un problème de retard dans le traitement des dossiers des marchés publics entraînant un ralentissement des activités. Jusqu'à ce jour aucun marché n'a été passé et exécuté au niveau de la commune. Le receveur percepteur ne signe pas à temps les contrats. Il peut mettre plus d'un mois pour étudier et signer un contrat. Les agents des services compétents de la mairie ne sont pas aussi disponibles pour traiter les dossiers quand il le faut. Ils sont en formation à Cotonou et ne sont disponibles à la mairie que trois à quatre jours par mois, temps insuffisants pour traiter correctement tous les dossiers.
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus
Les agents et élus locaux de la commune ont bénéficié des formations données par le PA3D : utilisation du GBCO, Genre, maîtrise d'ouvrage et passation des marchés publics, élaboration du budget, mobilisation des ressources financières propres de la commune, exploitation, gestion et maintenance des infrastructures, Planification et suivi-évaluation des projets communaux, prise en compte de l'environnement dans les projets, tenue de la comptabilité matière, élaboration du budget sensible au genre, etc. Le projet a contribué à mettre un réseau des SG et les CSPDL pour favoriser l'échange d'expérience entre eux.
Effets sur la gestion financière et administrative de la commune
Les formations reçues par les agents ont des effets positifs sur la gestion administrative et financière de la commune. Elles ont apporté un changement dans les pratiques quotidiennes des agents. Le budget de la commune est désormais voté à bonne date. Les chantiers sont mieux suivis et les attachements sont cosignés. Etc. Le compte administratif est élaboré dès le 31 décembre de l'année.
Niveaux atteints dans la maîtrise des capacités de suivi/évaluation de projets et audit de la commune
Les projets sont élaborés par les agents communaux (service de la planification et du développement local) et bénéficient des financements aussi bien du FDL que d'autres PITF (ASGoI et ADF). Le suivi évaluation de ces projets est également fait par les agents communaux. Ils sont dotés de motos pour la visite des chantiers pour vérifier le niveau d'exécution (CSPDL) des marchés et le respect des prescriptions techniques (CST). Ils sont dotés de fiches de suivi.
Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de développement économique local
Les actions de promotion de l'économie locale sont inscrites au PDC de la commune et se résument à l'information des populations, à la promotion des produits locaux et à la facilitation de l'accès aux marchés, des produits locaux. Pour y arriver, il est prévu dans le PDC de la commune un montant de 374 100 000 FCFA (12% du PDC). La commune a contribué au renforcement des acteurs économiques à hauteur de 25 014 250 FCFA sur le guichet Intercommunalité et Développement économique local.
Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de sécurité alimentaire
La sécurité alimentaire s'inscrit dans la vision du développement de la commune de Kalalé. 242 millions de FCFA soit 08% du PDC sont prévus pour la sécurité alimentaire. En 2010 et 2011, la commune a investi près de 117 635 103 FCFA pour la sécurité alimentaire. Ces investissements sont réalisés sur le guichet Sécurité alimentaire et groupe vulnérable PA3D.
Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de genre et d'inclusion sociale
22 millions 200 000 de FCFA (soit 1%) sont prévus au PDC, pour faire la promotion des actions genre sensible et de la protection sociale. Depuis 2010 un cadre de concertation genre mis en place au niveau de la commune est présidé par une femme (la 1 ^{ère} adjointe au maire de Kalalé). Plusieurs actions ont été menées par ce cadre de concertation : organisation de la journée internationale de la femme, sensibilisation pour la prise en compte des femmes et leur présence dans les instances de décision, etc.
Etat des capacités pour s'engager dans l'intercommunalité
La commune de Kalalé est membre de l'ADeCoB, association de type loi 1901 qui ne répond pas encore aux dispositions de la loi sur l'intercommunalité au Bénin. Elle a prévu dans son PDC une somme de 100 millions de FCFA (03% du PDC) pour soutenir l'intercommunalité. Elle a contribué à l'équipement et au fonctionnement de la mini laiterie de Nikki à hauteur de 5 395 500 FCFA sur les ressources du FDL (guichet intercommunalité et DEI) et 2 691 075 à l'ADeCoB pour la sensibilisation sur les bons comportements nutritionnels.
Conditions de pérennisation : ressources financières

Le niveau de mobilisation des ressources propres de la commune est encore faible en raison de l'incivisme fiscal. Les ressources tirées des investissements du PA3D contribuent encore très faiblement au budget de la commune. Pour le premier exercice, les magasins de warrantage n'ont rapporté que 150 000 FCFA pour les droits de magasinage et environ 300 000 pour la TDL et 600 000 par mois sur le marché à bétail de Dérassi. Le SMR recruté par le PA3D, malgré ses compétences n'a pas pu accompagner la commune dans la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources locales qu'il a pourtant contribué à élaborer.
Conditions de pérennisation : ressources humaines
Le niveau de compétence du personnel communal est relativement bon, grâce à leur expérience. Tous les services clés de la mairie sont pourvus en personnel de niveau de qualification appréciable (BAC + 2) en général. Trois chefs services suivent la formation organisée par le centre de formation des agents de collectivités locales (CEFAL) à Cotonou. Leur absence ralentie le rythme des activités, au point où jusqu'au mois de juin, la commune n'a aucun investissement, malgré la disponibilité des fonds aussi bien du FDL (1 ^{ère} tranche) et du FADEC.
Conditions de pérennisation : partenariats pour assurer la continuité
Une convention lie la commune au service communal de développement agricole pour le suivi et l'appui conseil aux éleveurs. Dans la perspective de la pérennité des investissements, une convention de partenariat entre la commune et les bénéficiaires individuels du projet est signée, et une convention entre ADéCoB et PA3D implique la commune. Un comité de gestion est mis en place au niveau des magasins de warrantage pour assurer la pérennité.
Conclusions générales (applicable à la commune)
La commune de Kalalé a amélioré sa capacité de gestion en termes de planification, de maîtrise d'ouvrage et de suivi des investissements inscrit dans les PDC. Tous les chefs des services clés de la mairie (CSAF, CST, CSPDL) ont été formés aux outils de gestions dans leurs domaines de compétence. Au moment de notre passe la commune a des difficultés dans la mise en route des chantiers d'investissement. Aucun marché n'a été approuvé par la tutelle pour démarrer effectivement les investissements. Les chefs services clés qui doivent conduire la procédure de passation des marchés jusqu'au bout ne sont pas disponibles en raison de leur formation au CEFAL à Cotonou.
La thématique de sécurité alimentaire et de DEL fait partie intégrante de la vision de développement de la commune, même s'il reste des efforts à faire ;
Le partenariat entre les SDE pose encore des problèmes. Le receveur percepteur, comptable de la mairie, ne joue pas son rôle comme prévue par la loi. Pour co signer un contrat, il peut mettre plus de deux semaines voire un mois. La collaboration avec le service agricole de la commune semble bonne, mais en raison de la convention qui lie les deux institutions. Dès la fin de cette convention, la collaboration peut en souffrir. Le centre de promotion sociale est également impliqué dans le projet pour aspects liés aux groupes vulnérables.
La commune souffre encore, en matière de mobilisation de ses ressources propres. Les transferts de l'Etat à travers le FADEC (non affecté) augmentent d'année en année. Les investissements financés sur ces ressources sont plus sociaux qu'économiques comme le fait le PA3D. Pour pérenniser les investissements réalisés par le PA3D, la mairie a signé des conventions avec les bénéficiaires.

Commune:	N'Dali		
Nombre de projets	11	Total bénéf. H/F	221 dont 180 femmes
Investissement total (FCFA)	83 229 108	Contribution FADEC (2010-2013)	742 396 242
Contribution propre	0	Revenus générés	Non évalué
Processus de planification PDC et vision de développement économique			
Un PDC est élaboré et court la période de 2011-2015, avec l'appui du PA3D et d'autres PTF.			
Le processus d'élaboration du document de planification a suivi 5 étapes principales arrêtées de commun accord au démarrage selon un calendrier retenu par l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit des phases de : (i) préparation, (ii) diagnostic, (iii) formulation de la vision, des orientations et des objectifs, (iv) programmation et planification, (v) finalisation des documents et de la démarche de mise en œuvre du PDC.			
La vision du développement de la commune est : <i>« La commune de N'Dali est, d'ici à 2035, une zone de forte production agro-sylvo-pastorale, touristique, agro-industrielle, carrefour commercial et de transit et à faible niveau de vulnérabilité des différents groupes sociaux à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle et à la pauvreté dans un environnement sain. »</i>			

<p>La vision de développement retenue et les programmes qui en découlent montrent bien que le développement économique et la sécurité alimentaire sont une préoccupation des autorités locales pour le développement de la commune. Le coût total estimé du PDC est de 3,7 milliards de FCFA pour la période 2011-2015. Le secteur social (1,4 milliards de FCFA) absorbe 39 % des dépenses prévues suivi du programme économie (902 millions de FCFA) représentant 24 % du coût du PDC. Les programmes gouvernance (0,85 milliard de FCFA) et environnement et coopération intercommunale (0,50 milliard de FCFA) représentent respectivement 23 % et 14 % du coût estimé du PDC.</p> <p>Le programme économie comporte quatre projets dont deux (les projets de diversification agricole et de sécurité alimentaire) mobilisent plus de la moitié (55 %) du coût total estimé pour ce programme. Le projet de désenclavement de la commune absorbe un peu plus du tiers (38 %) des ressources prévues contre le cinquième pour la promotion des PME/PMI, l'artisanat et les activités génératrices de revenus (AGR).</p>
Processus de ciblage et sélection des projets du FDL
<p>Le ciblage et la sélection des projets du FDL sont faits sur la base de l'étude d'identification des villages et personnes vulnérables réalisée par le PA3D et qui est mis à la disposition des communes. Les projets sont tirés du PDC et élaborés par les agents communaux et plus particulièrement par les agents du service de la planification et du développement local en tenant compte des orientations du PA3D.</p>
Efficiences du circuit de financement du FDL
<p>Le financement du FDL, suit la procédure du FADEC. Les fonds sont logés au Trésor public puis virés à la recette des finances de Parakou qui les virent dans les comptes des communes. Le receveur des finances invite ensuite les receveurs percepteurs de chaque commune à venir chercher le bordereau de transmission des recettes (BTR) qui est une pièce qui atteste que les fonds sont effectivement virés dans le compte de la commune. Le versement de chaque à la commune dépend du niveau d'exécution des projets et de la justification de toute les dépenses. La gestion de ces fonds a été au démarrage du projet un problème en raison de l'incompréhension entre le receveur percepteur et les élus sur la procédure à suivre en matière de gestion des fonds publics. Mais très tôt ce problème a été résolu grâce à l'appui du PA3D qui a régulièrement sollicité l'intermédiation du receveur des finances du département et du Préfet du département. Le circuit de financement du projet est toujours lent. Les projets de 2012 sont toujours en attente de financement.</p>
Efficiences du circuit de maîtrise d'ouvrage du FDL
<p>Les agents de la mairie maîtrisent aujourd'hui le processus de passation des marchés publics. La maîtrise d'ouvrage de tous les projets financés sur le FDL est assurée intégralement par les structures de la commune. De la préparation des DAO à la contractualisation, le circuit est connu. Le délai moyen est théoriquement de 62 jours, mais en cas de retard, il peut atteindre 79 jours en raison de l'indisponibilité des acteurs qui doivent traiter le dossier. Et ces dossiers sont approuvés par la tutelle sans difficulté, c'est-à-dire que le retard qu'accuse le traitement des dossiers ne dépend de la qualité du travail.</p>
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus
<p>Le PA3D a organisé plusieurs sessions de formation en faveur des élus et agents communaux. Les thèmes de formation sont variés et ont porté sur : le Genre, l'utilisation du GBCO, la maîtrise d'ouvrage et la passation des marchés communaux, utilisation du GPS et collecte de données géo-référencées, élaboration du budget, utilisation et intégration des données dans le système d'informations territoriales, etc.</p>
Effets sur la gestion financière et administrative de la commune
<p>Les formations reçues par les agents ont des effets positifs sur la gestion administrative et financière de la commune. Le GBCO (logiciel de gestion budgétaire et comptable de la commune) est un logiciel complet qui permet d'élaborer le budget de la commune et les autres documents comptables de la commune et d'utilisation facile. Grâce aux formations sur le genre, les femmes sont conscientes de leur rôle dans la société. Les agents de la commune traitent leur dossier avec célérité. Le SIT est utilisé comme un outil d'aide à la décision et constitue un précieux outil de planification.</p>
Niveaux atteints dans la maîtrise des capacités de suivi/évaluation de projets et audit de la commune
<p>Les projets sont élaborés par les agents communaux (service de la planification et du développement local et chef service technique). Grâce aux compétences acquises les projets sont vite approuvés et financés aussi bien par le PA3D que d'autres PTF (ASGoL et ADF). Le suivi évaluation de ces projets est également fait par les agents communaux. Ils sont dotés de motos pour la visite des chantiers pour vérifier le niveau d'exécution (CSPDL) des marchés et le respect des prescriptions techniques (CST). Le GBCO, le SIT sont aussi des outils utilisés par la planification des projets.</p>
Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de développement économique local
<p>La question du DEL est une préoccupation des autorités locales de la commune. La promotion des PME/PMI, l'artisanat et les activités génératrices de revenus (AGR) absorbe 08% du programme économie et 02% du PDC.</p>

Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de sécurité alimentaire
La sécurité alimentaire s'inscrit dans la vision du développement de la commune de N'Dali. Les projets de diversification agricole et de sécurité alimentaire mobilisent plus de la moitié (55 %) du coût total estimé pour le programme économie du PDC et représente 39 % du coût total estimé du PDC. Ce qui n'est pas négligeable et montre que les autorités locales s'approprient de la thématique sécurité alimentaire.
Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de genre et d'inclusion sociale
La thématique du genre et d'inclusion sociale occupe une place importante dans la vision de développement de la commune. Il est prévu dans le PDC une importante somme de 448 448 750 FCFA, soit 12% du PDC pour le « développement de l'équité et implication active des groupes minoritaires et vulnérables dans la vie sociale et économique de la commune. » Avec l'intervention du PA3D, les autorités locales et autres acteurs du développement de la commune s'approprient de la thématique. Ainsi, Pour assurer la participation des femmes et les groupes vulnérables dans les organes de décision, un cadre de concertation genre a été mis en place et présidé par une femme (Chef de l'arrondissement central). Ce cadre de concertation a initié beaucoup d'activités comme des plaidoyers en faveur des femmes et groupes vulnérables, des formations aux aspects liés au genre sensible, la présence des femmes dans les instances de décisions, etc.
Etat des capacités pour s'engager dans l'intercommunalité
La commune de N'Dali est membre de l'ADéCoB, qui est une association de type loi 1901 qui ne répond pas encore aux dispositions de la loi sur l'intercommunalité au Bénin. 6 831 000 FCFA, soit 2% inscrit au PDC pour l'acoopération intercommunale.
Conditions de pérennisation : ressources financières
Le niveau de mobilisation des ressources propres de la commune est encore faible en raison de l'incivisme fiscal. Les ressources tirées des investissements du PA3D contribuent très faiblement au budget de la commune.
Conditions de pérennisation : ressources humaines
Le niveau de compétence du personnel communal est relativement bon. Tous les services clés de la mairie sont pourvus en personnel de niveau de qualification appréciable. Soucieux de disposer d'un personnel qualifié la commune a reconduit tacitement le contrat du SMR mis à sa disposition par le PA3D pour l'appuyer dans la mobilisation des ressources financières. Malgré cet effort louable, aucune disposition n'est prise pour fidéliser les agents à leur poste et ces derniers n'ont pas un statut clair. Le niveau d'organisation du personnel est moyen.
Conditions de pérennisation : partenariats pour assurer la continuité
Une convention lie la commune au service communal de développement agricole suivi et l'appui conseil aux bénéficiaires du projet. Une convention de partenariat entre la commune et les bénéficiaires individuels du projet et une convention entre ADéCoB et PA3D implique la commune.
Conclusions générales (applicable à la commune)
<p>La commune de N'Dali a amélioré sa capacité de gestion en terme de planification, de maîtrise d'ouvrage et de suivi des investissements inscrit dans les PDC ;</p> <p>La thématique de sécurité alimentaire et de DEL fait partie intégrante de la vision de développement de la commune. Le partenariat entre les SDE pose encore des problèmes. La collaboration avec le service agricole de la commune semble bonne, mais en raison de la convention qui lie les deux institutions. Dès la fin de cette convention, la collaboration peut en souffrir.</p> <p>La commune souffre encore, en matière de mobilisation de ses ressources propres. Les transferts de l'Etat à travers le FADeC (non affecté) augmentent d'année en année. Les investissements financés sur ces ressources sont plus sociaux qu'économiques comme le fait le PA3D. L'avenir des investissements réalisés sur le PA3D n'est pas assuré et la probabilité que la commune continue dans ce sens est faible.</p>

Commune:	Nikki		
Nombre de projets	12	Total bénéf. H/F	184 dont 30 femmes (chiffres peu fiables)
Investissement total (FCFA)	150 583 105	Contribution FADEC	882 785 302 (2010-2013)
Contribution propre	0	Revenus générés (FCFA)	610 500 (2012/2013)
Processus de planification PDC et vision de développement économique			
<p>La commune de Nikki, dispose d'un PDC de 2^{ème} génération élaboré en 2010 avec l'appui financier du PA3D et du projet ASGol. Le processus d'élaboration a été participatif et a impliqué tous les acteurs de développement de la commune : Populations à la base, élus locaux, sages, services déconcentrés de l'Etat, organisation de la société civile, programmes et projets, etc. Le PDC a été élaboré en plusieurs étapes successives et itératives à savoir la préparation, le diagnostic, la définition de la vision, des axes stratégiques et des objectifs, la programmation, la validation/l'adoption/l'approbation.</p> <p>La vision de développement est : « En 2025, la Commune de Nikki est une plate-forme économique et touristique où la sécurité alimentaire, la santé, et l'éducation sont assurées aux hommes et aux femmes dans un environnement sain, sécurisé et bien géré ». L'objectif général du PDC est de faire de NIKKI, une plate-forme économique et touristique où la sécurité alimentaire, la santé, et l'éducation sont assurées aux hommes et aux femmes dans un environnement sain, sécurisé et bien géré. Le développement économique est une composante importante du développement de la commune et bien perçu dans le PDC. Il occupe la deuxième place après le social et représente 36% du montant global du PDC.</p>			
Processus de ciblage et sélection des projets du FDL			
<p>Le ciblage et la sélection des projets du FDL sont faits sur la base de l'étude d'identification des villages et personnes vulnérables réalisée par le PA3D et qui est mis à la disposition des communes. Une fois les personnes vulnérables identifiées, le Responsable du Centre de Promotion Social et le Responsable du Développement Rural tous deux en service au niveau de la commune ont été sollicités pour les valider. Ce qui a permis de retenir définitivement les bénéficiaires des actions. Les projets issus des PDC et PAI. Ils sont élaborés par les agents communaux et plus particulièrement par les agents du service de la planification et du développement local en tenant compte des orientations du PA3D.</p>			
Efficience du circuit de financement du FDL			
<p>Le financement du FDL, suit la procédure du FADEC. Les fonds sont logés au Trésor public puis virés à la recette des finances de Parakou qui les virent dans les comptes des communes. Le receveur des finances invitent ensuite les receveurs percepteurs de chaque commune à venir chercher le bordereau de transmission des recettes (BTR) qui est une pièce qui atteste que les fonds sont effectivement virés dans le compte de la commune. Le versement de chaque à la commune dépend du niveau d'exécution des projets et de la justification de toute les dépenses. La gestion de ces fonds a été au démarrage du projet un problème en raison de l'incompréhension entre le receveur percepteur et les élus sur la procédure à suivre en matière de gestion des fonds publics. Mais très tôt ce problème a été résolu grâce à l'appui du PA3D qui a régulièrement sollicité l'intermédiation du receveur des finances du département et du Préfet du département.</p>			
Efficience du circuit de maîtrise d'ouvrage du FDL			
<p>Les agents de la mairie maîtrisent le processus de passation des marchés publics. La maîtrise d'ouvrage de tous les projets financés sur le FDL est assurée intégralement par les agents communaux et la Cellule Communale de Passation des marchés publics. La durée moyenne de passation des marchés, de l'élaboration à la contractualisation est de 60 jours si le procédé dans de bonnes conditions. Mais dans les faits, les indisponibilités des uns et des autres retardent la procédure et on se retrouve parfois à 170 jours pour passer un marché. On note également des retards dans les paiements des prestataires en raison de l'indisponibilité des fonds. Les projets de 2012 sont en cours et la commune attend les deux dernières tranches.</p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p>Les agents et élus locaux de la commune de Nikki ont bénéficié de beaucoup de formations données par le PA3D. les thèmes de formation ont porté sur : le Genre, l'utilisation du GBCO et recyclage chaque année, la maîtrise d'ouvrage communale et la passation des marchés, l'élaboration du budget, le budget programme, la mobilisation des ressources financières propres de la commune, exploitation, gestion et maintenance des infrastructures, Planification et suivi-évaluation des projets communaux, prise en compte de l'environnement dans les projets, tenue de la comptabilité matière, élaboration du budget sensible au genre, etc. Par ailleurs, le projet a contribué à mettre en place le réseau des SG et les CSPDL pour favoriser l'échange d'expérience entre eux et ainsi améliorer leur performance. Le renforcement du personnel par la mise à disposition d'un spécialiste en mobilisation des ressources (SMR) a contribué à l'amélioration des performances de la commune.</p>			
Effets sur la gestion financière et administrative de la commune			

Les formations reçues par les agents ont des effets positifs sur la gestion administrative et financière de la commune. Elles ont apporté un changement dans les pratiques quotidiennes des agents. Ces actions de renforcement des capacités ont contribué au changement de comportements des agents et à un gain du temps dans l'exécution des tâches quotidiennes. Ainsi, le budget de la commune est désormais voté à bonne date et sont approuvés par la tutelle sans difficulté. Elles ont contribué à l'éveil de conscience des femmes qui ont compris maintenant que les femmes peuvent aussi faire ce que les hommes font en politique. Elles participent à l'accueil des officiels, participent à la campagne de salubrité. Le GBCO est devenu un outil incontournable pour la commune. Avant tout se faisait à la main et on ne pouvait pas émettre plus de 10 mandats par jour. Aujourd'hui, on émet autant qu'on veut, jusqu'à 100 mandats au besoin (a dit le collaborateur du CSAF). Pour le CST, les formations reçues lui sont utiles plus particulièrement dans la programmation de la réfection des infrastructures communales. Mais le matériel informatique est défectueux. Au moment de notre passage, il n'était pas utilisé, car envoyé à la maintenance.

Niveaux atteints dans la maîtrise des capacités de suivi/évaluation de projets et audit de la commune

Le suivi évaluation de ces projets est fait par les agents communaux, particulièrement le CST et le CSPDL. Ils sont dotés de motos pour les visites de chantier pour vérifier le niveau d'exécution (CSPDL) des marchés et le respect des prescriptions techniques (CST). Ils utilisent des fiches de suivi que j'ai pas vu.

Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de développement économique local

Le développement économique local est compris comme la réalisation des infrastructures socio communautaires susceptibles de générer des ressources pour alimenter le budget communal. 145 000 000 FCFA soit 03% sont inscrits au PDC pour soutenir cette thématique. Dans les faits, des actions de renforcement des capacités des opérateurs économiques privés de la commune ont été menées, pour un montant de 6 041 150 FCFA sur le guichet développement économique local du PA3D.

Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de sécurité alimentaire

La sécurité alimentaire s'inscrit dans la vision du développement de la commune de Nikki. Les actions de promotion de la sécurité alimentaire et de l'accès des producteurs au crédit est inscrite pour un montant de 310 000 000 FCFA au PDC (soit 07 %). Ce qui n'est pas négligeable et montre que les autorités locales s'approprient de la thématique sécurité alimentaire.

Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de genre et d'inclusion sociale

25 600 000 de FCFA (soit 1%) sont prévus au PDC, pour la promotion et la prise en compte de l'équité genre sensible. Dans les faits, un cadre de concertation genre est mis en place pour discuter des problèmes du genre. Plusieurs actions sont entreprises en faveur du genre et de la prise en compte des personnes vulnérables. Des séances de sensibilisation sur le positionnement des femmes sur les listes électorales et la présence des femmes dans les instances de décision au niveau de la commune, l'organisation journée internationale de la femme et l'initiative de vendre des T shirts et tissus pour célébrer la journée. Les bénéfices tirés de ce commerce circonstanciel ont permis de primer deux groupements féminins de transformation de produits locaux.

Etat des capacités pour s'engager dans l'intercommunalité

La commune de Nikki est membre de l'ADéCoB, association de type loi 1901 qui ne répond pas encore aux dispositions de la loi sur l'intercommunalité au Bénin. Elle a prévu dans son PDC une somme de 150 millions de FCFA (03%) pour soutenir l'intercommunalité. Il est construit sur le territoire communal une mini laiterie, qui est une unité économique intercommunale. Elle a contribué à l'équipement et au fonctionnement de cette mini laiterie à hauteur de 2 829 376 FCFA sur les ressources du FDL, 12 860 000 FCFA pour l'organisation de la foire économique intercommunale et 2 691 075 à l'ADéCoB pour la sensibilisation sur les bons comportements nutritionnels.

Conditions de pérennisation : ressources financières

Les ressources financières tirées des investissements du PA3D contribuent très faiblement au budget de la commune. Pour le premier exercice, les magasins de warrantage n'ont rapporté que 150 000 FCFA pour les droits de magasinage et environ 300 000 pour la TDL. Le SMR recruté par le PA3D et promu par la mairie comme chef service affaires économiques et marchandes (CSAEM) a beaucoup contribué à améliorer les ressources financières propres de la commune. Il a permis de mettre en place une véritable stratégie de mobilisation des ressources financières de la commune et y contribué au recouvrement. Ainsi, le niveau de la TDL s'est amélioré d'année en année, depuis 2010 et se présente comme suit :

Année	2010	2011	2012	2013	2014 (5mois)
TDL (FCFA)	6 373 400	14 648 283	50 460 412	61 472 262	50 000 00

Conditions de pérennisation : ressources humaines

Le niveau de compétence du personnel communal est appréciable. Tous les services clés de la mairie sont pourvus en personnel expérimenté et qualifié. L'administration communal compte 37 agents dont 7 cadres d'encadrement de catégorie A, équivalent à un

taux d'encadrement de 19% largement supérieur à la norme (12%) admise. Ils sont bien outillés et capable de conduire les activités sans accompagnement extérieur.			
Conditions de pérennisation : partenariats pour assurer la continuité			
Une convention lie la commune au service communal de développement agricole (SDCA) pour le suivi accompagnement des bénéficiaires des projets d'élevage et de maraîchage. Dans la perspective de la pérennité des actions du PA3D, une convention de partenariat est signée entre la commune et les bénéficiaires individuels du projet et une convention entre ADéCoB et PA3D. Un comité de gestion est mis en place au niveau des magasins de warrantage et une convention est signée entre la commune et ce comité.			
Conclusions générales (applicable à la commune)			
La commune de Nikki a amélioré sa capacité de gestion en termes de planification, de maîtrise d'ouvrage et de suivi des investissements inscrits dans les PDC. Tous les chefs des services clés de la mairie (élus, CSAF, CST, CSPDL, SG) ont été formés aux outils de gestions dans leurs domaines respectifs. Les thématiques de sécurité alimentaire et de DEL font partie intégrante de la vision de développement de la commune. Mais on note une confusion dans les concepts de mobilisation de ressources et développement économique local. Dans le cadre des actions du projet PA3D, le Service Communal de Développement Agricole (SCDA), le Centre de Promotion Social sont impliqués et la collaboration est bonne aujourd'hui. Dès la fin de cette convention, la collaboration peut en souffrir. Le receveur percepteur, comptable de la mairie, ici à Nikki collabore bien avec la mairie. La commune fait l'effort d'améliorer ses ressources propres grâce à la TDL perçue sur le bois en provenance du Nigéria et qui traverse son territoire. Les transferts de l'Etat à travers le FADEC (non affecté) augmentent également d'année en année. Les investissements financés sur ces ressources sont plus sociaux qu'économiques comme le fait le PA3D. Pour pérenniser les investissements réalisés par le PA3D, la mairie a signé des conventions avec les bénéficiaires.			
Commune:	Pèrèrè		
Nombre de projets	15	Total bénéf. H/F	142 dont 92 femmes (chiffres indicatifs, peu fiables)
Investissement total (FCFA)	143 072 000	Contribution FADEC	592 721 560 (2010-2013)
Contribution propre	0	Revenus générés	450 000
Processus de planification PDC et vision de développement économique			
<p>La commune de Pèrèrè dispose d'un PDC de 2^{ème} génération élaboré en 2010 avec l'appui financier du PA3D et du projet ASGol. Le processus de son élaboration a été participatif et a impliqué tous les acteurs de développement de la commune : Populations à la base, élus locaux, sages, services déconcentrés de l'Etat, organisation de la société civile, programmes et projets intervenants dans la commune, etc.</p> <p>Le PDC a été élaboré en plusieurs étapes successives et itératives à savoir la préparation, le diagnostic, la définition de la vision, des axes stratégiques et des objectifs, la programmation, la validation/l'adoption/l'approbation.</p> <p>La vision de développement de la commune est : «Pèrèrè est en 2025, une commune accessible, bien gouvernée à agriculture moderne intégrée, garantissant la sécurité alimentaire, où règnent la paix, l'équité pour un développement durable et un bien être social»</p> <p>L'objectif général du PDC est de promouvoir un développement durable avec une agriculture intégrée garantissant la sécurité alimentaire, la paix et la justice sociale.</p> <p>Le développement économique est une composante importante du développement de la commune et bien perçu dans le PDC. Il occupe la deuxième place après le social et représente 20% du montant global du PDC.</p>			
Processus de ciblage et sélection des projets du FDL			
Le ciblage et la sélection des projets du FDL sont faits sur la base de l'étude d'identification des villages et personnes vulnérables réalisée par le PA3D et qui est mis à la disposition des communes. Une fois les personnes vulnérables identifiées, le Responsable du Centre de Promotion Social et le Responsable du Développement Rural tous deux en service au niveau de la commune ont été sollicités pour les valider. Ce qui a permis de retenir définitivement les bénéficiaires des actions. Les projets issus des PDC et PAI sont élaborés par les agents communaux et plus particulièrement par les agents du service de la planification et du développement local en tenant compte des orientations du PA3D.			
Efficience du circuit de financement du FDL			
Le financement du FDL, suit la procédure du FADEC. Les fonds sont logés au Trésor public puis virés à la recette des finances de Parakou qui les virent dans les comptes des communes. Le receveur des finances invitent ensuite les receveurs percepteurs de chaque commune à venir chercher le bordereau de transmission des recettes (BTR) qui est une pièce qui atteste que les fonds sont			

effectivement virés dans le compte de la commune. La gestion de ces fonds a été au démarrage du projet un problème en raison de l'incompréhension entre le receveur percepteur et les élus sur la procédure à suivre en matière de gestion des fonds publics. Mais très tôt ce problème a été résolu grâce à l'appui du PA3D qui a régulièrement sollicité l'intermédiation du receveur des finances du département. On note également des retards dans les paiements des prestataires en raison de l'indisponibilité des fonds.
Efficience du circuit de maîtrise d'ouvrage du FDL
Les agents de la mairie maîtrisent le processus de passation des marchés publics. La maîtrise d'ouvrage de tous les projets financés sur le FDL est assurée intégralement par les agents communaux et la Cellule Communale de Passation des marchés publics. La durée moyenne de passation des marchés, de l'élaboration 60 jours si tout se passe normalement. Mais dans les faits, les indisponibilités des uns et des autres retardent la procédure et on se retrouve parfois à 90 jours pour passer un marché.
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus
Les agents et élus locaux de la commune de Pèrèrè ont bénéficié de beaucoup de formations données par le PA3D. Les thèmes de formation ont porté sur : le Genre, l'utilisation du GBCO et recyclage chaque année, la maîtrise d'ouvrage communale et la passation des marchés, l'élaboration du budget, le budget programme, la mobilisation des ressources financières propres de la commune, exploitation, gestion et maintenance des infrastructures, Planification et suivi-évaluation des projets communaux, prise en compte de l'environnement dans les projets, tenue de la comptabilité matière, élaboration du budget sensible au genre, etc. Par ailleurs, le projet a contribué à mettre en place le réseau des SG et les CSPDL pour favoriser l'échange d'expérience entre eux et ainsi améliorer leur performance. Le renforcement du personnel par la mise à disposition d'un spécialiste en mobilisation des ressources (SMR) a permis à la commune d'améliorer le niveau de ses ressources propres.
Effets sur la gestion financière et administrative de la commune
Les formations reçues par les agents communaux ont des effets positifs sur la gestion administrative et financière de la commune. Elles ont apporté un changement dans les pratiques quotidiennes des agents. Ces actions de renforcement des capacités ont contribué à changer les comportements des agents et à un gain du temps dans l'exécution des tâches quotidiennes. Ainsi, le budget de la commune est désormais voté à bonne date et approuvé par la tutelle sans difficulté. Elles ont contribué à l'éveil de conscience des femmes qui ont compris maintenant que les femmes peuvent aussi faire ce que les hommes font en politique. Elles participent à l'accueil des officiels, participent à la campagne de salubrité. Le GBCO est devenu un outil incontournable pour la commune. Pour le CST, les formations reçues lui ont permis d'avoir une bonne maîtrise du processus d'élaboration des plans de passation des marchés facilement acceptés par la Direction Nationale de Contrôle des Marchés publics (DNCMP).
Niveaux atteints dans la maîtrise des capacités de suivi/évaluation de projets et audit de la commune
Le suivi évaluation de ces projets est fait par les agents communaux, particulièrement le CST et le CSPDL. Ils sont dotés de motos pour la visite des chantiers pour vérifier le niveau d'exécution (CSPDL) des marchés et le respect des prescriptions techniques (CST). Ils sont dotés de fiches de suivi qu'ils remplissent et mettent à jour à chaque visite de chantier. Il faut noter que la mission n'a pas vu ces fiches de suivi.
Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de développement économique local
Le développement économique local est compris comme la réalisation des infrastructures socio collectifs et les équipements marchands susceptibles de permettre à la commune de mobiliser des ressources financières pour alimenter le budget communal. 173 700 000 FCFA soit 08% sont inscrits au PDC pour soutenir cette thématique. Par ailleurs, il est inscrit au PDC de la commune un programme pour développer l'agriculture pour un montant de 289 800 000, soit 13% du montant global du PDC. Des actions de renforcement des capacités des opérateurs économiques privés sont également inscrites au PDC de la commune et ont connu un début d'exécution grâce au PA3D. Ainsi, le bureau du collectif des artisans de la commune a été appuyé en matériel informatique et d'une moto et 11 artisans locaux ont été dotés de machine à coudre tout ceci pour un montant global de 2 375 310 FCFA
Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de sécurité alimentaire
La sécurité alimentaire s'inscrit dans la vision du développement de la commune de Pèrèrè. Seulement 50 millions de FCFA sont inscrits au PDC de la commune pour soutenir la sécurité alimentaire (2%). Cependant, tous les projets de sécurité alimentaire inscrits au PAI de 2013 n'ont pas été exécutés par défaut de financement. Le FDL 2012 du PA3D prévus pour ces travaux n'ont pas été mis en place. Tous ces projets ont été reconduits pour l'exercice 2014 et sont actuellement en cours d'exécution.
Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de genre et d'inclusion sociale
305 500 000 de FCFA (soit 13%) sont prévus au PDC, pour la promotion des actions genres sensibles. Dans les faits, un cadre de concertation genre est mis en place pour discuter des problèmes du genre. Plusieurs actions sont entreprises en faveur du genre et de la prise en compte des personnes vulnérables. Des séances de sensibilisation sur le positionnement des femmes

<p>sur les listes électorales et la présence des femmes dans les instances de décision au niveau de la commune. Chaque année depuis 2010 un plan d'action genre sensible est élaboré et mis en œuvre. Mais ce plan d'action est élaboré et mis en œuvre grâce au PA3D. La continuité des activités du cadre de concertation genre et les plans d'action posent problèmes car ce n'est pas évident que la mairie dispose des moyens nécessaires pour faire face aux dépenses de fonctionnement du cadre de concertation.</p>
<p align="center">Etat des capacités pour s'engager dans l'intercommunalité</p>
<p>La commune de Pèrèrè est membre de l'ADéCoB, association de type loi 1901 qui ne répond pas encore aux dispositions de la loi sur l'intercommunalité au Bénin. Elle a prévu dans son PDC une somme de 285 600 000 millions de FCFA pour soutenir l'intercommunalité, soit 12% du montant global du PDC. Elle a contribué en 2010 au fonctionnement de la mini laiterie, de Nikki sur le guichet intercommunalité du PA3D pour un montant 4 994 000 FCFA. Elle a également contribué à l'ADéCoB pour la sensibilisation sur les bons comportements nutritionnels, pour un montant 2 691 075 FCFA.</p>
<p align="center">Conditions de pérennisation : ressources financières</p>
<p>Le niveau de mobilisation des ressources propres de la commune est encore faible en raison de l'incivisme fiscal. Pour le moment, les ressources issues des investissements du PA3D contribuent très faiblement au budget de la commune. Pour le premier exercice, les magasins de warrantage n'ont rapporté que 150 000 FCFA pour les droits de magasinage et environ 300 000 pour la TDL.</p>
<p align="center">Conditions de pérennisation : ressources humaines</p>
<p>Le niveau de compétence du personnel communal est relativement bon. Tous les services clés de la mairie sont pourvus en personnel expérimenté et qualifié. Le Chef service affaire financière, le chef service planification et le chef service technique sont tous titulaire d'un diplôme supérieur (Bac +4 au moins).</p>
<p align="center">Conditions de pérennisation : partenariats pour assurer la continuité</p>
<p>Une convention de partenariat lie la commune au service communal de développement agricole (SDCA) pour le suivi accompagnement des bénéficiaires des projets d'élevage et de maraîchage. Dans la perspective de la pérennité des actions du PA3D, une convention de partenariat entre la commune et les bénéficiaires individuels du projet est signée. Un comité de gestion est également mis en place au niveau des magasins de warrantage et une convention est signée entre la commune et ce comité.</p>
<p align="center">Conclusions générales (applicable à la commune)</p>
<p>La commune de Pèrèrè a amélioré sa capacité de gestion en termes de planification, de maîtrise d'ouvrage et de suivi des investissements inscrits dans les PDC. Tous les chefs des services clés de la mairie (CSAF, CST, CSPDL, SG) ont été formés aux outils de gestions dans leurs domaines respectifs.</p> <p>Les thématiques de sécurité alimentaire et de DEL font partie intégrante de la vision de développement de la commune. Mais on note une confusion dans les concepts de mobilisation de ressources et de développement économique local.</p> <p>Dans le cadre des actions du projet PA3D, le Service Communal de Développement Agricole (SCDA), le Centre de Promotion Social sont impliqués et la collaboration est bonne aujourd'hui. Dès la fin de cette convention, la collaboration peut en souffrir. Le receveur percepteur, comptable de la mairie, ici à Pèrèrè collabore bien avec la mairie.</p> <p>La commune fait l'effort peine encore à améliorer le niveau de ces ressources propres, malgré l'accompagnement du PA3D qui a mis à sa disposition un spécialiste en mobilisation des ressources qui a aidé à l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources propres. Les transferts de l'Etat à travers le FADeC (non affecté) augmentent d'année en année. Les investissements financés sur ces ressources sont plus sociaux qu'économiques comme le fait le PA3D. Pour pérenniser les investissements réalisés par le PA3D, la mairie a signé des conventions avec les bénéficiaires et le Services Commune de Développement Agricole.</p>

Commune:	Sinendé		
Nombre de projets	12	Total bénéf. H/F	166/124 (???)
Investissement total (FCFA)	168 221 062	Contribution FADEC	691 853 288
Contribution propre	0	Revenus générés	2 750 000 pour deux campagnes
Processus de planification PDC et vision de développement économique			
<p>La commune de Sinendé s'est dotée d'un PDC de 2^{ème} génération élaboré en 2010 avec l'appui financier du PA3D et du projet ASGol. Le processus de son élaboration a été participatif et a impliqué tous les acteurs de développement de la commune : Populations à la base, élus locaux, sages, services déconcentrés de l'Etat, organisation de la société civile, programmes et projets intervenants dans la commune, etc. Le PDC a été élaboré en plusieurs étapes successives et itératives à savoir la préparation, le diagnostic, la définition de la vision, des axes stratégiques et des objectifs, la programmation, la validation/l'adoption/l'approbation.</p> <p>La vision de développement de la commune est : «En 2025, Sinendé est une commune agro-sylvo-pastorale, accessible, à économie prospère dans un environnement sain, où règnent la bonne gouvernance, l'équité, la stabilité sociale, la sécurité alimentaire, socle d'un développement durable.» L'objectif général de développement de la commune est d'améliorer les conditions de vie des citoyens en faisant de Sinendé une commune agro-sylvo-pastorale, accessible, à économie prospère dans un environnement sain, où règnent la bonne gouvernance, l'équité, la stabilité sociale, la sécurité alimentaire. Cet objectif découle clairement de la vision. Le développement économique est une composante importante du développement de la commune et bien perçu dans le PDC, et se traduit par le renforcement du réseau routier, des activités économiques, des équipements marchands et des échanges commerciaux. Il représente 11% du montant total du PDC et occupe la troisième place après le programme social (51%) et le programme de dynamisation de l'intercommunalité (18%).</p>			
Processus de ciblage et sélection des projets du FDL			
<p>Le ciblage et la sélection des projets du FDL sont faits sur la base de l'étude d'identification des villages et personnes vulnérables réalisée par le PA3D et qui est mis à la disposition des communes. Une fois les personnes vulnérables identifiées, le Responsable du Centre de Promotion Social et le Responsable du Développement Rural tous deux en service au niveau de la commune ont été sollicités pour les valider. Ce qui a permis de retenir définitivement les bénéficiaires des actions. Les projets issus des PDC et PAI sont élaborés par les agents communaux et plus particulièrement par les agents du service de la planification et du développement local en tenant compte des orientations du PA3D.</p>			
Efficience du circuit de financement du FDL			
<p>Le financement du FDL, suit la procédure du FADEC. Les fonds sont logés au Trésor public puis virés à la recette des finances de Parakou qui les virent dans les comptes des communes. Le receveur des finances invitent ensuite les receveurs percepteurs de chaque commune à venir chercher le bordereau de transmission des recettes (BTR) qui est une pièce qui atteste que les fonds sont effectivement virés dans le compte de la commune. La gestion de ces fonds a été au démarrage du projet un problème en raison de l'incompréhension entre le receveur percepteur et les élus sur la procédure à suivre en matière de gestion des fonds publics. Mais très tôt ce problème a été résolu grâce à l'appui du PA3D qui a régulièrement sollicité l'intermédiation du receveur des finances du département. On note également des retards dans les paiements des prestataires en raison de l'indisponibilité des fonds.</p>			
Efficience du circuit de maîtrise d'ouvrage du FDL			
<p>Les agents de la mairie (CST et ses collaborateurs) maîtrisent le processus de passation des marchés publics. La maîtrise d'ouvrage de tous les projets financés sur le FDL est assurée intégralement par les agents communaux et la Cellule Communale de Passation des marchés publics. La durée moyenne de passation des marchés, de l'élaboration à la contractualisation est de 60 jours si tout se passe normalement. Mais dans les faits, ce délai est largement dépassé et peut atteindre trois mois, à cause des lenteurs administratives, surtout le circuit de financement et de décaissement des fonds et des entrepreneurs qui aussi retardent les travaux à cause des impayés ainsi que les délais d'approbation de la tutelle. Ce retard peut être estimé à près de 120 jours</p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p>Les agents et élus locaux de la commune de Sinendé ont bénéficié de beaucoup de formations organisées par le PA3D. Les thèmes de formation sont variés et ont porté entre autres sur : le Genre, l'utilisation du GBCO et recyclage en cas de besoin, la maîtrise d'ouvrage communale et la passation des marchés, l'élaboration du budget, le budget programme, la mobilisation des ressources financières propres de la commune, l'exploitation, la gestion et la maintenance des infrastructures, Planification et suivi-évaluation des projets communaux, prise en compte de l'environnement dans les projets, élaboration du budget sensible au genre, etc. Par ailleurs, le projet a contribué à mettre en place le réseau des SG et les CSPDL pour favoriser l'échange d'expérience entre eux et ainsi améliorer leur performance. Le renforcement du personnel par la mise à disposition d'un spécialiste en mobilisation des ressources (SMR) a permis à la commune d'améliorer le niveau de ses ressources propres.</p>			

Effets sur la gestion financière et administrative de la commune
<p>Les formations reçues par les agents communaux ont des effets positifs sur la gestion administrative et financière de la commune. Elles ont apporté un changement dans les pratiques quotidiennes des agents. Ces actions de renforcement des capacités ont de gagner en temps dans l'exécution des tâches quotidiennes. Ainsi, le budget de la commune est désormais voté à bonne date et approuvé par la tutelle sans difficulté. Elles ont contribué à l'éveil de conscience des femmes qui ont compris maintenant que les femmes peuvent aussi faire ce que les hommes font en politique. Le GBCO est devenu un outil incontournable pour la commune. Pour le CST, les formations sont utiles et servent d'outils de travail. La formation sur le GBCO permet entre autres de répertorier les actions en cours ou déjà réalisées, sert à la planification et au suivi évaluation des activités. Le constat fait au moment de notre passage est que le matériel informatique sur lequel est installé le logiciel est en panne depuis deux mois. L'agent se contente d'une base de données qu'il a élaboré lui-même et qu'il utilise. Le Spécialiste de mobilisation des ressources financières a aussi beaucoup contribué au renforcement du personnel communal. Grâce à lui, les ressources financières propres de la mairie se sont améliorées.</p>
Niveaux atteints dans la maîtrise des capacités de suivi/évaluation de projets et audit de la commune
<p>Le suivi évaluation de ces projets est fait par les agents communaux, particulièrement le CST et le CSPDL. Ce suivi évaluation se limite à une visite des chantiers pour vérifier le niveau d'exécution (CSPDL) des marchés et le respect des prescriptions techniques (CST). Il n'existe aucun système de suivi évaluation dans la mairie.</p>
Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de développement économique local
<p>Le développement économique local tel qu'il est compris et formulé dans le PDC de la commune concerne : le renforcement et l'exploitation des équipements marchands, l'appui aux acteurs économiques, le renforcement du réseau routier, la promotion du tourisme et la restauration du marché régional de Sikki. Tous ces projets sont évalués à 430 200 000 FCFA soit 11% du montant global du PDC. En 2011, la commune a organisé des activités de promotion de l'économie locale pour un montant de 8 496 500 FCFA, l'organisation la même année de la foire économique de la commune pour un montant 1 834 400, puis en</p>
Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de sécurité alimentaire
<p>La sécurité alimentaire s'inscrit dans la vision du développement de la commune de Sinendé. 304 228 080 FCFA sont inscrits au PDC de la commune pour soutenir la sécurité alimentaire (2% du PDC). Cependant, tous les projets de sécurité alimentaire inscrits au PAI de 2013 n'ont pas été exécutés par défaut de financement. Le FDL 2012 du PA3D prévus pour ces travaux n'ont pas été mis en place. Tous ces projets ont été reconduits pour l'exercice 2014 et sont actuellement en cours d'exécution.</p>
Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de genre et d'inclusion sociale
<p>46 449 980 FCFA (soit 01%) sont prévus au PDC, pour l'amélioration du statut socio économique des femmes et des groupes vulnérables. Dans les faits, un cadre de concertation genre est mis en place pour discuter des problèmes du genre. Plusieurs actions sont entreprises en faveur du genre et de la prise en compte des personnes vulnérables. Des séances de sensibilisation sur le positionnement des femmes sur les listes électorales et la présence des femmes dans les instances de décision au niveau de la commune. Chaque année depuis 2010 un plan d'action genre sensible est élaboré et mis en œuvre grâce à l'appui technique et financier du PA3D. La continuité des activités du cadre de concertation genre et les plans d'action poseront problèmes car ce n'est pas évident que la mairie dispose des moyens nécessaires pour faire face aux dépenses de fonctionnement du cadre de concertation.</p>
Etat des capacités pour s'engager dans l'intercommunalité
<p>La commune de Sinendé est membre de l'ADéCoB, association de type loi 1901 qui ne répond pas encore aux dispositions de la loi sur l'intercommunalité au Bénin. La commune de Sinendé est la première commune du Département à prévoir un budget important pour l'intercommunalité. 18% du montant global du PDC. Elle a contribué en 2010 au fonctionnement de la mini laiterie, de Nikki sur le guichet intercommunalité du PA3D pour un montant 4 994 000 FCFA. Elle a également contribué à l'ADéCOB pour la sensibilisation sur les bons comportements nutritionnels, pour un montant 2 691 075 FCFA.</p>
Conditions de pérennisation : ressources financières
<p>Le niveau de mobilisation es ressources propres de la commune est encore faible en raison de l'incivisme fiscal. Pour le moment, les ressources issues des investissements du PA3D contribuent très faiblement au budget de la commune. Pour le premier exercice, les magasins de warrantage n'ont rapporté que 150 000 FCFA pour les droits de magasinage et environ 300 000 pour la TDL.</p>
Conditions de pérennisation : ressources humaines
<p>La commune de Sinendé compte 35 agents dont 4 agents de catégorie A, soit un taux d'encadrement de 11% légèrement inférieur à la norme pour gérer efficacement une administration. Malgré l'insuffisance de cadres A ou B pour bien encadrer le reste du personnel, l'organe exécutif n'a pris aucune disposition pour fidéliser au poste les agents qui se plaignent d'être sans statut fixe et menacent de partir dès qu'une opportunité plus avantageuse leur serait offerte.</p>
Conditions de pérennisation : partenariats pour assurer la continuité

<p>Une convention de partenariat lie la commune au service communal de développement agricole (SDCA) pour le suivi accompagnement des bénéficiaires des projets d'élevage et de maraîchage. Mais une fois le délai contractuel achevé, ce suivi accompagnement ne suit plus le même rythme. Contrairement aux autres communes que nous avons parcourues, la convention de partenariat entre les bénéficiaires du projet n'est pas encore signée. Elle est en cours de préparation et le moment précis où cette convention serait signée n'est pas déterminé, alors que le PA3D sera achevé dès la fin du mois de juin.</p>			
Conclusions générales (applicable à la commune)			
<p>En dépit d'un taux d'encadrement légèrement inférieur à la norme, la commune de Sinendé a amélioré sa capacité de gestion en termes de planification, de budgétisation, de maîtrise d'ouvrage et de suivi des investissements inscrits dans les PDC. Tous les chefs des services clés de la mairie (CSAF, CST, CSPDL, SG) ont été formés aux outils de gestions dans leurs domaines respectifs.</p> <p>Les thématiques de sécurité alimentaire et de DEL font partie intégrante de la vision de développement de la commune. Mais on note une confusion dans les concepts de mobilisation de ressources et de développement économique local.</p> <p>Dans le cadre des actions du projet PA3D, le Service Communal de Développement Agricole (SCDA), le Centre de Promotion Social sont impliqués et la collaboration est bonne aujourd'hui. Dès la fin de cette convention, la collaboration peut en souffrir. Le receveur percepteur, comptable de la mairie, ici à Sinendé collabore bien avec la mairie.</p> <p>La commune fait l'effort d'améliorer le niveau de ces ressources propres ceci grâce à l'accompagnement du PA3D qui a mis à sa disposition un spécialiste en mobilisation des ressources qui a aidé à l'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources propres. Les transferts de l'Etat à travers le FADeC (non affecté) augmentent d'année en année.</p>			
Commune:	Tchaourou		
Nombre de projets	18	Total bénéf. H/F	334
Investissement total (FCFA)	249 661 278	Contribution FADEC (2010-2013)	1 131 507 737
Contribution propre	0	Revenus générés	352 800
Processus de planification PDC et vision de développement économique			
<p>La commune de Tchaourou s'est doté d'un Plan de Développement Local de deuxième génération (PDC 2) élaboré en 2010 avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers (PA3D), Appui Suisse à la Gouvernance locale (ASGoI) et l'accompagnement d'un bureau d'études local. Ce PDC court la période 2011-2015. Le processus d'élaboration de ce document de planification a suivi 5 étapes principales arrêtées de commun accord au démarrage selon un calendrier retenu par l'ensemble des parties prenantes. Il s'agit des étapes de : (i) préparation, (ii) diagnostic, (iii) formulation de la vision, des orientations et des objectifs, (iv) programmation et planification, (v) finalisation des documents et de la démarche de mise en œuvre du PDC. Au terme de l'élaboration de ce document la vision de développement de la commune est : « D'ici à 2020, Tchaourou est une Commune agro-sylvo-pastorale bien gouvernée, à économie prospère avec une culture rayonnante dans un environnement sain où règnent la sécurité alimentaire, la sécurité des biens et des personnes, l'harmonie, l'équité et la paix entre les différentes couches de la population ». Le PDC couvre quatre domaines prioritaires : Economie ; Social ; Environnement et aménagement du territoire et Gouvernance. La vision de développement retenue et les programmes qui en découlent montrent bien que le développement économique et la sécurité alimentaire sont une préoccupation des autorités locales pour le développement de la commune. Le coût total estimé du PDC est de 3,9 milliards de FCFA pour la période 2011-2015. Le secteur social (1,8 milliard de FCFA) absorbe 47% des dépenses prévues suivi du programme économie (1,1 milliard de FCFA) représentant 28% du coût du PDC. Les programmes gouvernance (0,49 milliard de FCFA) et environnement (0,47 milliard de FCFA) représentent respectivement 13% et 12% du coût estimé du PDC. Le programme économie comporte quatre projets dont deux (les projets de diversification agricole et de sécurité alimentaire) mobilisent 49% du coût total estimé pour ce programme. Le projet de désenclavement de la commune devrait absorber un peu moins du tiers (31%) des ressources prévues contre le cinquième pour la promotion de l'artisanat et du tourisme.</p>			
Processus de ciblage et sélection des projets du FDL			
<p>Le ciblage et la sélection des bénéficiaires sont faits sur la base de l'étude d'identification des villages et personnes vulnérables réalisée par le PA3D et qui est mis à la disposition des communes. Une fois les personnes vulnérables identifiées, le Responsable du Centre de Promotion Social et le Responsable du Développement Rural tous deux en service au niveau de la commune ont été sollicités pour les valider. Ce qui a permis de retenir définitivement les bénéficiaires des actions. Les projets quant à eux, sont tirés des PDC et PAI et sont élaborés par les agents communaux et plus particulièrement par les agents du service de la planification et du développement local en tenant compte des orientations du PA3D.</p>			
Efficience du circuit de financement du FDL			
<p>Le circuit de financement du projet est toujours lent. Les projets de 2012 sont toujours en attente de financement sans qu'on ne sache où se trouvent les fonds à quelque jours de la clôture du projet. La répartition des fonds se fait par le CAF sur la base des critères du</p>			

<p>FADEC. Le transfert des fonds aux communes se fait en trois tranches après justification des dépenses des tranches antérieures. Les fonds sont transférés au Trésor public puis virés à la recette des finances de Parakou qui les virent dans les comptes des communes. Le receveur des finances invitent ensuite les receveurs percepteurs de chaque commune à venir chercher le bordereau de transmission des recettes (BTR) qui est une pièce qui atteste que les fonds sont effectivement virés dans le compte de la commune. La gestion de ces fonds a été au démarrage du projet un problème en raison de l'incompréhension entre le receveur percepteur et les élus sur la procédure à suivre en matière de gestion des fonds publics. Mais très tôt ce problème a été résolu grâce à l'appui du PA3D qui a régulièrement sollicité l'intermédiation du receveur des finances du département. On note des retards dans les paiements des prestataires en raison de l'indisponibilité des fonds.</p>
<p>Efficiencie du circuit de maîtrise d'ouvrage du FDL</p>
<p>Les agents de la mairie maîtrisent aujourd'hui le processus de passation des marchés publics. La maîtrise d'ouvrage de tous les projets financés sur le FDL est assurée intégralement par les agents communaux et la Cellule Communale de Passation des marchés. De la préparation des DAO à la contractualisation, le circuit est connu. Le délai moyen est théoriquement de 60 jours. Et ces dossiers sont vite approuvés par la tutelle. Mais pour des raisons diverses, absence d'un membre important dans le circuit, la procédure devient longue entraînant un retard dans la passation des marchés estimé à 87 jours et plus.</p>
<p>Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus</p>
<p>Beaucoup de formations ont été dispensées aussi bien aux agents communaux qu'aux bénéficiaires des projets financés sur le FDL. Les formations à l'endroit du personnel communal et des élus ont trait à l'utilisation du GBCO, la maîtrise d'ouvrage communale et la passation des marchés, l'élaboration du budget, au budget programme, la mobilisation des ressources financières propres de la commune, l'exploitation, la gestion et la maintenance des infrastructures, Planification et suivi-évaluation de projets communaux, la prise en compte de l'environnement dans les projets, au genre et à l'élaboration du budget spécifique au genre, etc. Par ailleurs, le projet a contribué à mettre en place le réseau des SG et les CSPDL pour favoriser l'échange d'expérience entre eux et ainsi améliorer leur performance.</p>
<p>Effets sur la gestion financière et administrative de la commune</p>
<p>La gestion administrative et financière de la commune est assez bonne. Le Service des Affaires financières de la commune est tenu par deux agents qui maîtrisent bien leur domaine. Le collaborateur du Chef service maîtrise bien le logiciel de gestion financière et comptable (GBCO). C'est un logiciel complet qui permet d'élaborer le budget de la commune et les autres documents comptables de la commune et d'utilisation facile. Cependant, le matériel informatique est vieux et mérite d'être remplacé pour éviter des dégâts susceptibles de compromettre la durabilité de l'outil. L'administration est gérée et coordonnée par le Secrétaire Général.</p>
<p>Niveaux atteints dans la maîtrise des capacités de suivi/évaluation de projets et audit de la commune</p>
<p>Le suivi évaluation de ces projets est fait par les agents communaux, particulièrement le CST et le CSPDL. Ce suivi évaluation se limite à une visite des chantiers pour vérifier le niveau d'exécution (CSPDL) des marchés et le respect des prescriptions techniques (CST). Il n'existe aucun système de suivi évaluation dans la mairie.</p>
<p>Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de développement économique local</p>
<p>La question du DEL est une préoccupation des autorités locales de la commune. Pour eux, si les affaires marchent bien au niveau des populations, ils sont en paix et ne sont plus appelés à courir dans tous les sens pour la résolution des problèmes socio économiques des populations. A terme, ces populations pourront puiser dans les surplus pour payer les impôts et taxes et ainsi alimenter le budget de la commune. L'économie occupe la deuxième place (47%) après le programme social.</p>
<p>Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de sécurité alimentaire</p>
<p>La sécurité alimentaire s'inscrit dans la vision du développement de la commune. Le projet « Sécurité alimentaire à travers un système efficace de stockage, de conservation et de commercialisation des produits agricoles » représente 10,1% du montant du PDC de la commune. Ce qui n'est pas négligeable et montre les autorités locales s'approprient de la thématique.</p>
<p>Niveaux atteints dans l'appropriation de la thématique de genre et d'inclusion sociale</p>
<p>Le Développement de l'équité et implication active des groupes minoritaires et vulnérables dans la vie sociale et économique de la commune représente 9% du programme social du PDC (soit 4% du PDC). Les autorités locales prennent progressivement en compte, la problématique du genre et d'inclusion sociale. Pour assurer la participation des femmes et les groupes vulnérables dans les organes de décision, un cadre de concertation genre a été mis en place et présidé par une femme. Ce cadre de concertation a initié beaucoup d'activité comme des plaidoyers, des formations aux aspects liés au genre sensible, la présence des femmes dans les instances de décisions, etc.</p>
<p>Etat des capacités pour s'engager dans l'intercommunalité</p>
<p>La commune de Tchaourou est membre de l'ADéCoB, qui est une association de type loi 1901 qui ne répond pas encore aux dispositions de la loi sur l'intercommunalité au Bénin. Elle s'efforce de payer ses cotisations. 1.6% inscrit dans le PDC de la commune, dans le cadre de la coopération intercommunale. (donner le Cas de la mini laiterie de Nikki)</p>

Conditions de pérennisation : ressources financières
<p>Le niveau de mobilisation des ressources propres de la commune est encore faible en raison de l'incivisme fiscal et de l'étendu de la commune. La commune n'a pas suffisamment d'agent collecteurs pour couvrir toute la superficie de la commune.</p> <p>Les investissements du PA3D ne rapportent rien encore au budget de la commune. Pour le maire l'objectif n'est pas que ces investissements génèrent automatiquement des revenus pour la mairie, mais d'assurer la sécurité alimentaire des populations et d'améliorer le niveau de revenu des bénéficiaires individuels qui à terme seraient en mesure de payer les taxes. Cependant les ressources du FADEC affecté augmentent d'année en année pour le financement des actions inscrites dans le PDC. Mais, les communes priorisent les investissements sociaux que purement économiques comme le PA3D ou ADECOI. Par ailleurs, il n'est pas prévu dans le budget une ligne budgétaire, pour assurer l'entretien des infrastructures réalisées. (Voir le cas des points d'eau, des magasins de warrantage) et le travail du SMR)).</p>
Conditions de pérennisation : ressources humaines
<p>Le niveau de compétence du personnel communal est élevé. Les autorités de la commune ont fait l'effort de recruter du personnel de niveau de qualification appréciable. Des cadres A (BAC+3 et plus) sont chefs des services clés de la mairie (Service Technique, Service planification, service affaires financières, service affaires économiques et marchandes, secrétariat général). Malgré cet effort louable, aucune disposition n'est prise pour fidéliser les agents à leur poste et ces derniers n'ont pas un statut clair. Ce qui est une menace pour la commune. Ce personnel a été renforcé par la mise à disposition de la mairie d'un spécialiste en mobilisation des ressources qui a permis à la commune d'élaboration d'une stratégie de mobilisation des ressources. Mais, le spécialiste en mobilisation des ressources recruté sur les fonds du PA3D n'est plus en poste parce que son contrat est arrivé à terme. C'est déjà un signal fort en ce qui concerne la continuité des acquis des investissements réalisés.</p>
Conditions de pérennisation : partenariats pour assurer la continuité
<p>Une convention lie la commune au service communal de développement agricole pour la réalisation de certains investissements. En dehors de cette convention la commune n'a noué aucun partenariat avec d'autres institutions pour assurer le suivi. Mais, une convention est établie entre la commune et les bénéficiaires du projet.</p>
Conclusions générales (applicable à la commune)
<p>La commune de Tchaourou a amélioré sa capacité de gestion en termes de planification, de maîtrise d'ouvrage et de suivi des investissements inscrit dans les PDC ; La thématique de sécurité alimentaire et de DEL fait partie intégrante de la vision de développement de la commune ; Le partenariat entre les SDE pose encore des problèmes. La collaboration avec le service agricole de la commune semble bonne, mais en raison de la convention qui lie les deux institutions. Dès la fin de cette convention, la collaboration peut en souffrir. La commune souffre encore, en matière de mobilisation de ses ressources propres. Les transferts de l'Etat à travers le FADEC (non affecté) augmentent d'année en année. Les investissements financés sur ces ressources sont plus sociaux qu'économiques comme le fait le PA3D. L'avenir des investissements réalisés sur le PA3D et la probabilité que la commune continue dans ce sens est faible.</p>

Annexe 2 Fiches synoptiques : échantillonnage d'investissements FDL

24 fiches reprennent les informations essentielles des investissements socio-économiques visités par l'équipe d'évaluation. Les données d'impacts économiques qui ont pu être reconstituées sont reprises dans chaque fiche.

Nom de l'investissement:	Construction d'un magasin de warrantage avec boutique intrants		
Type (collectif/individuel)	Collectif	Arrondissement	Biro
Commune:	Nikki	Village:	Biro
Année:	2011	Montant CFA	19.350.200
Nombre bénéficiaires	22 (+46 dans annexes)	Dont femmes	2 (+4 dans annexes)
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p><i>La commune de Nikki a construit deux magasins de warrantage avec le FDL. Celui de Biro a été terminé en 2011. Il en est à sa troisième saison. La première saison 2012 a vu les producteurs réticents : 231 sacs ont été stockés. Le volume a augmenté à 1.500 sacs en 2013. Au cours de la campagne actuelle, 1.796 sacs (1.725 sacs de maïs, 64 sacs de soja et 07 sacs de Sorgho) sont stockés dans le magasin. En plus, 46 autres déposants ont stocké une quantité presque égale dans trois magasins annexes.</i></p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<p><i>Le PDC 2011-2015 de Nikki prévoit le warrantage : I11-1. : Au moins deux (2) magasins de conservation de produits vivriers construits par arrondissement d'ici 2015. I11-2. : Une ligne de crédit de 100.000.000 est mobilisée pour le warrantage.</i></p>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p><i>Comme les autres magasins, celui de Biro est géré par un comité de 7 membres : 3 producteurs (Président, secrétaire et trésorière), deux représentants de la commune, un du CARDER et un de l'IMF Sian Son. Le comité gère le magasin et perçoit une taxe de stockage de 100 CFA par sac, dont la moitié est perçue par la commune. Ce comité est très dynamique et a innové en 2014 en organisant des magasins annexes dans trois localités pour répondre à la demande, et en permettant aux déposants d'acheter des engrais fournis par le CARDER au moment de recevoir le crédit de Sian Son.</i></p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p><i>Le comité a reçu des formations en gestion.</i></p>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p><i>En 2014, un total de 29.150.000 CFA a été distribué en crédit de warrantage en incluant les magasins annexes. Le magasin communal comprend les plus gros déposants : deux ont déposé 200 sacs et plus, quatre autres 100 sacs chacun. Dans les magasins annexes, la grande majorité a déposé entre 10 et 30 sacs. Le crédit est de 10.000 CFA par sac, et les intérêts à payer au déstockage sont de 800 CFA par sac. Dans un des magasins annexes, propriété d'un particulier, les déposants payent une taxe additionnelle de 100 CFA par sac au propriétaire. Cette année, avec les problèmes frontaliers, le prix du maïs est descendu de 13.000 à 10.000 CFA par sac, alors qu'en 2013 il avait augmenté de 14.000 à 20.000 CFA. Le soja a suivi une évolution inverse.</i></p>			
<p><i>Deux cas ont été étudiés. Le premier agriculteur, un homme est un « gros » déposant. En 2013 il a déposé 140 sacs de maïs. Il a payé 350 CFA par sac pour le transport. Après déduction de la taxe et des intérêts du crédit, il lui est resté un solde de 1.225.000 CFA. Son bénéfice comparatif par rapport au bradage en février, a été de 665.000 CFA. En 2014 il a stocké 200 sacs ; s'il vendait son maïs à 10.000 CFA, il enregistrerait une perte de 250.000 CFA. Il a acheté 6T d'engrais avec le crédit, qu'il investira dans la prochaine saison. Il considère que s'il arrive à limiter sa perte, il sera compensé par le bénéfice de 2013, et compte continuer à placer en warrantage.</i></p>			
<p><i>La deuxième déposante a stocké pour la première fois en 2014, 15 sacs de maïs. La perspective de recouvrir à peine son crédit ne la décourage pas de stocker l'année prochaine. Tous deux considèrent que les risques sont plus que compensés par les avantages du warrantage (crédit en liquide et intrants, sécurité, confidentialité, meilleure conservation)</i></p>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<p><i>Le premier déposant a utilisé le crédit pour acheter des intrants, et pour stocker chez lui plus de maïs. Le warrantage l'aide donc principalement dans sa stratégie de producteur-commerçant. La petite déposante quant à elle, a aussi acheté du maïs, preuve que les petits déposants ne sont pas nécessairement motivés par des besoins domestiques pressants, mais aussi par des possibilités de spéculation à leur échelle.</i></p>			
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)			
<p><i>La diversification des revenus est en cours avec ce magasin. L'intention est de mettre en place le magasin d'intrants et de diversifier le stockage.</i></p> <p><i>L'initiative de louer à des particuliers des espaces de stockage contre taxe additionnelle, est une initiative local prometteuse pour permettre d'étendre les capacités de stockage à moindre coût. Quant à la commune, elle devrait cette année percevoir une TDL de 291.500, et une part de taxe de stockage de 145750. L'usage de magasins annexes est donc aussi avantageux pour la commune puisque l'investissement serait amorti en moins de temps. Visiblement la taxe de stockage additionnelle dans le magasin privé n'a pas découragé les déposants.</i></p>			

Le comité est satisfait de la performance de Sian Son dans cet arrondissement.

Nom de l'investissement:	Construction d'un magasin de warrantage avec boutique intrants.		
Type (collectif/individuel)	collectif	Arrondissement :	Bouca
Commune:	Kalalé	Village:	Bouca
Année:	2012	Montant CFA	18.004.755 CFA
Nombre bénéficiaires	18	Dont femmes	5
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p><i>Les travaux ont démarré en novembre 2011 ; la remise provisoire en mars 2012. Une première saison de stockage a eu lieu en 2013, la deuxième en 2014. Au cours de la campagne de warrantage actuelle 2013/2014, 1.743 sacs (643 sacs de maïs, 15 sacs de Riz; 05 sacs de Sorgho; 365 sacs de sojà et 715 sacs d'arachide) sont stockés dans le magasin</i></p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<p><i>Le PDC 2011-2015 prévoit la construction de 9 magasins de warrantage sous le R2-2 : La disponibilité permanente des produits alimentaires est assurée. A122 : Promouvoir le warrantage dans la commune</i></p>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p><i>Le magasin est géré par un Comité de 7 membres : agriculteurs commerciaux (Présidente, secrétaire), agricultrice (trésorière), agriculteur (organisateur), deux représentants communaux (planificateur et spécialiste en mobilisation des ressources, maintenant retiré du cadre communal), et agent conditionneur du CARDER.</i></p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p><i>Le comité a reçu des formations en gestion</i></p>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p><i>En 2013, le prix de vente du maïs a été de 19.000 CFA par sac au déstockage, contre 15.000 au moment du stockage, ce qui a permis aux déposants de payer le crédit et faire un bénéfice relatif. Par contre les cours de l'arachide sont restés à 8.000 CFA le sac. En 2014, 18 déposants dont 5 femmes ont stocké 1743 sacs et perçu un crédit pour un total de 16.180.000 CFA. Les volumes déposés sont très inégaux : 12 millions CFA sur les 16 millions ont été perçus par 7 déposants, le reste par les autres 11 déposants. Après la première expérience de 2013, Sian Son a décidé de baisser le crédit par sac d'arachide à 7.000 au lieu de 10.000 CFA, tandis que le crédit maïs et soja se maintient à 10.000 CFA. Au déstockage, les déposants payeront 1.294.400 CFA d'intérêts. Cette année, avec la fermeture de la frontière nigériane, le cours du maïs est tombé de 14.000 en février à 9.000 fin mai ; un déposant a retiré son maïs et payé son crédit tandis que les autres attendent une solution collective. En ce qui concerne l'impact sur la disponibilité locale, elle est très limitée puisqu'en 2013, toute la vente est partie vers le Nigéria, Malamville ou le Sud.</i></p>			
<p><i>Un premier bénéficiaire interrogé (homme) est un agriculteur commerçant qui a déposé 85 sacs de maïs et 150 d'arachide en 2014 ; en 2013 il avait déposé 300 sacs. En 2013 il a utilisé une partie de crédit pour acheter environ 120 sacs d'arachide qu'il a stocké ailleurs, et qui lui ont provoqué une perte de 245.000 CFA ; avec le reste il a couvert des frais de mariage avec une seconde épouse. Cependant il a pu payer son crédit et utiliser le bénéfice restant pour investir dans la récolte de 2014. Cette année, si le maïs se vendait au prix courant de 9.000, après remboursement du crédit, taxe et frais de transport il perdrait 221.000 CFA après remboursement, et percevrait 561.000 CFA de moins que s'il avait vendu à 14.000 le sac. Il lui faudrait vendre au moins à 11.600 pour ne pas faire de perte. Par contre, avec les cours de l'arachide, il pourra faire un bénéfice net de 546.000 CFA. Habitué à ce genre de spéculation, il affirme suivre une stratégie de réduction du risque en combinant le maïs et l'arachide.</i></p>			
<p><i>L'autre déposant, une femme, a déposé une quantité modeste de 15 sacs d'arachide (20 en 2013) pour laquelle elle a reçu un crédit de 105.000 CFA. Avec ce crédit elle a aussi réussi une spéculation, en achetant des noix de cajou qu'elle a stocké un mois et revendu avec un bénéfice de 130.000 CFA. Avec ce bénéfice, elle a couvert des dépenses familiales et les frais de la prochaine saison d'arachide. Elle a pu payer son crédit de warrantage et faire un modeste bénéfice de 24.600 CFA sur la vente finale de l'arachide. En tout, cette combinaison d'opération lui aurait rapporté environ 154.000 CFA de bénéfice.</i></p>			
<p><i>Ces exemples montrent des stratégies de spéculation à des échelles très différentes ; la déposante a couru peu de risque et finalement, fait un bénéfice proportionnellement plus grand que le « gros » déposant.</i></p>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<p><i>Comme on le voit dans ce cas, les deux déposants n'ont pas affecté le crédit ou les bénéfices finaux à l'autoconsommation, mais à la spéculation et au réinvestissement dans la récolte suivante. Sur les déposants, seuls 9 peuvent être considéré comme déposants modestes, et comme l'illustre l'exemple, cela ne signifie pas que les bénéfices soient directement affectés à la sécurité alimentaire. Le comité rapporte que de nombreux petits producteurs sont arrivés trop tard pour trouver de la place pour déposer, ce qui traduit un certain niveau d'accaparement par ceux qui ont déposé par les 7 déposants qui ont stocké plus de 100 sacs.</i></p>			
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)			

Le comité applique une taxe de stockage de 100 CFA par sac, partagée à 50% avec la commune. Elle sert à couvrir l'entretien, les frais de produits de conservation et les frais de gestion. En 2013, suite à une erreur du représentant de Sian Son face aux acheteurs, la TDL n'a pas été perçue. Avec ce niveau de perception, le prélèvement de la taxe représente un amortissement de l'investissement de 240 ans. La commune étudie des possibilités d'optimisation telles que l'habilitation du magasin d'intrants, et l'aménagement de marché de vivriers autour du magasin.

Les déposants se plaignent du retard de l'IMF Sian Son à effectuer les crédits (3 mois de retard en 2014) qui les pénalisent.

Nom de l'investissement:	Magasin à 2 compartiments permettant le warrantage de 150 tonnes de vivriers et la vente des intrants agricoles		
Type (collectif/individuel)	collectif	Arrondissement :	Ndali
Commune:	Ndali	Village:	Ndali
Année:	2012	Montant CFA	23.000.000
Nombre bénéficiaires	19	Dont femmes	6
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<i>Une demande existait à Ndali pour des infrastructures de stockage. Les travaux ont commencé en décembre 2011, et la réception provisoire a été faite en juin 2012. La mise en service a commencé début 2013. Le magasin a une capacité de 150 tonnes.</i>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<i>A quel objectif du PDC se rattache le projet, comment ont été ciblés les bénéficiaires, pertinence pour le PA3D</i>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<i>Le magasin est géré par un Comité de 7 membres, dont 3 producteurs (parmi lesquels la Présidente et le secrétaire), deux représentants de la mairie, une représentant de l'IMF Sian Son, et un représentant du CARDER.</i>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<i>Le CARDER supervise les conditions de stockage, la qualité et le traitement des produits. Sian Son gère le crédit de warrantage. Le rôle de la commune est de veiller à la bonne marche et à la perception des taxes.</i>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<i>Durant la campagne 2012-2013, les déposants ont placé 789 sacs de maïs, 50 sacs de soja et 50 sacs de sorgho. Les résultats au déstockage ont été satisfaisants pour le maïs, avec une vente groupée à des commerçants au prix de 20.000 CFA le sac. Par contre les déposants de soja n'ont pas trouvé de débouché et ont dû rembourser leur crédit à perte. Durant la campagne 2012-2013, 19 déposants ont déposé 1334 kilos. Des crédits ont été délivrés pour 14 déposants (dont 5 femmes) avec 1234 sacs de 100 kilos, pour un montant de 1.234.000 CFA. Les dépôts des preneurs de crédit varient depuis 17 jusqu'à 280 sacs, avec une moyenne de 88 sacs ; 5 déposants (dont 2 femmes) ont stocké 100 sacs et plus.</i>			
<i>Deux déposants ont été questionnés. L'un a déposé 80 sacs de maïs en 2013, et reçu 800,000 CFA de crédit. Au déstockage il a perçu, après remboursement du crédit, un reliquat de 660,000 CFA. En décomptant le coût de transport jusqu'au magasin, la taxe de stockage et les intérêts du crédit, il a perçu 260,000 CFA de plus que s'il avait vendu le maïs avant stockage, au prix de 15,000 CFA. Le même déposant a stocké 41 sacs en 2014 et reçu un crédit de 410,000 CFA. L'autre déposant, une femme, a stocké en 2014 pour la première fois, 59 sacs de maïs et 4 sacs de soja, pour lesquels elle a reçu un crédit de 630,000 CFA.</i>			
<i>Avec la situation du prix du maïs due à la fermeture de la frontière nigériane, le prix début juin, à quelques jours de la date butoir pour déstocker, est de 12,000 CFA, contre 14,000 à la date de stockage. S'ils doivent vendre à ce prix, le premier déposant aura un reliquat de 10,250 CFA, et enregistrera une perte relative de 153,750 CFA par rapport à une vente avant stockage. La deuxième enregistrera un reliquat de 14.750 CFA, et une perte relative de 221.250 CFA. Par contre, avec le soja dont le prix cette année, au contraire de 2013, est passé de 20,000 à 27,000 le sac, la deuxième déposante devrait faire un gain relatif de 61,000 CFA pour 4 sacs.</i>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<i>Les déposants interviewés ont affecté le crédit à l'achat de maïs pour revente sans warrantage (femme) et à la construction de sa maison (homme). Le déposant de 2013 avait utilisé le reliquat pour financer la nouvelle campagne de maïs. Les deux indiquent que le crédit leur a aussi permis d'acheter des aliments durant la période de soudure.</i>			
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)			
<i>La commune perçoit 100 CFA par sac pour la TDL, et 40% de la taxe de stockage de 150 CFA par sac. Les 60% restant de la taxe sont utilisés par le comité pour les produits, ses frais de petite maintenance et gestion, déplacements etc. Pour l'année 2014, la commune devrait en principe percevoir un total de 213.440 CFA. Avec un remplissage optimal à 1500 sacs, il faudrait 96 ans à la commune pour amortir l'investissement de base de 23 millions, en assumant un amortissement linéaire.</i>			
<i>Il n'y a pas encore d'option de stockage d'autres produits. Il serait théoriquement possible de stocker de l'amande de karité pour deux mois, durant la période Juin-Septembre, mais la quantité n'est pas connue.</i>			

Nom de l'investissement:	Construction d'un magasin de warrantage avec boutique intrants		
Type (collectif/individuel)	Collectif		Pèrèrè
Commune:	Pèrèrè	Village:	Pèrèrè
Année:	2011	Montant CFA	21.593.812
Nombre bénéficiaires	29	Dont femmes	13
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<i>Le site de Pèrèrè a été sélectionné pour un magasin de warrantage dans le FDL 2010. Le magasin a été livré en avril 2011.</i>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<i>Les magasins de warrantage sont prévus dans le PDC 2011-2015 sous OS4 : Assurer la sécurité alimentaire ; I.4.1. Au moins 3 magasins de stockage des produits vivriers sont construits ; I.4.2. Au moins 10 Groupements bénéficient de crédits pour le warrantage. Le ciblage des bénéficiaires a été supervisé par le cadre Spécifique Genre ; il a été fait en sorte de ne pas accepter de commerçants.</i>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<i>Comme les autres magasins, il est géré par un comité de 7 personnes. Le Bureau est composé de 3 représentants d'agriculteurs (dont une femme trésorière), 2 représentants de la mairie, 1 représentant du CARDER et 1 représentant de l'IMF Sian'Son. Le Comité est responsable de la gestion et prélève une taxe de stockage de 200 CFA par sac.</i>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<i>Les membres des Comités ont reç des formations de gestion, tenue de cahiers, rôle du Comité etc.</i>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<i>2013 a été la première année d'exploitation. 800 sacs ont été déposés. Après les bons résultats de la campagne de maïs 2013, les déposants sont venus plus nombreux en 2014. 1.374 sacs ont été déposés (1210 sacs de maïs, 20 sacs de Riz; 05 sacs de Sorgho; 119 sacs de soja et 20 sacs d'arachide) par 13 femmes et 16 hommes. La répartition est plus équilibrée que dans d'autres cas, avec seulement trois déposants au-dessus de 100 sacs ; le plus gros déposant a stocké 150 sacs. Le total de crédit distribué est de 14.300.000 CFA.</i>			
<i>Le premier déposant interrogé, un homme, a déposé pour la première fois en 2014, 150 sacs qu'il a produit lui-même sur 5 hectares. Il est le plus gros déposant en 2014. Il a payé 500 CFA par sac pour transporter sa production au magasin. Si le maïs était vendu à 10.000 CFA tel qu'en la situation début juin, il perdrait 225.000 CFA et devrait donc trouver les moyens de rembourser le crédit. Il espère bien sûr qu'un meilleur débouché sera trouvé : un prix de vente de 11.500 lui permettrait de ne pas enregistrer de perte. De toutes manières il affirme être décidé à continuer à participer, confiant que l'année prochaine sera meilleure.</i>			
<i>La deuxième déposante a stocké aussi pour la première fois, 99 sacs de maïs et 8 sacs de soja. Ses coûts de transports étaient de 150 CFA par sac. Si le maïs est vendu à 10.000 CFA , et le soja au prix actuel de 24000, sa perte de 113.850 CFA sur le maïs sera presque compensée par le gain sur les 8 sacs de soja, pour une perte finale de 11.050 CFA. Une autre illustration de l'intérêt de diversifier les spéculations pour réduire les risques.</i>			
<i>Les membres du bureau ont déposé enre 50 et 120 sacs de maïs, et 20 sacs d'arachide. Ils sont motivés à continuer et étendre la capacité de stockage, mais n'ont pas trouvé de solution de location.</i>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<i>Le premier déposant a utilisé le crédit pour l'achat des intrants et il financera la location d'un tracteur pour labourer ses champs pour la saison nouvelle. La deuxième, a également utilisé tout le crédit pour la nouvelle saison agricole.</i>			
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)			
<i>Le Comité prélève 200 CFA par sac stocké. Il retient 100 CFA pur l'entretien et les frais de gestion ; le traitement est à charge des déposants. Cette année, il devrait percevoir 143.000 CFA. Des réflexions sont en cours pour stocker par après des amandes de karité ou des noix de cajou. La commune elle percevra 286.000 CFA pour la taxe de stockage et la TDL. A ce niveau, il faudrait 75 ans pour amortir l'investissement.</i>			

Nom de l'investissement:	Construction d'un magasin de stockage muni de boutique intrants à Sinahou		
Type (collectif/individuel)	Collectif	Arrondissement:	Bétérou
Commune:	Tchaourou	Village:	Sinahou
Année:	2011	Montant CFA	21.711.544 F CFA
Nombre bénéficiaires	20	Dont femmes	2
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p>Suite à l'étude de référence, l'arrondissement de Bétérou et plus précisément le village de Sinahou a été sélectionné pour bénéficier de l'appui du PA3D. Considérant les aléas (<i>Vol, incendie, destruction par les animaux, proie au bradage etc...</i>) liés aux moyens traditionnels de stockage des produits vivriers après leur récolte, les productrices et producteurs de Sinahou ont retenu, avec le soutien de la commune de Tchaourou, la construction d'un magasin de stockage de leur produit muni d'une boutique d'intrants. Les travaux de construction ont démarré en Septembre 2010 pour une durée de 9 mois. En juin 2011, l'infrastructure réalisée a été provisoirement réceptionnée puis mis en service en Novembre 2011. Après la réalisation du projet, les producteurs ont été très réticents sur l'utilisation du magasin de stockage. Ceci est surtout dû à la non-représentation de toutes les ethnies du village dans le comité de co-gestion. Le fait que les producteurs proviennent, pour la majorité, de l'ethnie minoritaire qui est très souvent considérée comme "Etrangère" dans le village est un facteur qui restreint leur accès à l'utilisation de l'infrastructure publique qui selon eux, ne <i>garantie pas la sécurité</i> de leur production. Après la constitution d'un comité représentatif des ethnies du village, et suite à une forte sensibilisation, on constate une timide participation des producteurs (<i>20 producteurs dont 2 femmes pour un dépôt total de 22,3 tonnes sur une capacité du magasin de 150 tonnes</i>). Mais ceux-ci sont réfractaires au produit warrantage de SIAN'SON car victime d'une expérience malheureuse des crédits de groupe lors de la campagne cotonnière passée. En effet, les crédits intrants pour le coton ont été déduits, à tort, de chez tous les membres des groupes sans tenir compte de ceux qui ont effectivement accéder à ces crédits. Cette situation a fait des mécontents et les producteurs sont réticents au crédits.</p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
Ce projet s'inscrit dans le cadre des actions de la lutte contre l'insécurité alimentaire dans la commune de Tchaourou.			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
Après la réalisation de l'infrastructure, le comité de suivi a été transformé en comité de co-gestion. Les 5 membres du comité ont été élargis à 7. Il y a donc: 1 représentant de la commune chargé du suivi des activités et de la perception de la TDL, 1 représentant du CARDER chargé du conditionnement des produits à stocker, 5 producteurs de Sinahou dont une (1) femme. Le comité de co-gestion est dirigé par un bureau de 3 membres dont: Un président, un secrétaire et une trésorière. Ils ont en charge la sécurisation du magasin et des produits qui s'y trouvent, de même que le prélèvement et l'utilisation des frais liés au stockage et déstockage des produits. Il joue aussi un rôle essentiel dans la recherche de partenaire pour la commercialisation des produits et offre des services d'appui-conseil aux producteurs sur le conditionnement et les sensibilise sur l'utilité du produit warrantage.			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
Le PA3D à travers la commune renforce les capacités du comité de co-gestion en matière de la sensibilisation des producteurs et de la gestion du magasin pour une bonne rentabilité.			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
Le magasin a enregistré au titre de la campagne 2013 - 2014 les stocks de produits vivriers tels que le maïs, le riz, le soja et le sorgho pour un nombre total de 223 sacs de 100kg en moyenne, soit un taux de remplissage du magasin de 14,87%. A la fin du mois de Mai 2014, les prix du marché du maïs et du sorgho ont connu une chute de 12,5% chacun contrairement à ceux du riz et du soja qui ont enregistré une augmentation dans les proportions respectives de 25% et 40%. Vu que le maïs représente 79% du stock total du magasin, il en découle un manque à gagner de 207600 F CFA au niveau des producteurs pour l'ensemble des produits stockés. Toutefois, la mairie pourra collecter une TDL de 22300 Francs CFA.			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
Une partie de la production est conservée dans les ménages en guise de stock de sécurité alimentaire pour l'autoconsommation, puis le reste est stocké dans le magasin pour une vente future. Les producteurs estiment qu'une vente au déstockage procure d'importantes sommes d'argent difficile à mobiliser si la production était bradée. Le chiffre d'affaire et les revenus qui proviennent d'une vente sont capitalisés et investis. Ils pourront servir à: Investir dans une nouvelle production et/ou activité génératrice de revenu ; Acquérir des motos ou autres moyens de déplacement, Construire des habitations, Couvrir les dépenses de santé, d'éducation et toutes autres charges familiales,			
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)			

Avec l'hypothèse d'amortir l'infrastructure de façon constante sur une période de 20 ans, il se dégage alors un amortissement annuel de 1.085.577 Francs CFA. Etant donné que l'infrastructure appartient à la commune, elle a en charge son amortissement; ce qui veut dire qu'elle doit faire des recettes suffisantes sur l'exploitation du magasin afin de l'amortir. Au titre de la campagne 2013 - 2014, la mairie va collecter une TDL de 22300 Francs CFA qui est très insuffisant pour couvrir tout au moins les charges d'amortissement. Donc, il se dégage un déficit de 1.063.277 Francs CFA; ce qui montre que le magasin n'a pas été rentabilisé pour ladite campagne. Pour la rendre viable, il doit falloir augmenter les taxes ou créer des frais sur les activités extra-campagne des produits vivriers exercées sur les 8 mois de l'année.

Nom de l'investissement:	Construction d'un magasin de stockage avec boutique intrants		
Type (collectif/individuel)	Collectif	Arrondissement:	Sinendé Centre
Commune:	Sinendé	Village:	Sinendé Centre
Année:	2011	Montant CFA	20.495.375
Nombre bénéficiaires	32	Dont femmes	29
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p>Un groupement d'une centaine de femmes productrices de vivriers avait l'habitude de stocker leurs récoltes dans le magasin du l'USPP qui était un magasin d'intrants coton. A un moment donné, le CARDER a estimé que ce n'est pas prudent de stocker les vivriers dans le magasin intrants coton. La présidente de l'Union Communale des Groupements de Femmes alors Secrétaire du Groupement des Femmes (GF) de Sinendé au cours de ses voyages ayant constaté ce que faisait le PA3D ailleurs dans le domaine du warrantage a pris des contacts pour la construction d'un magasin de vivriers dans la commune. Un comité de suivi de 7 membres a été mis en place pour suivre étape par étape la réalisation du projet et la gestion du magasin. C'est ce qui a permis la construction du magasin de warrantage muni de boutique d'intrants en 2010 et mis en service en 2011 où 4.439 sacs de vivriers devaient être stockés cette année. En fonction de la capacité de stockage limitée du magasin à 20 tonnes environ, trois autres magasins privés sont mis à contribution dans le village pour le stockage du surplus de produits. Le magasin est dans sa troisième année d'exercice.</p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
Ce projet s'inscrit dans le cadre des actions de la lutte contre l'insécurité alimentaire dans la commune de Sinendé et cet investissement est en lien avec le PDC (OS1: Améliorer la production agricole et la sécurité alimentaire).			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p>Après la réalisation de l'infrastructure, le comité de suivi a été transformé en comité de gestion. Les 5 membres du comité ont été élargis à 7. Le comité de gestion est dirigé par un bureau de 3 membres dont: Un président, un secrétaire et une trésorière. Ils ont en charge la sécurisation du magasin et des produits qui s'y trouvent, de même que le prélèvement et l'utilisation des frais liés au stockage et déstockage des produits. Il joue aussi un rôle essentiel dans la recherche de partenaire pour la commercialisation des produits. Au moment du stockage, l'ONG SIAN'SON a estimé le prix du sac de maïs de 100 Kg à 12.000 FCFA et en fonction du risque de chute probable du prix du maïs a décidé d'octroyer 80% des 12.000 FCFA c'est à-dire 10.000 FCFA sous forme de crédit aux déposants afin d'éviter qu'ils bradent leurs récoltes. Avant de pouvoir bénéficier des prestations de SIAN'SON, chaque utilisateur du magasin doit payer un droit d'adhésion qui est de 1% du montant de son stock et comme frais de stockage, 2% du prix retenu par sac c'est-à-dire 2% des 10.000 FCFA ce qui fait 200 FCFA par sac desquels la Mairie et le Comité prélèvent chacun 50%. Lorsque le magasin construit par le PA3D se remplit, le Comité et l'institution de micro-finance négocient les magasins privés pour lesquels les frais de stockage qui s'élèvent plutôt à 100 FCFA par sac sont directement payés au propriétaire du magasin qui supporte les frais de traitements des produits déposés dans son magasin. Le plus petit déposant a stocké 4 sacs de maïs cette année dans le magasin tandis que le plus grand a stocké 120 sacs. Il importe de signaler que tous les sacs déposés ne sont pas forcément issus de la propre production du déposant.</p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
Le PA3D à travers la commune renforce les capacités du comité de gestion en matière de la sensibilisation des producteurs et de la gestion du magasin pour une bonne rentabilité. Les agents du SCDA apportent un appui technique aux producteurs surtout en ce qui concerne la production et le conditionnement des produits			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
Le magasin a connu au titre de la campagne 2013 - 2014 un taux de remplissage de 100% en stocks de maïs. A la fin du mois de Mai 2014, le prix du maïs a chuté de 12.000 FCFA à 10.000 FCFA sur le marché ce qui crée une perte considérable et une inquiétude pour les mois à venir. Cette situation est aussi bien préoccupante pour les producteurs que pour l'ONG SIAN'SON. Cependant, quel que soit la situation, la mairie pourra collecter une TDL de 443.900 Francs CFA.			

Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)
<p>Le déposant interviewé est la Présente du Comité qui a déclaré avoir stocké 150 sacs de maïs dans le magasin et une petite partie de sa production est conservée dans son ménage pour la consommation familiale. Le stock dans le magasin est destiné à une vente future. Généralement, la vente des produits stockés dans le magasin lui procure un revenu monétaire difficile à mobiliser en l'absence du magasin et l'accès au service de micro-finance octroyé par SIAN'SON pour l'achat d'intrants agricoles et le renforcement d'une activité parallèle génératrice de revenu. Le revenu additionnel qui provient de la vente du produit stocké en magasin sert à construire des habitats ou à acquérir des motos, et à couvrir les dépenses de santé, d'éducation et toutes autres charges familiales.</p>
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)
<p>La seule disposition prise pour assurer la pérennisation est la collecte de la TDL qui pourrait servir à entretenir l'infrastructure. Pour la viabilité, le comité de gestion doit développer de nouvelles stratégies telles que: diversifier leur production pour atténuer les risques de baisse de prix, envisager la retenue d'une provision financière , et explorer d'autres opportunités de valorisation du magasin en temps de soudure (période hors campagne). Les membres du comité de gestion doivent être dynamiques pour mieux suivre les informations des prix sur le marché et prendre des décisions opportunes ; le comité doit jouer un rôle d'information, d'éducation et de communication sur la diversification de la production, le stockage massif des produits et l'adhésion au système de warrantage. Le SCDA doit continuer à apporter des appuis techniques aux producteurs et assurer la disponibilité totale des produits d'entretien et de conditionnement pendant la période de stockage. La commune doit jouer un rôle de lobbying auprès de l'Etat afin d'aider les producteurs à trouver des solutions aux problèmes qui sont notamment dus aux décisions gouvernementales</p>

Nom de l'investissement:	construction d'un magasin annexe de produits vivriers avec bureau		
Type (collectif/individuel)	Collectif	Arrondissement:	Beroubouey-Centre
Commune:	Bimbérékè	Village:	Beroubouey-Centre
Année:	2014 (FDL 2012)	Montant CFA	8 139 394
Nombre bénéficiaires	Non encore connu	Dont femmes	Non encore connu
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p>Conformément au PDC 2011-2015 et suivant son OS 4: Amélioration de la production variée, des produits de transformation et de la sécurité alimentaire, il a été décidé d'organiser les filières porteuses de la commune. C'est à ce sujet qu'il est prévu de construire des magasins de stockage et de warrantage. Il était décidé de construire un magasin jouxtant le magasin du CARDER. Face à une opposition, un autre site a été retenu et les travaux qui étaient prévu sur le FDL 2012 et qui n'ont démarré qu'en début de 2014 pour s'achever au bout de 3 mois ont déjà duré presque 6 mois sans être achevés par défaut de ressources. Ce magasin est une autre variante car sa capacité de stockage est plus faible et il est annexé de bureau car il existe déjà sur le site des magasins du CARDER pour la vente d'intrants agricoles.</p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<p>Ce projet s'inscrit dans le cadre des actions de la lutte contre l'insécurité alimentaire dans la commune de Bimbérékè cet investissement est en lien avec le PDC (OS 4: Amélioration de la production variée, des produits de transformation et de la sécurité alimentaire). En collaboration avec le PA3D, et à travers l'étude de référence réalisée dans la commune, la vulnérabilité des producteurs du village de Beroubouey-Centre à la sécurité alimentaire a capté l'attention des autorités communales qui ont décidé de la réalisation de cette infrastructure. Le magasin de stockage permet aux producteurs de remédier aux difficultés liées aux modes de stockage traditionnel et les rend éligible à l'utilisation du système de warrantage leur offrant les moyens financiers de satisfaire leurs besoins, de diversifier leurs sources de revenus afin d'améliorer leur situation financière. Aussi ce projet est une source de recette pour la commune à travers le prélèvement de la TDL (<i>Taxe de Développement Local</i>) sur les ventes.</p>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
Aucun comité n'est encore mis en place. Le magasin étant en chantier, aucun produit n'y est encore stocké.			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
Aucune formation n'a encore été mise en place car le comité de gestion n'est pas encore constitué.			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
Aucun stockage n'est encore fait car le magasin en chantier et donc pas d'informations disponibles pour une analyse financière et économique.			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
Pas de comité de gestion, pas déposant magasin en chantier.			
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)			
Informations non encore disponibles			

Nom de l'investissement:	Appui à la production et à la transformation de manioc en produits dérivés		
Type (collectif/individuel)	Collectif	Arrondissement	Kalalé
Commune:	Kalalé	Village:	Kalale Centre
Année:	2012	Montant CFA	6.500.000
Nombre bénéficiaires	28	Dont femmes	26
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p>Le groupement des femmes transformatrices du manioc existait depuis environ 15 ans (avant le projet ADECOI). Il comportait 19 membres qui faisaient collectivement la transformation des amandes de karité en beurre de karité, la fabrication du savon traditionnel et la récolte de coton. Le groupement ne disposait ni d'un lieu de travail ni d'un magasin. Ainsi, les activités du groupement se menaient chez un membre et sa chambre servait de lieu de stockage du petit matériel. Du fait de l'inexistence de cahier de gestion, il n'a pas été possible de collecter des données sur le revenu du groupe. En 2007, ADECOI fit la connaissance du groupement qu'il appuya à travers des renforcements de capacités sur les techniques améliorées de transformation du manioc, la subvention de l'achat de presses et de rappeuses mécaniques et d'ustensiles de cuisines. Face aux difficultés majeures relatives au manque de magasin et à l'insuffisance d'ustensiles, le PA3D a mis en place une infrastructure de stockage et de lieu de travail, des foyers améliorés, ainsi que des ustensiles de cuisine et une série d'activités de renforcement de capacités à travers le SCDA sur les techniques d'emballage, la gestion économique, la panification, l'entretien du bâtiment et les techniques améliorées de transformation du manioc en gari et ses dérivés.</p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<p>Le groupement avait été appuyé par ADECOI depuis 2007 et était confronté à certaines difficultés auxquelles le PA3D a apporté des solutions. L'appui apporté par le PA3D s'aligne avec dans le PDC à l'OS5 : Renforcer les capacités des acteurs (transformatrices, commerçants et artisans).</p>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p>Le groupement est scindé en trois sous-groupes constitués chacun d'une moyenne de 11 membres. Chaque sous-groupe travaille 3 jours par mois pour transformer 300 Kg ce qui fait que le temps de travail de tout le groupement est de 9 jours par mois, le reste du temps, chaque membre s'occupe de ses activités personnelles. Les contraintes majeures à la poursuite de leurs activités se résument à la disponibilité de l'emballage et de la matière première. A propos de la matière première, le Chef du village a déjà offert au groupement un domaine de 2 ha pour la production du manioc. Il revient maintenant au SCDA d'apporter son appui pour une bonne exploitation de ce domaine à travers le renforcement des capacités des membres pour la production du manioc.</p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p>Le SCDA est la seule structure qui identifie les besoins en formation des membres du groupement et met en place des séries de formations susceptibles de renforcer efficacement les capacités des membres du groupement à mieux développer leurs activités. Les thèmes de formation développés sont les suivants : les techniques de fabrication du gari amélioré, l'hygiène, l'entretien du matériel et des équipements, la gestion économique, la vie associative, les techniques de fabrication du pain et des biscuits (panification). Il faut remarquer que cette formation sur la panification a été à la demande des membres du groupement pour diversifier leurs sources alimentaires et des revenus. A la suite de la formation, le groupement s'est fait construire sur fond propre un four traditionnel amélioré pour la mise en œuvre des enseignements reçus.</p>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p>Après investissement</p> <p>Les charges d'exploitation pour la transformation des 300 Kg se décomposent comme suit : achat de 300 Kg de manioc 5.000 FCFA, transport 3.000 FCFA, frais de carburant pour la mouture du manioc (2 litres d'essence à raison de 400 CFA le litre) 800 FCFA, achat de bois de chauffage pour la torréfaction 500 FCFA. Ce qui fait un coût total d'exploitation de : 9.300 FCFA</p> <p>La recette de la vente des produits transformés à partir des 300 Kg s'élève à 15.000 FCFA</p> <p>Marge brute d'exploitation sur les 300 Kg pour un sous-groupe : 5.700 FCFA</p> <p>Marge brute d'exploitation par mois : 17.100 FCFA</p> <p>Épargne mensuelle déposée à la CLCAM : 12.000 FCFA Fonds de caisse : 5.100 FCFA</p> <p>Il faut mentionner que l'épargne est destinée à la souscription à une mutuelle de santé pour tous les membres ainsi qu'au renouvellement du matériel et des équipements tandis que les fonds de caisse servent aux petites réparations</p>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<p>Etudes de cas bénéficiaires individuels : Nom de la bénéficiaire : IMOROU Anaou Taille du ménage : 4 enfants à charge</p> <p>Revenu en 2013 : 13.200 FCFA Nombre de mois de soudure en 2014 (Projection) : 3 Nombre de mois de soudure en 2013 : 0</p>			

Utilisation du revenu en 2013 Autoconsommation : +++ Scolarisation : ++ Renforcement du capital : + Remboursement de crédit : +++ Effets sur les piliers de la sécurité alimentaire Disponibilité alimentaire : Amélioration Accessibilité : Amélioration Utilisation : Amélioration Stabilité : Amélioration

Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)

Des dispositions sont en train d'être prises pour la culture du manioc afin d'assurer la pérennisation de cette activité en rendant disponible la matière première. Au nombre de ces mesures consistent à la formalisation de l'acte de donation du terrain offert par le Chef du Village au groupement. Il est toutefois important de sensibiliser le groupement à prendre des dispositions afin de dégager une part des bénéfices réalisés à consacrer à l'amortissement de l'investissement, à l'agrandissement de l'aire de séchage et au forage d'un puits sur le site.

Nom de l'investissement:	Appui à la production de fromage de soja		
Type (collectif/individuel)	Collectif	Arrondissement :	Nikki
Commune:	Nikki	Village:	Kwapolou
Année:	2011	Montant CFA	6.748.000
Nombre bénéficiaires	26	Dont femmes	26
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p><i>Le groupement Bouningdou a été formé par 21 femmes (elles sont maintenant 26) pour s'appuyer mutuellement dans la production de soja, qu'elles effectuaient chacune individuellement, en payant les services de meuniers. En 2010 le projet ASGOL de la Coopération Suisse a financé l'infrastructure principale, où les femmes ont pu utiliser l'équipement de base pour moudre le soja et préparer le fromage sur place. En 2011 le FDL a financé des équipements supplémentaires : un mur, un puisard pour éliminer les eaux usées, des foyers améliorés pour la cuisson, des latrines et un local de vente.</i></p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<p><i>Le projet correspond dans le PDC 2011-2015 à l'OS 13 : Renforcer les capacités des agro-éleveurs et transformatrices sur les techniques modernes de production. I13- : Les capacités de production et de gestion des transformatrices de produits agro-alimentaires sont améliorées.</i></p>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p><i>Le groupement de femmes transformatrices est responsable, en accord avec sa convention avec la Mairie de Nikki. Elles perçoivent une taxe pour la mouture et l'utilisation des équipements, de 700 CFA par bassine de soja pour les membres, 800 CFA pour les non membres. La taxe alimente un fonds de roulement, qui sert à l'entretien des équipements, et lorsque les prix du soja sont avantageux, à l'achat de stocks. Les membres sont organisées en sous groupes, qui se relaient à la fabrique ; chaque membre travaillerait environ une ou deux journées par semaine.</i></p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p><i>Le groupement a reçu des formations en hygiène, gestion et techniques de production.</i></p>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p><i>Avant l'investissement, les femmes achetaient la matière première qu'elles transformaient à la maison, après avoir payé environ 1.000 CFA par bassine pour la mouture. L'infrastructure de base leur a permis de travailler à moindre coût et de s'entraider. L'investissement additionnel du FDL a eu un impact direct sur les conditions de travail et la productivité. Les eaux usées sont évacuées dans le puisard, les latrines leur permettent de travailler sur place toute la journée, la clôture empêche les animaux d'entrer et permet de sécher le son, qui est revendu ; enfin, le poste de vente permet d'écouler la production de fromage sur place plus rapidement. La productivité aurait augmenté d'environ 50% ; avant les femmes pouvaient transformer un peu moins d'une bassine par jour, maintenant environ 1,5 bassine. L'écoulement de la production sur le marché local ne semble pas poser de problème et les invendus sont limités.</i></p>			
<p><i>Le coût d'une bassine de soja varie entre 3.500 CFA en période de pleine récolte et 6.500 CFA, d'où l'intérêt d'acheter des stocks. Une bassine de soja produit environ 9.000 à 11.000 CFA de fromage. La marge d'une transformatrice, selon les prix d'achat du soja, peut donc varier de 1.800 à 6.800 CFA par bassine, si elle produit 1,5 bassine par jour, entre 2.700 et 10.700 CFA par jour. Cela constituant un revenu entre 10.800 et 42.800 CFA par mois si elle travaille un jour par semaine. Le prix d'achat du soja est donc de loin le principal déterminant de leur revenu final. Les registres du groupement ne sont pas assez précis pour déterminer les revenus bruts réels..</i></p>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<p><i>Les femmes utilisent leurs revenus pour acheter du soja et pour les dépenses familiales : alimentation, scolarité des enfants, dépenses personnelles. La transformation de soja leur permet une bonne autonomie financière.</i></p>			
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)			
<p>Selon le cahier tenu par la présidente, les charges perçues en 2013 s'élevaient à 182.000 CFA. Cependant la tenue du cahier n'a pas pu être vérifiée et ces données ne peuvent pas être extrapolées. D'après la Commune, le groupement est en conditions d'assurer la maintenance et opération, et prend à charge les réparations du moulin. L'investissement est visiblement bien dimensionné pour être viable, et sa localisation facilite l'accès des transformatrices et des acheteurs. Les conditions d'hygiène cependant ne permettraient pas actuellement une commercialisation plus formelle.</p>			

Nom de l'investissement:	Appui à la production du beurre de karité		
Type (collectif/individuel)	Collectif	Arrondissement :	Nikki
Commune:	Nikki	Village:	Kpawolou
Année:	2014	Montant CFA	6.545.560
Nombre bénéficiaires	34	Dont femmes	34
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<i>Une trentaine de femmes qui se consacrent à la fabrication artisanale de beurre de karité, ont formé un groupement pour s'entraider. Un projet a été priorisé avec la commune. Le projet fait partie du dernier FDL. Il consiste à doter les femmes transformatrices de karité d'une unité de concassage et de broyage, et d'un local de stockage. Les travaux ont été initiés et sont encore en cours.</i>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<i>OS 13 : Renforcer les capacités des agro-éleveurs et transformatrices sur les techniques modernes de production.</i>			
<i>I13- : Les capacités de production et de gestion des transformatrices de produits agro-alimentaires sont améliorées.</i>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<i>Le femmes n'ont pas encore établi le modèle de gestion de l'installation ; elles attendent pour cela de recevoir les formations ; actuellement elles collectent, transforment et vendent le karité individuellement, avec une entraide mutuelle.</i>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<i>Pas encore de formation</i>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<i>Actuellement les femmes travaillent de façon individuelle. Pour gérer l'unité, elles devront établir un mécanisme similaire à celui des ateliers de transformation de manioc ou de soja. Les bénéfices attendus, sont une forte augmentation de la productivité du travail, et un coût moindre pour la mouture.</i>			
<i>Avec le mode de production actuel, les femmes récoltent elles même les amandes de karité soit dans leurs jardins, soit dans la brousse ; il est aussi possible d'en acheter, à des prix variant entre 2.500 et 3.000 CFA la bassine. La mouture coûte 1.000 CFA par bassine. Le beurre est vendu localement, à un prix variant de 4.500 à 7.000 CFA pour l'équivalent d'une bassine d'amandes. Le revenu monétaire net varierait entre 1.500 et 6.000 CFA, avec des investissements de travail plus grands pour collecter dans la brousse, mais un moindre coût monétaire. Le processus de collecte, séchage, concassage, torréfaction, broyage et battage s'étale sur au moins deux semaines et il est difficile de calculer le revenu monétaire par journée de travail.</i>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<i>Pour ces femmes, cette activité constitue leur source de revenu autonome principale. Les revenus monétaires sont investis dans les besoins de consommation, l'épargne et les frais de scolarité des enfants. Ils contribuent à la sécurité alimentaire en permettant de conserver une plus grande partie de la production des champs pour l'autoconsommation, et le beurre est consommé régulièrement.</i>			
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)			
<i>Les conditions de pérenniser l'unité de transformation devraient faire l'objet d'une étude minutieuse. D'ores et déjà, comme pour les transformatrices de soja et de karité, on peut dire que la rentabilisation passera par une maîtrise des coûts d'approvisionnement en matière première. Le groupement devra chercher à se procurer des quantités suffisantes d'amandes à des prix compétitifs afin d'assurer l'amortissement et l'augmentation des revenus. Les possibilités de stocker les amandes devraient permettre aussi d'adapter le rythme de transformation à l'évolution du prix du beurre sur le marché.</i>			

Nom de l'investissement:	Appui au groupement des femmes transformatrices de manioc de Tekparou		
Type (collectif/individuel)	Collectif	Arrondissement	Tchatchou
Commune:	Tchaourou	Village:	Tekparou
Année:	2012	Montant CFA	15.465.533
Nombre bénéficiaires	28	Dont femmes	26
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p><i>La transformation du manioc par les femmes se faisait individuellement dans ce village. Elles n'avaient pas d'équipement de travail (bassine, rappeuse mécanique, presse, bangar, etc.). Leur production était relativement de mauvaise qualité et de faible volume (environ 100 Kg de gari par semaine et par individu). Etant ciblées comme vulnérable au démarrage du projet, les responsables communaux leur ont demandé de se constituer en groupement afin de pouvoir bénéficier de certaines facilités pour leur activité. C'est ainsi qu'est né le groupement au sein duquel chaque membre individuellement produit en moyenne 3 sacs (environ 300 Kg) par semaine avec la possibilité d'en produire 500 par semaine s'il n'y avait pas de difficultés d'approvisionnement en matière première. Le groupement a bénéficié de la part du PA3D de la construction d'un bangar en matériaux définitifs, d'une rappeuse, des presses mécaniques, d'une aire de séchage en béton, etc... ainsi que des renforcements de capacités sous forme de formations exécutées par le SCDA.</i></p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<p><i>Les bénéficiaires ont été ciblés sur la base d'une étude de référence à cause de leur vulnérabilité à l'insécurité alimentaire. Dans le PDC, cet investissement est en lien avec l'Objectif spécifique 4 (OS4) : Garantir la sécurité alimentaire.</i></p>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p><i>Les acteurs sont pour la plupart des femmes. Mais il y a la présence de deux hommes qui les aident dans les tâches nécessitant plus d'effort physique et dans la tenue du cahier de gestion du groupement. Chaque membre est responsable de sa propre production. Le groupement est scindé en sous-groupes qui travaillent par. La prestation (mouture, pressage) est payée au taux de 350 FCFA par les membres du groupement dont 100 FCFA pour achat de carburant et de lubrifiant, 75 FCFA pour la main d'œuvre du meunier et 175 FCFA pour l'amortissement. Pour la même prestation, un client non membre paie une somme totale de 700 FCFA.</i></p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p><i>Le SCDA est la seule structure qui identifie les besoins en formation des membres du groupement et met en place des séries de formations susceptibles de renforcer efficacement leurs capacités à mieux développer leurs activités. Les thèmes de formation développés sont les suivants : techniques de fabrication du gari amélioré, hygiène, entretien du matériel et des équipements, gestion économique, vie associative, techniques de fabrication du pain et des biscuits (panification). Il faut remarquer que cette formation sur la panification a été à la demande des membres du groupement pour diversifier les sources alimentaires et des revenus. A la suite de la formation, le groupement s'est fait construire sur fond propre un four traditionnel amélioré pour la mise en œuvre des enseignements reçus. Il est toutefois important de sensibiliser le groupement à prendre des dispositions afin de dégager une part des bénéfices réalisés à consacrer à l'amortissement de l'investissement, à l'agrandissement de l'aire de séchage et au forage d'un puits sur le site.</i></p>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p>Après investissement</p> <p>Prix de vente d'un sac de gari (100 Kg) : 18.000 FCFA Dépenses totales pour un sac de gari (100 Kg) : 14.000 FCFA</p> <p>Marge réalisée sur un sac de gari (100 Kg) : 4.000 FCFA Nombre de sacs actuellement produits par membre par mois : 12</p> <p>Bénéfice réalisé par mois : 48.000 FCFA Nombre de sacs de gari réalisables par mois si matière première disponible : 150</p> <p>Bénéfice réalisable par individu et par mois si matière première disponible : 600.000 FCFA</p> <p>Avant investissement</p> <p>Nombre moyen de kilogramme de gari produit par individu par semaine : 25 Kg environ</p> <p>Prix de vente du produit : 2.000 à 2.500 FCFA Recette mensuelle : 8.000 à 10.000 FCFA</p> <p>Dépenses pour la fabrication de 25 Kg : 500 FCFA Marge réalisée par semaine : 1.500 à 2.000 FCFA</p>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<p>Etudes de cas bénéficiaires individuels : Revenu en 2013 : 80.000 FCFA Revenu en 2012 : 50.000 FCFA</p> <p>Remarque : Cet accroissement du revenu serait dû aux actions du projet</p> <p>Utilisation du revenu en 2013 : Autoconsommation : +++ Scolarisation : ++ Renforcement du capital : +</p>			

Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)
--

<p><i>Le groupement est confronté à trois grosses difficultés, le manque d'eau dans les environs rendant le travail beaucoup plus difficile et affectant la qualité des produits, le manque de matière première (manioc), le transport de la matière première des lieux d'achat éloignés de l'unité de transformation et l'insuffisance d'aire de séchage. Le groupement ne paie pas pour le moment de redevance à la mairie. Toutefois, des taxes sont perçues sous forme de droit de place au marché et autres formes de taxes que paient les acheteurs qui viennent s'approvisionner chez les membres du groupement. Actuellement, il y a une politique d'entente entre les femmes sur les prix de vente du produit transformé, qui a pour effet la pérennisation de cette action contrairement à ce qui se faisait auparavant où chacun devait accepter le prix imposé par les acheteurs. La pérennisation de cette activité impose la prise de mesures pour rendre disponible la matière première. Ces mesures consisteraient à appuyer des producteurs de manioc et à appuyer les transformatrices à acquérir des charrettes pour le transport de la matière première surtout des lieux d'achat distants de l'unité de transformation.</i></p>
--

Nom de l'investissement:	Appui à la production maraîchère		
Type (collectif/individuel)	Collectif	FDL	2012/sécurité alimentaire
Commune:	Nikki	Village:	Marebourou/Sirarou
Année mise en marche:	2013	Montant CFA	24.853.343
Nombre bénéficiaires	83	Dont femmes	83
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p>Les femmes étaient déjà organisées en groupement 8 ans avant le PA3D. Leur groupement était composé de 60 membres mais il n'était pas structuré. Le périmètre maraîcher sur lequel travaillaient les membres du groupement individuellement n'était pas clôturé et les planches qu'ils confectionnaient étaient de petites planches circulaires. Le niveau de production était faible et le revenu moyen d'une femme était de 3.000 FCF par mois. Cette faible production était essentiellement due à la difficulté d'approvisionnement en eau et à la pénibilité du travail. L'intervention du PA3D leur a permis de bénéficier du petit matériel (boues, râtaux, sceaux, brouettes, pèles, etc...), de clôturer le périmètre, de mieux s'organiser en groupement, d'améliorer leurs techniques de production et donc d'accroître leur revenu qui est en moyenne de 15.000 FCFA par mois pendant la saison sèche. En saison pluvieuse c'est-à-dire de mi-mai à fin octobre, la production est essentiellement destinée à la consommation familiale car la clientèle se fait rare puisque tout le monde dispose du produit de maraîchage dans son champ. Grâce à l'appui du SCD.A, à travers les formations, les planches confectionnées sont maintenant rectangulaires (5mX1,2m) et chaque femme possède 5 planches pour la culture du gombo, du piment, tomate et amarante. La capacité de confection et d'entretien de planches d'une femme est de 20 en moyenne si la terre était disponible. En raison du tarissement des puits pendant 3 mois et des difficultés d'arrosage, le PA3D a entrepris les gros investissements pour l'installation d'un forage et du système d'irrigation. Ce système d'irrigation aurait pu être achevé et mis en service plus tôt pour apprécier son fonctionnement afin de corriger les imperfections éventuelles avant la fin du projet. Avec le système d'irrigation qui est en train d'être mis en place et en fonction de la disponibilité du foncier et de la capacité de travail d'une femme, il est possible d'envisager l'extension du périmètre mais il faudra également tenir compte de l'écoulement des produits car les produits du maraîchage sont des denrées hautement périssables.</p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
OS 11 : Promouvoir la sécurité alimentaire et l'accès des producteurs /productrices aux crédits111-4. : Deux (2) groupements maraîchers organisés sont équipés par arrondissement.			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p>Sur ce périmètre, chaque membre est responsable de sa production en fonction de sa capacité (s'il y a disponibilité d'espace, une femme peut confectionner et entretenir en moyenne 20 planches). A la fin de chaque mois, chaque membre du groupement cotise 500 FCF versés dans un compte pour le renouvellement du matériel et des équipements et 50 FCFA chaque vendredi pour les petites dépenses de réception des visiteurs.</p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p>En dehors des formations sur les techniques de maraîchage (préparation et confection des planches, utilisation de la fumure organique, traitement des plants etc.), gestion (économique et du matériel), vie associative et les visites d'échange dont a bénéficié le groupement de la part du SCD.A, ce dernier a déployé sur le site une Conseillère à la Production Végétale (CPV) qui encadre permanemment le groupement. Cet appui technique rapproché a un impact certain sur la motivation du groupe et sur la production.</p>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p>En dehors de la satisfaction des besoins alimentaires des ménages, le maraîchage procure aux femmes des revenus monétaires plus ou moins réguliers à travers une commercialisation échelonnée dans le temps durant pratiquement toute la saison sèche. En période de pointe de production (Janvier à Mars), les revenus peuvent s'élever à 15.000 FCFA par individu par mois. En cette période, le gombo est récolté tous les 3 jours tandis que l'oseille de guinée quant à elle est récoltée une fois par semaine. Les ventes sont faites bord champ. Par contre de mi-avril à mi-octobre, le revenu que procure le maraîchage aux femmes est insignifiant. Durant cette période de l'année, la production sur le périmètre sert essentiellement pour la consommation familiale.</p> <p>Les bénéficiaires qui autrefois c'est-à-dire avant l'intervention du PA3D tiraient un faible revenu monétaire de leur exploitation, disposent aujourd'hui grâce à l'intervention du projet d'un revenu qui leur permet de contribuer à la scolarisation de leurs enfants, au renforcement de leurs activités dans les champs de vivriers, à l'amélioration de la qualité de l'alimentation de leur ménage en protéine animale (viande, œuf et fromage). Les revenus procurés par le maraîchage sur lequel les conjoints n'ont aucun pouvoir de décision sont dans la plus part des cas directement gérés par les femmes elles-mêmes.</p> <p>L'intervention du projet à travers la mise en place des équipements (système d'irrigation, petit matériel) et les intrants ainsi que le renforcement des capacités à travers le SCD.A a donc un impact direct sur les revenus des femmes et par conséquent sur leur sécurité alimentaire.</p>			
<p>Etude de cas Nom de la bénéficiaire : GADO Madeleine</p> <ul style="list-style-type: none"> - Niveau de l'épargne en 2014 (Projection) : 108.000 FCFA dont 8.000 FCFA du maraîchage et 100.000 FCFA du champ - Niveau de l'épargne en 2013 : 83.000 FCFA dont 3.000 FCFA du maraîchage et 80.000 FCFA du champ <p>Recettes de vente d'une planche de gombo : 1.000 FCFA tous les 3 jours pendant 4 semaines</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation d'une planche : 300-500 FCFA 			

- Repiquage : 200 FCFA
- Désherbage : 500 FCFA
- Récolte du piment : 500 FCFA par récolte
- Récolte de l'amarante : 150 FCFA par récolte
- Arrosoirs : 5000-10.000 FCFA (durée d'amortissement d'un arrosoir de 5.000 est de 2 à 3ans celle de 10.000 est de 10)
- Houe : 1.000-1.5000 FCFA (durée d'amortissement est d'un an)
- Bassine : 3.000 -3.500 FCFA (durée d'amortissement de 3 ans)
- Bol plastique : 1.000 – 1.500 FCFA (durée d'amortissement d'un an)
- Coupe-coupe : 3.000 FCFA (durée d'amortissement deux ans)

Recettes de vente d'une planche de :

- Piment : 2000 FCFA par récolte par jour pendant 1 an après 3 à 4 mois de culture
- Gombo : 1000 FCFA 7 fois pendant 1 mois 2 à 3 mois après semis
- Amarante : 1500 FCFA deux fois 2 semaines après semis

Les comptes d'exploitation du maraîchage sont trop complexes à reconstituer dans le cadre de cette étude. Mais nous essayerons d'approcher un résultat d'exploitation ne serait-ce que pour avoir une idée de la rentabilité de l'activité.

Mais en attendant une étude économique relativement précise, on peut déjà affirmer sans risque de nous tromper que le premier avantage que procure cette activité est la disponibilité de revenus et de compléments alimentaires échelonnés.

Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)

Les informations collectées sur place au niveau de cette bénéficiaire ne permettent pas d'apprécier l'utilisation qui est faite du revenu de son activité de maraîchage. Toutefois, celles collectées au niveau du groupement montrent que les revenus du maraîchage ont une utilisation multiple : frais scolaires, nourriture, renforcement de capitaux et amélioration de la nutrition grâce à la disponibilité de légumes.

Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)

Le groupement ne paie aucune TDL à la commune. Les engagements pris par le groupement à travers la convention signée avec la mairie consistent à restituer les formations reçues et des semences à d'autres groupements désirant s'installer.

Du fait de l'assèchement du puits précédemment installé sur le périmètre par le PA3D (principale source de démotivation), un autre forage est en cours et les travaux sont très avancés au moment du passage de la mission. Par cette mesure, le principal facteur limitant pour le maraîchage qu'est l'eau serait définitivement réglé. La tenue de cahier de gestion qui est déjà devenue une pratique courante au niveau du groupement devra l'être également au niveau individuel pour une meilleure gestion économique de l'activité.

Nom de l'investissement:	Appui à la production maraîchère		
Type (collectif/individuel)	Collectif	FDL	2010/sécurité alimentaire
Commune:	Pèrèrè	Village:	Panè
Année mise en marche:	2011	Montant CFA	8.250.844
Nombre bénéficiaires	63	Dont femmes	62
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p>Un groupe de 25 femmes travaillaient individuellement sur le périmètre non clôturé. Les planches de cultures étaient circulaires et de petite taille. Leurs cultures étaient régulièrement dévastées par les animaux en divagation. L'eau était prélevée d'un marigot qui tarissait régulièrement en saison sèche ce qui rendait l'activité très pénible. De ce fait, la production était faible dégageant un revenu moyen de 10.000 FCFA par individu et par an. Une petite partie de la production servait à la consommation familiale. En 2010, le PA3D a démarré son intervention à travers la commune et le SCDA qui a organisé le groupe en groupement plus structuré. Le périmètre est clôturé avec du fil de fer barbelé. Le forage de trois puits sur le périmètre rendant le travail relativement moins pénible a suscité la motivation de beaucoup d'autres femmes portant l'effectif du groupement à 63 membres dont un homme qui est le seul instruit capable de tenir le cahier du groupement. Les appuis techniques apportés par le SCDA ont permis désormais d'amener les femmes à confectionner des planches rectangulaires de 5mX1,2m contrairement aux planches circulaires traditionnelles. Les cultures faites sur le périmètre sont : gombo, amarante, piment, tomate etc.... Du fait de l'indisponibilité du foncier, chaque membre du groupement a le droit de produire sur 5 planches, toutefois les femmes les plus anciennes qui ont plus d'expériences en maraîchage peuvent obtenir de l'espace pour cultiver sur 10 planches. Ceci est un arrangement conclu entre les membres du groupement car ces femmes consacrent beaucoup plus de temps aux activités sur le périmètre que les autres pour qui le maraîchage est une activité secondaire.</p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
Le maraîchage n'était pas ciblé dans le PDC 2011-2015.			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p>Sur ce périmètre, chaque membre est responsable de sa production en fonction de sa capacité (s'il y a disponibilité d'espace, une femme peut confectionner et entretenir en moyenne 10 planches). Les travaux se font individuellement et en dehors des équipements lourds (motopompe, brouette, peles) dont la gestion est commune, chacun est responsable de son petit matériel (houe, coupe-coupe, pioche, arrosoir, etc...) reçu de la part du projet. Tous les jours du marché du village (tous les 5 jours), chaque membre du groupement cotise 100 FCFA. Cette cotisation est destinée à venir en aide aux membres du groupement en difficulté.</p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p>Depuis l'appui apporté par le PA3D à travers le SCDA qui met en place des séries de formation en renforcement de capacité sur des thèmes tel que (fabrication et utilisation du compost, itinéraire techniques de production de légumes et racines, gestion économique et financière, vie associative, la production s'est accrue et il y a désormais plus de disponibilité de produits de maraîchage pour les ménages des membres du groupement. Le revenu moyen est passé de 10.000 FCFA à 25.700 FCFA par an. Le revenu additionnel ainsi procuré permet désormais aux femmes de contribuer à la scolarisation de leurs enfants.</p>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p>En dehors de la satisfaction des besoins alimentaires des ménages, le maraîchage procure aux femmes des revenus monétaires plus ou moins réguliers à travers une commercialisation échelonnée dans le temps durant pratiquement toute l'année. Cependant, la période de pointe de production où les produits sont vendus est la saison sèche.</p> <p>En période de pointe de production (Janvier à Mars), les revenus peuvent s'élever à 37.000 FCFA par individu par an. Par contre de mi-avril à mi-octobre, le revenu que procure le maraîchage aux femmes n'est pas substantiel.</p>			
Etude de cas Nom de la bénéficiaire : DAFLA Gningui Caractéristiques du ménage Taille : 30			
Année	Niveau de revenu		
2014	30.000 FCFA		
2013	37.000 FCFA		
2012	17.000 FCFA		
2011	15.000 FCFA		
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<p>Les plus grande partie du revenu du maraîchage des ménages contribue à la scolarisation des enfants et la nutrition est améliorée par la disponibilité de légumes dans le ménage.</p>			

Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)
<p><i>Le groupement ne paie aucune TDL à la commune. Les engagements pris par le groupement à travers la convention signée avec la mairie consistent à restituer les formations reçues et des semences à d'autres groupements désirant s'installer.</i></p> <p><i>Un forage muni de motopompe est en cours et les travaux sont très avancés au moment du passage de la mission. Par cette mesure, le principal facteur limitant pour le maraîchage qu'est l'eau semble être définitivement réglé. La tenue de cahier de gestion qui est déjà devenue une pratique courante au niveau du groupement devra l'être également au niveau individuel pour une meilleure gestion économique de l'activité.</i></p>

Nom de l'investissement:	Appui à la production maraîchère		
Type (collectif/individuel)	Collectif	FDL	2010/sécurité alimentaire
Commune:	N'Dali	Village:	Marebourou
Année mise en marche:	2011	Montant CFA	1.600.000
Nombre bénéficiaires	36	Dont femmes	34
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p><i>Les femmes étaient déjà organisées en groupement avant le PA3D. elles cultivaient du gombo sur une superficie d'un quart d'hectare et n'avaient pas d'équipement. L'arrosage se faisait à l'aide de calebasses et l'eau était prélevée directement du bas-fond. La production insignifiante était destinée à la consommation familiale. Avec l'avènement du PA3D, il y a eu un élargissement aussi bien de l'effectif des membres du groupement que de la taille de l'exploitation. Le travail sur un périmètre d'un hectare se faisait individuellement comme avant le projet, puis elles ont expérimenté le travail collectif pour un moment sans succès. En effet, certains membres ne venaient pas faire l'arrosage quand leur tour arrive. Le travail collectif a donc été rapidement abandonné au profit du travail individuel. Désormais la monoculture de gombo a laissé place la polyculture de gombo, tomate, oseille de guinée, pastèques, etc... Confrontées aux attaques de ravageurs, les femmes ont abandonné certaines cultures au profit du gombo et de l'oseille de guinée.</i></p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
L'appui à la production maraîchère est une priorité comme définit dans l'OS1			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p><i>Chaque membre est responsable de sa production en fonction de sa capacité (s'il y a disponibilité d'espace, une femme peut confectionner et entretenir en moyenne 10 planches). Un taux de 10% est prélevé sur chaque recette et les fonds sont déposés dans un compte du groupement. Au bout d'un certain temps, le montant total collecté chez chaque membre est réparti en 3. Le tiers est mis de côté pour assurer le labour de la saison suivante, une deuxième part est réservée pour les éventuels déplacements pour acheter ou réparer des équipements (arrosoirs) et des intrants, et le dernier tiers lui est restitué sous forme de bénéfice net. Dans le cas où le membre ne se déplace, ce tiers lui est également restitué comme profit exceptionnel.</i></p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p><i>Les renforcements de capacités ont été identifiés et mis en place par le SCDA et ont permis aux membres du groupement d'accroître leurs productions grâce à l'utilisation des semences de qualité, aux visites d'échange, à de bonnes pratiques</i></p>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p><i>En dehors de la satisfaction des besoins alimentaires des ménages, le maraîchage procure aux femmes des revenus monétaires plus ou moins réguliers à travers une commercialisation échelonnée dans le temps durant pratiquement toute l'année. En période de pointe de production (janvier à Mars), les revenus peuvent s'élever à 10.000 FCFA par individu par semaine. En cette période, le gombo est récolté tous les 3 jours tandis que le bissap quand à lui est récolté une fois par semaine. Les ventes sont faites bord champ. Par contre de mi-avril à mi-octobre, le revenu que procure le maraîchage aux femmes n'est que de 5.000 FCFA contre 0 FCFA d'octobre à janvier. Durant cette période de l'année, le périmètre est abandonné et chaque femme retourne dans son champ de vivriers pour travailler. En l'absence d'une comptabilité rigoureuse, il n'a pas été possible d'obtenir de chiffres précis ni sur les recettes, ni sur les charges d'exploitation. La seule information relativement fiable et disponible concerne l'année 2010 où le groupement a pu épargner au total 84.925 FCFA.</i></p>			
<p>Etude de cas Nom de la bénéficiaire : KPEHOUGNON Cécile Niveau du revenu : 15.000 FCFA par mois</p> <p>Remarque : Ce niveau du revenu serait dû aux actions du projet (disponibilité du matériel et des équipements, application des notions de gestion économique reçues lors des formations)</p> <p>Epargne Niveau de l'épargne en 2013 : 100.000 FCFA Niveau de l'épargne en 2012 : 40.000 FCFA</p> <p>Recettes de la vente d'une planche de gombo : 1.000 FCFA tous les 3 jours pendant 4 semaines Préparation d'une planche : 2500 FCFA Semences : 3000 FCFA NPK : 500 FCFA Urée : 500 FCFA</p> <p>Recettes de la vente d'une planche de bissap : 10.000 FCFA/semaine pendant 8 semaines Préparation d'une planche : 2500 FCFA Semences : 0 FCFA NPK : 500 FCFA Urée : 500 FCFA</p>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<p><i>Les informations collectées sur place ainsi que celles rapportées antérieurement par le projet, confirment que les revenus du maraîchage ont une utilisation multiple : frais scolaires, nourriture, renforcement de capitaux ; les personnes interrogées confirment que le maraîchage est devenu leur principale source de revenus, les problèmes de soudure ont disparu. La nutrition est améliorée par la disponibilité de légumes.</i></p>			
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)			

Il importe d'appuyer le groupement à trouver des approches de solutions à la divagation des animaux qui dévastent les cultures principale source de démotivation si tant est qu'on espère une pérennisation des résultats. Des mesures ont été prises par la commune pour sécuriser le foncier qui est un bas-fond qu'autrefois le conjoint de l'une des femmes du groupement prenait pour sa propriété. Du fait de l'assèchement du puits précédemment installé sur le périmètre par le PA3D (principale source de démotivation), un autre forage est en cours et les travaux sont très avancés au moment du passage de la mission. Par cette mesure, le principal facteur limitant pour le maraîchage qu'est l'eau semble être définitivement réglé. La tenue de cahier de gestion qui est déjà devenue une pratique courante au niveau du groupement devra l'être également au niveau individuel pour une meilleure gestion économique de l'activité.

Nom de l'investissement:	Construction de 2 hangars de vente de produits maraîchers à Kaki Koka / Construction d'un abri pour les maraîchers		
Type (collectif/individuel)	Collectif	FDL	2010/sécurité alimentaire
Commune:	Tchaourou	Village:	Kaki Koka
Année mise en marche:	2013	Montant CFA	24.853.343
Nombre bénéficiaires	80 (6 groupements)	Dont femmes	22
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p><i>Le site maraîcher s'est établi en aval d'une retenue d'eau pastorale construite en 1996. En 1994 le projet ADECOI, en collaboration avec la coopération suisse, a appuyé l'installation d'un premier groupement avec un périmètre irrigué. Après l'installation en 2008 par ADECOI d'un projet piscicole, 7 autres groupements s'établissent appuyés par d'autres PTF (PAPEJ-UNDP, ADF). Un appui du PA3D a été inclus sous le FDL 2010, sous forme de deux investissements : construction de deux hangars de vente de produits maraîchers, et construction d'un abri pour les maraîchers. Les infrastructures étaient terminées en 2012, l'équipement en 2013. L'abri se compose d'une salle de réunion commune et de 8 locaux d'entreposage d'outils et d'intrants, un pour chaque groupement.</i></p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<p><i>Les périmètres maraîchers n'étaient pas ciblés dans le PDC 2004-2008 ; sous le PDC 2011-2015, la commune prévoit la mise en place d'un plan de gestion de l'ensemble des retenues d'eau communales ; l'appui aux maraîchers et aux maraîchères pour une exploitation rationnelle de ces retenues en vue de l'intensification de la production légumière (52 millions CFA).</i></p>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p><i>8 groupements (6 actifs) constituent l'Union des groupements Maraîchers de Kaki Koka. Ils se répartissent environ 4 hectares de terres irriguées, avec une gestion commune de l'eau, et des parcelles individuelles. Le PA3D a commandité une étude sur les conflits potentiels de gestion, liés principalement au nombre de groupements face à une disponibilité limitée de terre et d'eau, et à leur diversité ethnique et au statut foncier. Le comité de gestion mis en place a permis de limiter ces conflits, avec des règles de base telles que l'ouverture rotative des vannes.</i></p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p><i>Les groupements ont reçu des formations de divers partenaires depuis 2008, et un soutien technique de la part du SCDA. Ils sont en attente d'une formation et d'une convention avec la Mairie pour la bonne gestion des abris et hangars.</i></p>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p><i>Le maraîchage fournit des revenus monétaires plus ou moins réguliers par la production et commercialisation échelonnés. La complexité du système ne permet pas d'avancer des chiffres en l'absence d'une étude détaillée. Les bénéficiaires indiquent un impact économique direct des installations : en permettant de stocker les outils pompes etc sur place, et dormir sur place durant les pics de travail, elles libèrent un temps considérable pour le travail sur les parcelles et donc une productivité accrue est possible. Les hangars sur la place du marché facilitent l'écoulement des stocks, en permettant aux maraîchers de se grouper et aux commerçants de les contacter de manière efficace. Un autre impact économique est la génération d'emplois pour les jeunes durant la saison sèche. L'infrastructure a aussi un effet sur l'harmonisation des relations internes en obligeant les groupements à s'accorder pour la gestion.</i></p>			
<p><i>Les comptes d'exploitation du maraîchage sont trop complexes à reconstituer dans le cadre de cette étude. Les personnes interrogées confirment la rentabilité comparative et surtout l'avantage de la disponibilité de revenus échelonnés et en saison sèche. Les contraintes sont surtout liées aux coûts élevés (intrants, main d'œuvre, carburant) et à la disponibilité limitée d'eau.</i></p>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<p><i>Les informations collectées sur place ainsi que celles rapportées antérieurement par le projet, confirment que les revenus du maraîchage ont une utilisation multiple : frais scolaires, nourriture, investissements, habitat, véhicules etc ; les personnes interrogées confirment que le maraîchage est devenu leur principale source de revenus, les problèmes de soudure ont disparu parce que l'obligation de brader les cultures vivrières est maintenant levée. La nutrition est améliorée par la disponibilité de légumes.</i></p>			
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)			
<p><i>L'investissement initial d'ADECOI s'est avéré structurant. L'intervention du PA3D a été opportune avec un impact tant économique que social. La longévité du périmètre atteste d'une gestion adéquate et d'une forte motivation, ce qui ne veut pas dire que le modèle soit durable à long terme sans améliorations. Au niveau groupement, la contrainte principale est la difficulté d'assurer un fonds de roulement suffisant pour couvrir tous les besoins. Cela signifie que si des excédents supplémentaires ne peuvent être dégagés, les groupements resteront tributaires d'une gestion subsidiée de l'eau et des grosses infrastructures (absence de redevance). La commune a sécurisé le foncier par arrêté, il manque encore le lotissement ; ce qui élimine une source de conflit. Le modèle de gestion avec intervention conjointe de la commune et du SCDA devra être perfectionné et amélioré, la responsabilisation des groupements dépendant d'une capacité accrue de mobiliser les fonds de roulement. Une étude économique détaillée permettrait de cerner précisément les avantages et contraintes et les pistes pour la consolidation.</i></p>			

Nom de l'investissement:	Appui à la production maraîchère		
Type (collectif/individuel)	Collectif	FDL	2010/Sécurité alimentaire
Commune:	Sinendé	Village:	Diadia
Année mise en marche:	2011	Montant CFA	3 530 000
Nombre bénéficiaires	36	Dont femmes	34
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p><i>Les femmes étaient déjà organisées en groupement sur un périmètre non loin de ce site. Le PA3D leur apporta son appui sur ce nouveau site en y installant des retenues d'eau qui étaient remplies à partir de l'eau tirée du barrage à l'aide d'une motopompe. Le périmètre a également bénéficié d'une clôture et le groupement du petit matériel et des renforcements de capacités à travers le SCDA. Lorsque l'ONG Institut Kilimadjaru installa un périmètre irrigué avec un système de goutte à goutte alimenté par un château d'eau facilitant de ce fait le travail d'arrosage, toutes les femmes ont abandonné le périmètre appuyé par le PA3D au profit de celui de l'Institut Kilimadjaru.</i></p> <p><i>Après un an d'exploitation, ce dernier périmètre est aussi en train d'être abandonné et les femmes tentent de revenir sur l'ancien périmètre du PA3D car elles sont confrontées au bouchage des tuyaux d'arrosage et à la dégradation de la fertilité du sol sur ce périmètre. En effet, ce périmètre se trouvant sur une montée, les éléments nutritifs du sol sont drainés vers le périmètre du PA3D qui se trouve au bas de la pente (gradient de fertilité) ce qui explique l'abandon du site malgré tout cet investissement lourd installé.</i></p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<p><i>Les périmètres maraîchers sont ciblés dans le PDC 2011-2015, la commune prévoit la mise en place d'un plan de gestion de l'ensemble des retenues d'eau communales ; l'appui aux maraîchers et aux maraîchères pour une exploitation rationnelle de ces retenues en vue de l'intensification de la production légumière. Cet investissement est bien en lien avec le PDC suivant son objectif OS1: Améliorer la production agricole et la sécurité alimentaire et selon le résultat suivant : Les terres et bas-fonds cultivables sont valorisés avec des pratiques et techniques améliorées.</i></p>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<i>Informations non collectées.</i>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<i>Informations non collectées.</i>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<i>Périmètre abandonné depuis plus d'un an.</i>			
Etude de cas			
<i>Les comptes d'exploitation n'ont pas été possibles à reconstituer car le périmètre a été abandonné par les femmes depuis plus d'un an et le projet aussi n'intervient plus sur le périmètre.</i>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<i>Les informations non collectées.</i>			
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)			
<i>Les deux périmètres situés côte à côte sont tous clôturés et des actes ont été pris par la mairie pour protéger le foncier. Cependant, la commune doit en collaboration avec le SCDA prendre des mesures pour une bonne exploitation des installations mises en place au profit du groupement.</i>			

Nom de l'investissement:	Appui au maraîchage		
Type (collectif/individuel)	Collectif		
Commune:	Bembérékè	Village:	Wanrarou 2
Année mise en marche:	2011	Montant CFA	
Nombre bénéficiaires	36	Dont femmes	36
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p><i>A travers la mairie et le SCDA, le PA3D appuyait le groupement de femmes maraîchères sur ce site. Le site a été abandonné par les femmes à cause des difficultés d'approvisionnement en eau auxquelles elles étaient confrontées malgré la présence d'un puits. La taille du groupement est passée de 40 à 26 du fait des difficultés d'approvisionnement en eau et des travaux que les femmes effectuent dans les champs de leurs époux. La Coopération Suisse à travers l'ONG APIDE a mis en place un système d'irrigation par asperseurs à partir d'un puits à grand diamètre sur le périmètre maraîcher au profit du groupement. Le dispositif d'irrigation a très vite montré ses limites et le périmètre est pratiquement abandonné par le groupement. Les quelques-unes des femmes maraîchères qui continuent de travailler sur le périmètre sont obligées de recourir à l'ancien puits à côté du périmètre puisque celui foré par l'ONG ne dispose pas de treuil et le système d'irrigation est défectueux.</i></p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<p>OS 4: Amélioration de la production variée, des produits de transformation et de la sécurité alimentaire</p> <p>Résultat : Les bas et plans d'eau sont aménagés</p>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
Informations non disponibles			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
Informations non disponibles			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p>Peu d'informations disponibles</p> <p>Epargne du groupement en 2013 : 50.000 FCFA</p> <p>Le revenu des femmes varie de 15.000 FCFA à 60.000 FCFA</p>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<p>Informations non disponibles</p> <p>Le revenu sert essentiellement à la scolarisation des enfants et à la satisfaction des petits besoins du ménage. Une partie de la production sert à améliorer l'alimentation de la famille.</p>			
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)			
<p>Le site n'est pas clôturé l'exposant ainsi aux dégâts dus à la divagation des animaux et aux enfants qui s'amuse avec le dispositif d'irrigation.</p> <p>La mairie et le SCDA doivent étudier les possibilités de redimensionnement de la hauteur des asperseurs et changer la tuyauterie défectueuse pour le bonheur des femmes maraîchères et la population sans oublier le problème de pompage de l'eau et de l'installation d'un treuil sur le puits.</p>			

Nom de l'investissement:	Construction de trois parkings et de pompe à motricité humaine au marché à bétail. Forage d'un puits à grand diamètre au marché à bétail		
Type (collectif/individuel)	Collectif	Arrondissement :	Derassi
Commune:	Kalalé	Village:	Derassi
Année:	2011-2012	Montant CFA	8.398.135 + 8.302.000
Nombre bénéficiaires	260	Dont femmes	N/A
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p><i>L'association Locle de Gestion du Marché au bétail de Derassi a établi dans les années 1990 un petit marché à bétail local. Le marché a grandi progressivement et l'association est entrée en partenariat avec la Commune. Une Union Communale des Producteurs et Eleveurs de Ruminants (UCOPER) a été créée avec l'idée communale. La commune a cherché des appuis auprès des partenaires. Le projet ADECOI a financé la construction d'une clôture en parpaings tout autour du marché, pour permettre de mieux contrôler les ventes de bétail. Le PA3D a financé des infrastructures complémentaires : un abri pour les véhicules, un puit artésien et une pompe à motricité humaine. Les aménagements réalisés par le PA3D ont été terminés en Mai 2012.</i></p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<p><i>Dans le PDC 2011-2015 le R2-5 prévoit « l'accès au marché des produits locaux est facilité » sans autres spécifications</i></p>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p><i>L'Association est dirigée par un bureau de 9 membres. Elle gère le marché en association avec l'UCOPER, qui a une convention avec la Commune. L'association organise chaque mercredi un marché au bétail. Chaque vente de bétail est l'objet du paiement d'une taxe par le vendeur et l'acheteur (1000 CFA chacun pour un gros ruminant, 200 pour un petit ruminant). Les taxes perçues sont reversées à 50% à la Commune par l'UCOPER, qui reverse une portion du reste à l'Association pour payer ses frais, alimenter une caisse de roulement et payer des commissions à ses membres.</i></p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p><i>L' Association a reçu des formations en gestion.</i></p>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p><i>L'impact des investissements d'ADECOI permis en premier lieu, un meilleur contrôle des ventes et donc une perception de taxe supérieure. Les contrôles du bétail à l'entrée et à la sortie sont facilités et les fraudes diminuées considérablement, car vendeurs et acheteurs doivent présenter un bordereau à la sortie et le nombre de bêtes est contrôlé. La mairie rapporte une augmentation considérable des perceptions, de 160,000 CFA par mois à plus de 600.000 CFA. Cette augmentation est due à une meilleure efficience et à la croissance du marché, qui est devenu un des plus importants de la région. Plus de 200 gros ruminants peuvent y être vendus en une seule journée.</i></p> <p><i>Les investissements du PA3D ont aussi amélioré l'attractivité du marché et ont permis de dynamiser l'économie : une taxe de 50 CFA est perçue pour les véhicules garés, et comme un marché de vente de motos se tient sur place (jusqu'à 20 motos vendues par jour), une taxe de vente de 100 CFA est actuellement entièrement perçue par l'UCOPER. L'UCOPER perçoit aussi une redevance de 50CFA des femmes qui viennent vendre de la nourriture les jours de marché.</i></p>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<p><i>Pas d'information</i></p>			
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)			
<p><i>Le marché de Derassi est une initiative privée visiblement bien gérée, vu sa longévité et sa croissance. Son originalité réside dans le partenariat étroit entre la Commune et UCOPER, qui est visiblement profitable aux deux parties, puisque la Commune attire des investissements qui augmentent le volume des échanges, et en retire des recettes non négligeables. Actuellement le PA3D a financé la construction en cours d'un hangar vivrier en face du marché, qui permettra de créer de nouvelles activités en profitant du dynamisme du marché. Il s'agit donc d'un véritable pôle économique local.</i></p>			

Nom de l'investissement:	Appui à l'élevage de petits ruminants (ovins)		
Type (collectif/individuel)	Individuel	Arrondissement	Bouka
Commune:	Kalalé	Village:	Bouka Gando
Année:	2013	Montant CFA	1.654.890
Nombre bénéficiaires	1	Dont femmes	1
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p><i>Avant l'intervention du projet, cette bénéficiaire faisait du champ, de la transformation du karité en beurre et la fabrication du savon traditionnel. En 2013, les responsables communaux lui ont proposé l'élevage ovin et lui ont installé 7 ovins dont 1 mâle et 6 femelles dans une bergerie très coutense faite en matériaux définitifs et clôturés avec du grillage d'un cout également très élevé. Au bout de quelques mois, un ovin est mort, le géniteur aussi étant tombé malade, il a dû être reformé pour éviter la propagation de l'infection dans l'élevage sur conseil du vétérinaire. Un géniteur de race étrangère a donc été acheté. A la date du passage de la mission, 16 têtes d'ovins vivent dans la bergerie. Le coût de l'installation de cette bergerie ne garant aucune diffusion dans un tel milieu rural relativement pauvre où la plupart des concessions sont en banco. La chance de diffusion de cette innovation est plus faible encore pour des populations vulnérables ciblées par le projet. A la limite, un déstockage peut être envisagé pour des occasions rares comme la tabaski ou pour avoir de l'argent en espace et acheter de rare fois de la viande pour la consommation familiale. Visiblement, le respect de l'engagement pris par cette bénéficiaire avec la mairie pour installer un autre bénéficiaire à son tour à partir de son élevage aura du mal à se concrétiser.</i></p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<p><i>La bénéficiaire avait été ciblée comme vulnérable et sa situation d'insécurité alimentaire était en adéquation avec l'objectif spécifique du P.A3D bien que dans le milieu tout le monde semble être d'une certaine manière en insécurité alimentaire. Dans le PDC, cette action est en lien avec l'OS2 : Assurer la sécurité alimentaire</i></p>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p><i>L'élevage est moderne c'est-à-dire les animaux sont élevés dans une bergerie faite en matériaux définitifs et entièrement clôturé avec du grillage. De temps en temps, les animaux sont conduits au pâturage par les enfants et ramenés dans la bergerie pour les compléments alimentaires faits de son de maïs. Les sujets sont de race locale relativement résistante et le suivi vétérinaire est régulier car plusieurs éleveurs (3) dont une femme sont appuyés dans le même village par le Projet. Ce qui favorise le déplacement du vétérinaire.</i></p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p><i>Le SCDA a mis en place une série de formations sur les thèmes tels que la conduite de l'élevage, l'alimentation des ovins et caprins et l'hygiène. L'élevage est bien entretenu et apparemment, les notions reçues lors des formations sont respectées. Il y a donc de fortes chances que cet élevage prospère en dehors des risques potentiels d'épidémie ou d'intoxication.</i></p> <p><i>Une formation sur le choix des géniteurs s'avère indispensable pour des bénéficiaires qui pour reformer ou accroître la taille de leur élevage n'ont aucune notion des caractéristiques dont il faut tenir compte pour choisir les sujets d'élevage. Dans le suivi qui est mis en place, un accent particulier doit être mis sur la mise en œuvre des notions reçues en matière de fabrication des compléments alimentaires pour éviter de ne nourrir les animaux qu'au son de maïs et du fourrage.</i></p>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p>Après investissement (Projection)</p> <p>Recettes (Pour vente des 16 ovins) : 20.000 FCFA X 16 soit 320.000 FCFA</p> <p>Dépenses totales (Projection) 15.000 FCFA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Achat d'animaux : 210.000 FCFA - Sel 5.000 FCFA - Produits et soins vétérinaires 6.000 FCFA <p>Bénéfice prévisionnel : 99.000 FCFA</p> <p>Bénéfice prévisionnel par an : 49.500 FCFA</p>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<ul style="list-style-type: none"> - Revenu en 2014 (Projection) : 49.500 FCFA - Revenu en 2013 : 32.000 FCFA - Revenu en 2012 : 35.000 FCFA 			

Utilisation du revenu en 2013 : Autoconsommation : + Scolarisation : ++ Renforcement du capital : + Santé : +++ Cérémonies : ++

Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)

L'un des principaux facteurs pour la pérennisation de cette activité reste l'alimentation. Aucune disposition n'est prise pour assurer la disponibilité en fourrage et en compléments alimentaires même si la bénéficiaire a reçu une formation dans ce domaine. Dans un village, où 3 vulnérables ont reçu un appui à l'élevage et où il y a d'autres éleveurs non appuyés par le projet, le risque de compétition sur le plan alimentaire pour les ovins est grand couplé avec le risque d'intoxication des animaux par du pâturage traité à l'herbicide. Les bénéficiaires doivent clairement comprendre l'engagement qui les lie dans la convention et accepter de l'appliquer afin que d'autres puissent bénéficier de l'appui.

Nom de l'investissement:	Appui à l'élevage des petits ruminants		
Type (collectif/individuel)	Individuel	Arrondissement	Tchatchou

Commune:	Tchaourou	Village:	Badekparou
Année:	2013	Montant CFA	2.052.100
Nombre bénéficiaires	1	Dont femmes	1

Bref historique du projet, efficience de la mise en place

Traditionnellement, cette bénéficiaire fait les travaux champêtres et l'élevage de la volaille avec une forte motivation de faire l'élevage de caprins. Elle n'a pas été ciblée comme vulnérable par l'étude qui a été faite. Certains vulnérables ciblés n'étant pas retrouvés et ceux qui étaient retrouvés n'étaient pas capables de mener l'activité, alors le projet a dû procéder à leur remplacement et le choix a été porté sur cette bénéficiaire à cause de sa motivation. Une bergerie comportant cinq animaux dont un mâle lui a été installée faite en matériaux définitifs. A la première mise-bas, il y a eu 4 naissances. Le taux de mortalité des agneaux de la première génération est de 100%. La portée moyenne pour les premières mises-bas étant de 1, à la deuxième mise-bas, l'élevage a connu la naissance de 3 agneaux. Il faut environ 18 mois pour qu'un animal passe du stade agneau au stade d'ovin adulte.

Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires

La bénéficiaire n'avait pas été ciblée comme vulnérable par l'étude de référence, sa situation d'insécurité alimentaire était peu en adéquation avec l'objectif spécifique du PA3D bien que dans le milieu la majorité de la population semble être d'une certaine manière en insécurité alimentaire. Dans le PDC, cette action est en lien avec l'OS2 : Assurer la sécurité alimentaire

Description du mode de gestion (avec aspects de genre)

La bénéficiaire gère seule avec ses enfants son élevage. Les animaux sont nourris au mélange de son de maïs, de soja et des épiluchures de manioc. Un champ fourrager d'un quart hectare lui est installé pour compléter l'alimentation des animaux en céréales. Le suivi et les soins vétérinaires sont relativement plus réguliers.

Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus

La bénéficiaire a reçu une série de formations sur les thèmes tels que l'alimentation des ovins et caprins, l'hygiène et le déparasitage des ovins et caprins. Les formations ont été mises en place par le SCDA qui a identifié les besoins en formation de la bénéficiaire.

Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)

Après investissement (Projection)

Recette (Vente de trois animaux) au bout de 18 mois d'exercice : 300.000 FCFA

Dépenses totales pour un mois: 6.715 FCFA

- Aliments

<ul style="list-style-type: none"> ○ Epluchures de manioc (3 bassines) à 700 FCFA par bassine soit 2.100 FCFA ○ Son de maïs (2 bassines) à 800 FCFA par bassine soit 1.600 FCFA ○ Son de soja (3 bassines) à 500 FCFA par bassine soit 1.500 FCFA ○ Fourrage : 833 FCFA <p>- Soins vétérinaires 84 FCFA par tête par mois soit 672 FCFA</p> <p>Dépenses totales au bout de 18 mois : 120.690 FCFA</p> <p>Bénéfice réalisable au bout de 18 mois : 179.310 FCFA</p> <p>Avant investissement (Activité champêtre réalisée par la bénéficiaire)</p>
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)
<p>Revenu en 2013 : 75.000 FCFA Remarque : Ce revenu n'est pas issu de l'investissement du PA3D</p> <p><u>Utilisation du revenu en 2013</u> Autoconsommation : ++ Scolarisation : ++ Renforcement du capital : +++ Divers : +</p> <p>Piliers de la sécurité alimentaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité alimentaire : Amélioré - Accessibilité : Amélioré - Utilisation : Amélioré - Stabilité : Amélioré
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)
<p>Une association des éleveurs du village a été mise sur pied et enregistré pour faciliter le suivi et les soins vétérinaires groupés, les échanges de bonnes pratiques, le règlement des problèmes communs, les commandes groupées de compléments alimentaires et de produits de soins vétérinaires. Pour une pérennisation, il est important de penser à la mise en place d'enclos en matériaux locaux et ainsi réserver plus de ressources pour acheter d'animaux d'élevage.</p> <p>Le SCDA devra envisager une formation sur la gestion d'une exploitation fourragère et sur la gestion économique pour des bénéficiaires apparemment sans aucune notion de gestion ainsi que des visites d'échange.</p>

Nom de l'investissement:	Appui à l'élevage des ovins		
Type (collectif/individuel)	Individuel	Arrondissement	Biro
Commune:	Nikki	Village:	Gbari
Année:	2013	Montant CFA	1.594.870
Nombre bénéficiaires	1	Dont femmes	1
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p><i>Avant l'intervention du projet, ce bénéficiaire était un producteur d'igname, de maïs, de sorgho et de coton. Son revenu était compris entre 300.000 FCFA et 1.000.000 FCFA. Devenu vieux, il a abandonné le champ au profit de l'élevage ovin et disposait de plus d'une vingtaine de têtes d'ovins décimées par une épidémie juste avant le projet. Apparemment en dehors de cette épidémie qui a ravagé son élevage, il n'avait pas de difficulté majeure dans son élevage puisqu'à la moindre situation, il faisait recours au vétérinaire. Depuis 30 mois environ, le PA3D et la commune à travers le SCDA lui ont installé une bergerie semi-moderne d'un coût relativement soutenable avec 4 femelles et 1 mâle.</i></p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<p><i>La bénéficiaire n'avait pas été ciblée comme vulnérable par un ciblage, sa situation d'insécurité alimentaire était peu en adéquation avec l'objectif spécifique du PA3D bien que dans le milieu tout le monde semble être d'une certaine manière en insécurité alimentaire. Dans le PDC, cet investissement est lié avec l'OS 10 : Promouvoir l'élevage, la pisciculture et l'apiculture.</i></p> <p><i>I10-1 : Le cheptel (bovins, ovins caprins) est passé de 100.488 têtes en 2009 à 400.000 en 2015.</i></p>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p><i>L'élevage est semi moderne c'est-à-dire les animaux sont élevés dans une bergerie construite en matériaux définitifs et de temps en temps laissés en liberté. Les sujets sont de race améliorée (hybride) et leur alimentation est composée d'un mélange de céréales (maïs, sorgho) et de légumineuse (soja).</i></p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p><i>Le SCDA a identifié et a mis en place une série de formations sur les thèmes tels que la conduite de l'élevage, l'alimentation des volailles, le sevrage, la maîtrise de l'éclosion et le choix des sujets d'élevage. Etant donné que le suivi vétérinaire a fait défaut (le vétérinaire n'est passé qu'une seule fois), la bénéficiaire souhaiterait recevoir une formation sur le suivi et les soins vétérinaires afin de mieux s'occuper de son élevage.</i></p>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p>Après investissement</p> <p>Recettes (Pour vente des 90 poulets) : 130.000 FCFA soit 1.444 FCFA l'unité</p> <p>Dépenses totales (75.000 FCFA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 sacs de maïs de 25 Kg à 6.000 FCFA le sac soit 12.000 FCFA 4 fois au cours d'un cycle soit 48.000 FCFA - 50 Kg de soja à 12.000 FCFA - Frais de mouture : 400 FCFA par 25 Kg - Vaccination : 5.000 FCFA - Petit matériel : 10.000 FCFA <p>Recettes prévisionnelle (pour 220 poulets) : 317.680 FCFA</p> <p>Dépenses prévisionnelles pour deux ans (pour 220 poulets) : 150.000 FCFA</p> <p>Bénéfice prévisionnel : 167.680 FCFA</p> <p>Bénéfice prévisionnel par an : 83.840 FCFA</p>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<p>Revenu en 2014 : 83.840 FCFA</p> <p><u>Utilisation du revenu en 2014</u> : Autoconsommation : + Scolarisation : ++ Renforcement du capital : +++ Epargne : + Remboursement de crédit : ++</p> <p>Effets sur les piliers de la sécurité alimentaire : Disponibilité alimentaire : Amélioration Accessibilité : Pas d'amélioration</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation : Pas d'amélioration Stabilité : Pas d'amélioration 			
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)			
<p><i>L'un des principaux facteurs pour la pérennisation de cette activité reste l'assurance du suivi et des soins vétérinaires. Aucune disposition n'est prise pour assurer la disponibilité du suivi vétérinaire élément capital pour la pérennisation de cet élevage. Il apparaît indispensable que des dispositions soient prises par la Mairie</i></p>			

de commun accord avec le SCDA pour assurer l'accessibilité au service vétérinaire. Les animaux sont de temps en temps libérés en divagation dans la nature ce qui augmente le risque de vol et de maladie contagieuse. A ce sujet, il est impératif que des dispositions soient prises pour appuyer les bénéficiaires qui en sont dans le besoin à mettre en place des clôtures ne serait-ce qu'en matériaux locaux autour des poulaillers pour non seulement éviter des cas de vols d'animaux mais pour permettre aussi aux volailles de se retrouver de temps en temps en liberté sans trop s'éloigner de l'élevage. Les bénéficiaires doivent clairement comprendre l'engagement qui les lie dans la convention et accepter de l'appliquer afin que d'autres puissent bénéficier de l'appui. Les poulaillers ne devraient pas être construits en matériaux définitifs. Cette approche ne garantit pas que la commune trouve les ressources nécessaires pour poursuivre l'action en faveur d'autres sans intervention extérieure.

Nom de l'investissement:	Appui à l'élevage d'embouche ovine		
Type (collectif/individuel)	Individuel	Arrondissement	Pèrèrè Centre
Commune:	Pèrèrè	Village:	Pèrèrè Centre
Année:	2012	Montant CFA	7.713.000
Nombre bénéficiaires	1	Dont femmes	0
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p><i>Avant l'intervention du projet, ce bénéficiaire faisait du champ et de l'élevage d'ovins, de caprins et de volailles. Des individus notamment les fonctionnaires lui confiaient également des bêtes contre intérêts souvent en nature. Son mode d'élevage était traditionnel. Ses animaux s'alimentaient avec du pâturage, des fanes d'arachides et de soja et traités grâce à la pharmacopée traditionnelle. Les animaux étaient déparasités à l'aide d'infusion et étaient gardés les nuits dans la chambre de l'éleveur dont le revenu annuel variait entre 200.000 et 300.000 FCFA. Tout l'élevage était conduit par lui-même. Ayant été malade, il lui a été interdit de mener des activités nécessitant trop d'effort physique, c'est ainsi qu'il abandonna les travaux champêtres se consacrant exclusivement à l'élevage entraînant la chute de son revenu et faisant de lui un vulnérable à l'insécurité alimentaire ciblé par le PA3D lors de l'étude de référence. Depuis, deux ans, le PA3D lui a installé une bergerie en matériaux définitifs avec 36 ovins achetés à 30.000 l'unité. Il a également bénéficié d'une quantité d'aliment suffisante pour une durée d'un an d'élevage, d'une visite d'échange et des renforcements de capacités notamment dans le domaine de l'alimentation des ovins. Pendant la première année, la formulation de l'aliment lui a été difficile. Au bout de 2 mois d'élevage, 24 animaux accidentellement intoxiqués par ingestion de fourrage traités à l'herbicide sont tombés malades et sont morts. Des 12 restants, 1 animal aveuglé par ses paires et ne pouvant pas être vendu à la tabaski a été consommé dans le ménage, les 11 autres sont conduits à terme et vendus à la tabaski passée pour un montant total de 704.000 FCFA. Ce montant a servi à renouveler la bande par achat de 30 animaux pour un coût total de 529.000 FCFA depuis 4 mois. Le montant restant a servi à faire des provisions d'aliment pour l'élevage de la nouvelle bande (2 sacs de maïs à 24.000 FCFA, 7 sacs de son de soja à 17.500 FCFA) et des frais de soins vétérinaires (15.500 FCFA). Les animaux sont achetés sur le marché de Gogounou situé à 17 Km mais la vente au moment de la tabaski se fait sur place.</i></p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<p><i>La bénéficiaire avait été ciblée comme vulnérable et sa situation d'insécurité alimentaire était en adéquation avec l'objectif spécifique du PA3D bien que dans le milieu tout le monde semble être d'une certaine manière en insécurité alimentaire. Investissement en lien avec les PDC OS 10 : Promouvoir l'élevage, la pisciculture et l'apiculture.</i></p> <p><i>I10-1. : Le cheptel (bovins, ovins caprins) est passé de 100.488 têtes en 2009 à 400.000 en 2015.</i></p>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p><i>L'élevage est moderne c'est-à-dire les animaux sont élevés dans une bergerie faite en matériaux définitifs et leur alimentation est améliorée par l'utilisation de fanes d'arachide et de soja ainsi que par les sels minéraux. De temps en temps, les animaux sont conduits au pâturage par les enfants et ramenés dans la bergerie pour les compléments alimentaires. Les sujets sont de race locale relativement résistante et le suivi vétérinaire est régulier car plusieurs éleveurs (3) sont font l'élevage d'ovins dans le même village, ce qui favorise le déplacement du vétérinaire.</i></p> <p><i>La plus grande contrainte à cet élevage est l'intoxication des animaux par du fourrage traité à l'herbicide.</i></p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p><i>Le SCDA a mis en place une série de formations sur les thèmes tels que la conduite de l'élevage, l'alimentation des ovins et caprins et l'hygiène. L'élevage est bien entretenu et apparemment, les notions reçues lors des formations sont respectées. Il y a donc de fortes chances que cet élevage prospère en dehors des risques potentiels d'intoxication.</i></p>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p>Après investissement (Projection)</p> <p>Recettes (Pour vente des 30 ovins) : 40.000 FCFA X 30 soit 1.200.000 FCFA</p> <p>Dépenses totales (Projection) 673.500 FCFA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sel 10.000 FCFA - Produits et soins vétérinaires 15.500 FCFA - Aliments : 41.500 FCFA - Achat d'animaux : 606.500 FCFA <p>Bénéfice prévisionnel : 526.500 FCFA</p> <p>Bénéfice prévisionnel par mois : 52.650 FCFA</p>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<p><u>Utilisation du revenu en 2014 (Projection)</u> Renforcement du capital : ++ (2/3) Epargne : + (1/3)</p>			

Utilisation du revenu en 2013_Renforcement du capital : +

Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)

L'un des principaux facteurs pour la pérennisation de cette activité reste l'alimentation. Aucune disposition n'est prise pour assurer la disponibilité en fourrage vu que dans la localité, le phénomène de traitement à l'herbicide des parcelles est de plus en plus répandu. Si l'on veut une pérennisation de cette activité relativement rentable, il est nécessaire de sensibiliser les éleveurs à l'installation de champs fourragers.

Nom de l'investissement:	Appui à l'élevage de poules pondeuses		
Type (collectif/individuel)	Individuel	Arrondissement	Pèrèrè Centre
Commune:	Pèrèrè	Village:	Pèrèrè Centre
Année:	2012	Montant CFA	2.528.300
Nombre bénéficiaires	1	Dont femmes	0
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p><i>Le bénéficiaire de cet investissement était un producteur qui dispose de 11 ha dont il cultive par rotation 3 ha. Il y produisait de l'igname, du maïs, du sorgho et même du coton. Ciblé comme vulnérable, il a bénéficié de l'installation d'un élevage moderne de poules pondeuses. A ce sujet, un grand poulailler lui a été construit et une centaine de poussins dont 78 ont survécu lui ont été installés avec tout le support nécessaire (aliments et soins vétérinaires) pour une durée d'un an. Après un an de soutien, le bénéficiaire engageait environ 50.000 FCFA par mois pour entretenir ses poules jusqu'à ce qu'elles reformées. Les prix de vente variant entre 1.500 et 2.500 FCFA, la recette est de 150.000 FCFA pour les poules reformées et de 800.000 FCFA pour les œufs.</i></p> <p><i>L'élevage n'a pas connu de problème particulier compte tenu du bon encadrement donné par le SCDA en dehors du fait que l'éleveur sous sa propre initiative a lancé la commande d'une seconde bande de poussins accusé du retard dans sa livraison.</i></p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<p><i>L'élevage de pondeuses dans cette localité est en adéquation avec l'objectif spécifique du projet pour favoriser la disponibilité d'œufs et même de la viande de volailles dans la commune qui en souffre mais le choix porté sur ce bénéficiaire ne semble pas pertinent vu que ce dernier présente peu de caractéristiques de vulnérabilité comparé à d'autres personnes dans la localité. L'OS3 : Organiser les filières agro-pastorales 1.3.1. 6 filières (anacarde, volailles, petits ruminants, soja, maïs et riz) sont développées montre bien que cet investissement est en lien avec le PDC de la commune.</i></p>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p><i>L'élevage est moderne c'est-à-dire les animaux sont élevés dans un poulailler construit en matériaux définitifs et suivant les normes correspondantes à ce type d'élevage. Les soins vétérinaires étaient aussi relativement conformes. La délicatesse de cet élevage a exigé du SCDA un appui conseil constant et régulier. Le coût très élevé de l'infrastructure mise en place ne favorise pas l'éclosion de ce type d'élevage dans cette localité où le pouvoir d'achat semble être faible. Si l'on veut obtenir le résultat escompté qui est qu'il y ait une disponibilité d'œufs et de viande de volaille dans la localité, une étude est nécessaire pour tester des types d'infrastructure à moindre coût afin que d'autres puissent s'investir dans ce élevage sans toujours attendre des appuis financiers extérieurs.</i></p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p><i>Le SCDA a mis en place une série de formations sur les thèmes tels que la conduite de l'élevage, l'alimentation des volailles, l'hygiène et les soins vétérinaires. C'est le suivi rapproché du SCDA qui a favorisé l'atteinte de ces résultats.</i></p>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p>Après investissement</p> <p>Recettes (Pour vente des 78 poules reformées) : 150.000 FCFA</p> <p>Recettes pour la vente des œufs : 800.000 FCFA</p> <p>Dépenses totales engagées par le bénéficiaire (complément d'aliment et de soins vétérinaires): (XXXX FCFA)</p> <p>Dépenses totales engagées par le PA3D (achat de poussin, d'aliment et soins vétérinaires) : (XXXX FCFA)</p> <p>Bénéfice brut réalisé : XXXXXX FCFA</p>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<p><u>Utilisation du revenu en 2013</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconsommation : + • Baptême : +++ • Scolarité : ++ • Epargne : + <p>Effets sur les piliers de la sécurité alimentaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité alimentaire : Amélioré - Accessibilité : Amélioré - Utilisation : Amélioré - Stabilité : Amélioré 			

Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)
--

La pérennisation de cet investissement passe par sa diffusion qui elle-même est fonction notamment du coût de l'infrastructure. Le suivi vétérinaire est une condition sans laquelle cet élevage n'a aucune chance de prospérer et de pérenniser. A ce sujet beaucoup reste encore à faire pour assurer les soins vétérinaires aux volailles qui sont très sensibles surtout au stade poussins. Il nécessite un investissement humain très accru et donc, le choix du bénéficiaire devrait porter sur quelqu'un qui veut en faire une activité principale et même unique.

Nom de l'investissement:	Elevage intensif de volailles de basse-cours		
Type (collectif/individuel)	Individuel	Arrondissement	
Commune:	N'Dali	Village:	Wèrèkè
Année:	2011	Montant CFA	1.615.624
Nombre bénéficiaires	1	Dont femmes	1
Bref historique du projet, efficience de la mise en place			
<p><i>Avant l'intervention du projet, cette bénéficiaire avait comme activité l'étuvage et le décorticage du riz. C'était une activité qu'elle menait sporadiquement et qui ne lui procurait qu'un revenu insignifiant. Ciblée comme vulnérable, elle a bénéficié de la part du PA3D de l'installation de 11 sujets d'élevage dont un coq et 10 poules en 2013. Depuis le démarrage de l'élevage à ce jour (environ 5 ans), elle a déstocké et vendu pour 152.000 FCFA mais n'est pas en mesure de dire le nombre d'animaux vendus qui pourrait s'élever à une centaine. Ayant tué 2 poulets pour la consommation familiale, le stock restant au passage de la mission est d'environ une trentaine. Elle n'a pratiquement pas enregistré de mortalité car dans le même village, 6 individus ont bénéficié de cet élevage ce qui a rendu plus facile le suivi vétérinaire.</i></p>			
Pertinence et alignement avec le PDC, ciblage des bénéficiaires			
<p><i>Le ciblage de la bénéficiaire comme vulnérable est en adéquation avec l'objectif spécifique du PA3D bien que dans le milieu tout le monde semble être d'une certaine manière en insécurité alimentaire. Cependant, cette activité bien que pertinente n'est en lien avec aucun objectif du PDC.</i></p>			
Description du mode de gestion (avec aspects de genre)			
<p><i>L'élevage est semi moderne c'est-à-dire les animaux sont élevés dans un poulailler construit en matériaux définitifs et de temps en temps laissés en liberté. Les sujets sont de race améliorée (hybride) et leur alimentation est composée de son de maïs. La gestion est faite conjointement par la bénéficiaire et son époux.</i></p>			
Description et appréciation des services de formation et accompagnement reçus			
<p><i>Le SCDA a identifié et a mis en place une série de formations sur les thèmes tels que la conduite de l'élevage, l'alimentation des volailles, le sevrage, la maîtrise de l'éclosion et le choix des sujets d'élevage.</i></p>			
Analyse financière et économique (comptes d'exploitation)			
<p><i>Après investissement</i></p> <p><i>Recettes : 152.000 FCFA</i></p> <p><i>Dépenses totales (12.000 FCFA)</i></p> <p><i>- Vaccination : 12.000 FCFA</i></p> <p><i>Bénéfice pour 5 ans : 140.000 FCFA</i></p> <p><i>Bénéfice pour 1 an : 28.000 FCFA</i></p>			
Utilisation de la production et revenus (avec aspects de genre)			
<p><u><i>Utilisation du revenu en 2014</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• Autoconsommation : +</i> <i>• Scolarisation : ++</i> <i>• Renforcement du capital : +</i> <i>• Epargne : +++</i> <i>• Santé : +++</i> <p><i>Effets sur les piliers de la sécurité alimentaire</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>- Disponibilité alimentaire : Amélioré</i> <i>- Accessibilité : Amélioré</i> <i>- Utilisation : Amélioré</i> <i>- Stabilité : Amélioré</i> 			
Conditions de pérennisation (financière ; gestion ; appui commune et services décentralisés)			

L'un des principaux facteurs pour la pérennisation de cette activité est l'amélioration du poulailler. En effet les ouvertures grillagées prévues à tous les côtés du poulailler ne mettent pas les animaux dans de bonnes conditions d'élevage. La bénéficiaire souhaite une correction de l'infrastructure dont le coût de construction était déjà trop élevé ne favorisant pas la diffusion de l'initiative. En effet, dans un milieu au pauvre que celui-là où toutes les habitations sont en banco, installer la volaille dans de tels abris semble être un luxe aux yeux des habitants qui regardent d'un œil relativement désintéressé la conduite de cet élevage.

Les bénéficiaires comprennent clairement leur engagement vis-à-vis de la mairie qui consiste à restituer les formations reçues et des animaux ; mais apparemment la restitution d'animaux risque d'être difficile pour des bénéficiaires qui eux-mêmes ne disposent plus que 27 têtes de volailles au bout de 5 ans d'élevage..

Les poulaillers ne devraient pas être construits en matériaux définitifs. Cette approche ne garantit pas que la commune trouve les ressources nécessaires pour poursuivre l'action en faveur d'autres sans intervention extérieure.

Annexe 3 : termes de référence

1.1 Objectifs et audience de l'évaluation:

L'évaluation finale du programme PA3D est planifiée comme prévue dans le document de projet et conformément à la politique d'évaluation de l'UNCDF¹ et à son plan d'évaluation 2014-2015.

Le principal objectif de cette évaluation est d'évaluer les résultats acquis par le programme actuel. Etant donné que le PA3D est la continuation du ADECOI – programme précédent financé également par le Fonds belge de Sécurité Alimentaire – l'évaluation prendra en compte les résultats acquis depuis le démarrage de l'appui aux 7 communes du département du Borgou.

Les objectifs de l'évaluation finale sont les suivants² :

- ✓ aider le gouvernement partenaire et les partenaires de cofinancement concernés pour comprendre l'efficacité, l'efficacé, la pertinence, la durabilité des résultats du programme;
- ✓ évaluer le niveau de satisfaction des parties prenantes des programmes et des bénéficiaires des résultats ;
- ✓ déterminer si l'UNCDF et ses partenaires étaient positionnés efficacement pour obtenir des résultats ;
- ✓ contribuer à l'apprentissage de l'UNCDF et de ses partenaires sur l'expérience du programme ;
- ✓ aider les parties prenantes du programmes à évaluer la valeur et la possibilité pour la réplication plus large du programme ;
- ✓ aider les parties prenantes du programme à déterminer la nécessité d'un suivi de l'intervention et son évolution future ;

La principale audience de cette évaluation est le gouvernement du Bénin et les communes du Borgou ainsi que le gouvernement belge, le PNUD et l'UNCDF.

Cette évaluation - à effectuer par des consultants indépendants, sous la supervision directe de l'Unité d'Evaluation de l'UNCDF - aidera l'UNCDF à atteindre ses objectifs d'apprentissage au niveau corporatif et programmatique afin qu'elle s'acquitte de l'obligation de rendre compte sur les résultats. L'évaluation bénéficiera également aux partenaires et intervenants du PA3D permettant ainsi de mieux comprendre les défis et les leçons tirées de l'intervention dans les domaines de la décentralisation, du développement économique local et de la sécurité alimentaire au Bénin.

1.2 Calendrier de l'évaluation :

L'évaluation finale du PA3D devrait commencer au mois de mars et durera jusqu'au mois de mai 2014 selon le calendrier préliminaire ci-dessous proposé:

¹ La politique révisée du PNUD pour l'évaluation a été approuvée en 2011. Le but de la politique est d'établir un cadre institutionnel commun pour la fonction d'évaluation du PNUD. La politique vise à accroître la transparence, la cohérence et l'efficacité dans la production et l'utilisation des connaissances d'évaluation pour l'apprentissage organisationnel et la gestion efficace des résultats, et à soutenir la responsabilisation. La politique s'applique également aux fonds et programmes associés du PNUD–l'UNCDF et les Volontaires des Nations Unies(VNU). <http://www.uncdf.org/en/evaluation-policy>

- Phase préparatoire de la mission : mars-avril 2014
- Phase de la mission sur le terrain: avril-mai 2014
- Phase post-mission et finalisation du rapport: mai-juin 2014

1.3 Rôles et responsabilités :

Afin d'assurer l'indépendance et le respect des normes d'évaluation des Nations Unies, l'Unité d'Evaluation de l'UNCDF à New York sera responsable de la gestion de l'évaluation et ce en étroite collaboration avec ses principaux partenaires, le Fonds Belge de Sécurité Alimentaire, le gouvernement du Bénin et le PNUD.

Dans la gestion quotidienne et administrative de l'exercice, l'Unité d'Evaluation s'appuiera sur le Bureau Régional de l'UNCDF à Dakar et la représentation de l'UNCDF et du PNUD à Cotonou, notamment pour les procédures des paiements, pour l'organisation des missions sur le terrain, etc.

Afin d'assurer une appropriation maximale des résultats de l'exercice, l'évaluation suivra une démarche participative avec les contributions des parties prenantes recueillies à des moments clés dans le processus d'évaluation.

A cette fin, un **Groupe de Référence** pour l'évaluation sera créé. Il sera composé des représentants du Fonds Belge de Sécurité Alimentaire, du Gouvernement du Bénin, des cadres techniques de l'UNCDF et du PNUD, le Président de l'Association pour le Développement des Communes du Borgou (Maire de Sinendé) et aura pour tâches :

- examiner et approuver les termes de référence ;
- examiner et commenter les rapports ;
- être disponible pour des entrevues avec l'équipe d'évaluation ;
- participer à la session de débriefing de la mission organisée par le siège de l'UNCDF.

1. RESUME DU PROGRAMME :

1.1 Logique d'Intervention et résultats attendus du programme :

Le « *Projet d'Appui à la Décentralisation, à la Déconcentration et au Développement économique local au Bénin* (PA3D) » a pour objectif global de renforcer le processus de décentralisation au Bénin et de contribuer à l'atteinte des OMD dans le Département du Borgou en améliorant de manière durable les conditions de vie des populations.

D'une durée de cinq ans, le projet a un budget de 9,7 M \$, dont 1,3 M \$ du Gouvernement du Bénin, 4,9 M \$ du Fonds Belge pour la Sécurité Alimentaire (FBSA), 1,5 M \$ du PNUD, et 2,0 M \$ de l'UNCDF. En plus d'une composante gestion et administration, le PA3D comprend cinq composantes principales:

- (1) un appui à une meilleure articulation de la décentralisation et de la déconcentration;
- (2) la mise en place de Fonds locaux de développement pour des infrastructures locales mieux adaptées à la réduction de la pauvreté et à l'insécurité alimentaire;
- (3) un appui mieux adapté et plus ciblé des communes à la mise en valeur des filières agricoles stratégiques ;
- (4) un renforcement des interventions des communes en appui au développement économique;
- (5) une amélioration pérenne des politiques publiques et de la gouvernance économique locale, notamment par une plus grande participation des populations dans les activités de S&E.

Le PA3D s'inscrit dans la continuité du projet ADECOI (*Projet d'appui au développement communal et aux Initiatives locales dans le Borgou*, 2003-2008) dont l'objectif premier était d'accompagner les sept communes « ordinaires » du Borgou afin de faire de la commune un instrument de réduction de la pauvreté et de gouvernance locale. À travers un système de programmation locale offrant des opportunités d'investissements et de renforcement des capacités de tous les acteurs locaux, ADECOI a contribué à une amélioration durable des modes et des moyens d'existence des populations des sept communes.

La mission d'évaluation finale du projet ADECOI, qui s'est tenue en octobre 2007, estimait que les résultats atteints concouraient en partie vers l'atteinte de l'objectif immédiat. A ce titre, les communes ont pu développer des nouvelles capacités de planification participative, de maîtrise d'ouvrage et d'exécution budgétaire qui ont contribué à la mise en œuvre d'une forme de développement axées principalement sur la réduction du niveau de pauvreté non monétaire par l'amélioration des équipements de type scolaire, sanitaire ou de transport³.

Au niveau opérationnel, le PA3D est mis en œuvre en exécution nationale et l'organe de tutelle est le Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire (MDGLAAT).

La logique d'intervention de l'UNCDF dans le cadre du projet PA3D et tout particulièrement dans le département du Borgou, s'est appuyée sur la force de l'investissement public (réalisation d'infrastructures, le plus souvent en lien avec la sécurité alimentaire) pour générer des revenus au profit des populations confrontées au manque de moyens (faire circuler l'argent dans l'économie locale) lors des périodes de soudure, mais également en injectant des ressources additionnelles pour financer des initiatives économiques locales en lien avec la sécurité alimentaire tant au niveau de production, du stockage, de la transformation et/ou de la commercialisation.

Dans le département du Borgou, le problème de sécurité alimentaire est de nature économique et cela est lié au manque d'emplois et opportunités d'affaires, la faiblesse des revenus et le peu de diversification économique. Cela a des conséquences importantes pour les populations, car elles se retrouvent en situation d'insécurité alimentaire lors des périodes de soudure qui durent de 3 à 4 mois. On y retrouve également un problème nutritionnel lié au manque de diversification de l'alimentation. Cela a pour conséquence de créer certaines carences tout particulièrement chez les enfants et les couches les plus pauvres.

L'approche stratégique de l'UNCDF se met en œuvre selon une démarche à deux (2) niveaux. Pour la période de soudure, les capacités d'investissement de l'autorité communale sont mobilisées pour injecter de l'argent dans l'économie locale et ainsi faire travailler les populations. En gagnant de l'argent, elles peuvent donc subvenir à leurs besoins (acheter des produits sur les marchés) et passer plus facilement cette période de soudure.

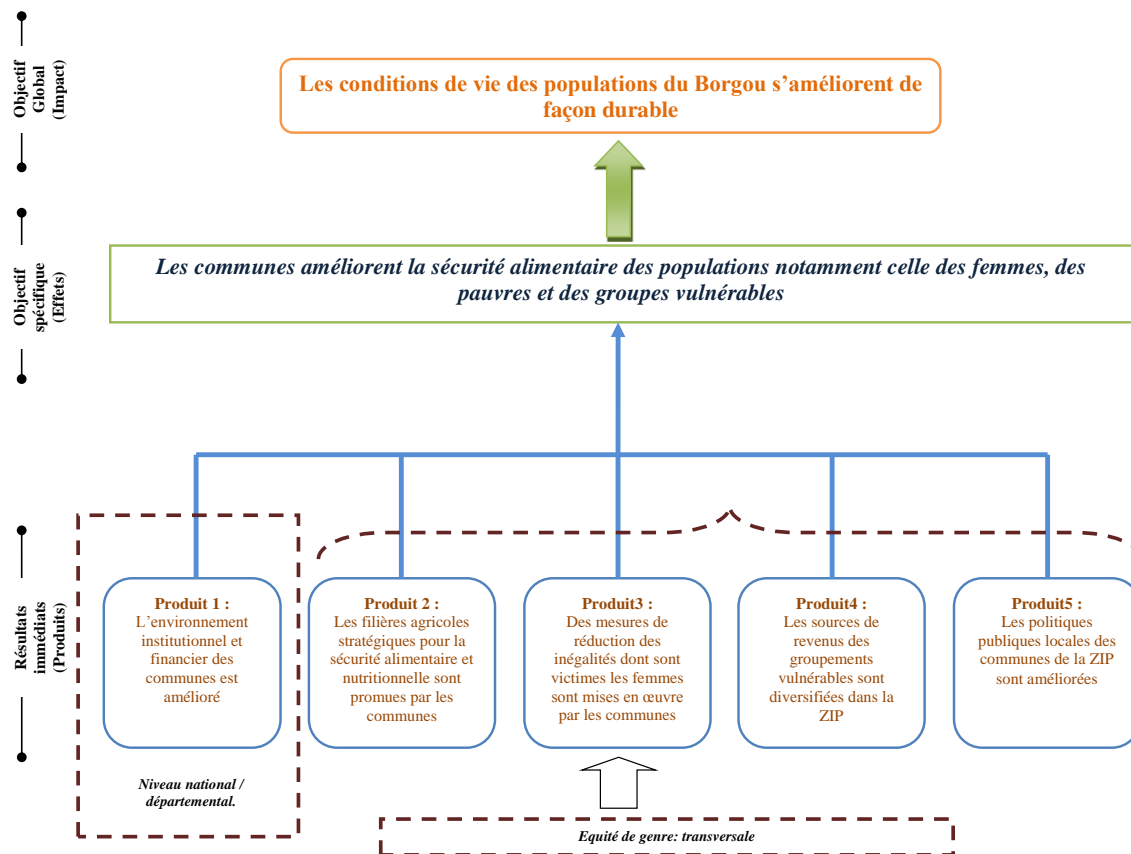
Le problème de la sécurité alimentaire étant structurel dans le département du Borgou, il faut donc pouvoir lancer des initiatives cohérentes et structurées en vue de corriger cette situation. Par conséquent, les communes réalisent des travaux d'infrastructure répondant à des besoins en lien avec la sécurité alimentaire. Ces investissements structurants permettent de créer un meilleur environnement pour l'investissement privé et corriger les dysfonctionnements territoriaux.

³République du Bénin : Evaluation finale du projet ADECOI – Rapport soumis au : Fonds d'Équipement des Nations Unies – Rapport final, 4 Avril 2008, ECI Africa, p.16

Par l'investissement public, mais cette fois orientée vers la promotion des initiatives privées, les autorités locales, grâce à l'appui du projet, visent à offrir de meilleures opportunités économiques et stimuler les initiatives pour les groupes considérés comme les plus vulnérables. Des subventions sont donc offertes à ces personnes pour lancer de nouvelles productions, diversifier leurs sources de revenus, consolider celles actuelles. Ceci permet d'utiliser le mécanisme de subvention locale comme complément à l'avoir propre et aux autres sources de financement. La subvention vient donc jouer le rôle de levier économique.

Cette logique d'intervention s'appuie sur une meilleure identification des personnes vulnérables à l'insécurité alimentaire et une implication du pouvoir public local afin qu'il œuvre efficacement pour la lutte contre l'insécurité alimentaire. Ainsi de par son rôle de promoteur du développement local, de fournisseur de services à la population et d'acteur de première ligne, la commune à travers la mise en place d'un mécanisme financier tel que le fonds de développement local démontre qu'elle peut faire une différence importante dans la lutte contre l'insécurité alimentaire.

Opérationnellement la logique d'intervention du projet se présente comme suit⁴:



⁴Logique d'intervention proposée par les auteurs de la revue de programme réalisée en Juin 2012

2.2 Statut actuel de mise en œuvre du programme :

Après presque cinq ans d'exécution du projet, le statut actuel de sa mise en œuvre est comme suit :

Produit 1 : Les communes évoluent dans un environnement institutionnel et financier plus favorables.

De façon générale, l'environnement institutionnel et financier s'est amélioré en matière d'opérationnalisation du cadre de la décentralisation et en matière d'accroissement des ressources financières des communes.

Le projet a tout d'abord cherché à mettre en œuvre des activités d'appui au pilotage de la décentralisation. Ce qui s'est traduit par un appui à la *Politique Nationale de Décentralisation* (PONADEC), par un appui à la diffusion des outils de gestion communale (GBCO-logiciel de gestion budgétaire, SAFIC-Système d'Analyse Financière, Economique et Institutionnelle des Collectivités territoriales- et par un appui à l'opérationnalisation des *Plans d'Assistance Conseil de la Préfecture*.

Le projet a ensuite mis en œuvre des activités d'appui pour l'accroissement des ressources financières des communes, à travers d'une part un appui technique au Secrétariat Permanent de la Commission Nationale des Finances Locales, organe de gestion du *Fonds d'Appui au Développement des Communes* (FADeC) et d'autre part un accompagnement aux communes dans l'accroissement de leurs ressources propres.

Produit 2 : Les filières agricoles stratégiques pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle sont promues par les communes

De manière globale, les 4 filières agricoles stratégiques pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle ont été promues par les communes, à travers une orientation des investissements communaux vers les infrastructures de soutien auxdites filières.

Spécifiquement, en matière de filières agricoles stratégiques, le projet a appuyé les filières maïs, manioc, produits maraichers et petit élevage. Il a également soutenu les actions de sensibilisation/formation en direction des acteurs ciblés en vue de l'exploitation et de l'entretien des infrastructures réalisées. Les ménages jugés vulnérables dans les localités ciblées ont été également formés à l'adoption de nouveaux comportements favorables à la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Produit 3 : Des mesures de réduction des inégalités dont sont victimes les femmes sont mises en œuvre par les communes.

Le projet a permis aux communes de mettre en œuvre des mesures de réduction des inégalités dont sont victimes les femmes en renforçant la présence des femmes à des postes de responsabilités, en appuyant des mesures permettant aux femmes d'avoir des revenus additionnels et de développer leur leadership.

Produit 4 : Les sources de revenus des groupements vulnérables sont diversifiées dans la Zone d'Intervention du Projet (ZIP).

De façon globale le projet a mis en œuvre un certain nombre d'activités afin de promouvoir l'emploi des couches vulnérables.

Le projet a soutenu les communes afin qu'ils appuient les initiatives des groupes vulnérables et a soutenu les initiatives économiques à caractère intercommunal en faisant en sorte que ses initiatives soient financées dans le cadre des espaces de développement Partagé (EDP) et en promouvant des partenariats publics privés de telle façon que ses investissements soient bénéfiques aux vulnérables. De plus le projet a mis en œuvre des activités d'appui à la création de micro-entreprises rurales.

Produit 5: Les politiques publiques locales des communes de la ZIP sont améliorées.

Globalement le projet a amélioré les politiques publiques des communes en appuyant l'amélioration des instruments de planification, de maîtrise d'ouvrage et de suivi-évaluation, y compris la capitalisation.

Spécifiquement, le projet a appuyé les communes pour que les plans de Développement Communaux (PDC) intègrent les préoccupations de sécurité alimentaire, de développement économique local et de réduction des inégalités. De même, le projet a appuyé les communes pour que les plans annuels intègrent la participation effective des femmes et autres groupes défavorisés. Le projet a également appuyé la maîtrise d'ouvrage communal en faisant en sorte que la gestion des infrastructures soit conforme aux modes de gestion appropriés et qu'un pourcentage du budget de fonctionnement communal soit affecté au fonctionnement et à l'entretien des infrastructures socio collectives. Les dispositifs de suivi-évaluation ont été appuyés en vue d'améliorer leur fonctionnalité.

Un tableau plus complet de la mise en œuvre actuelle est fourni en annexe 2.

3. METHODOLOGIE ET CADRE D'EVALUATION :

3.1 Approche de l'évaluation :

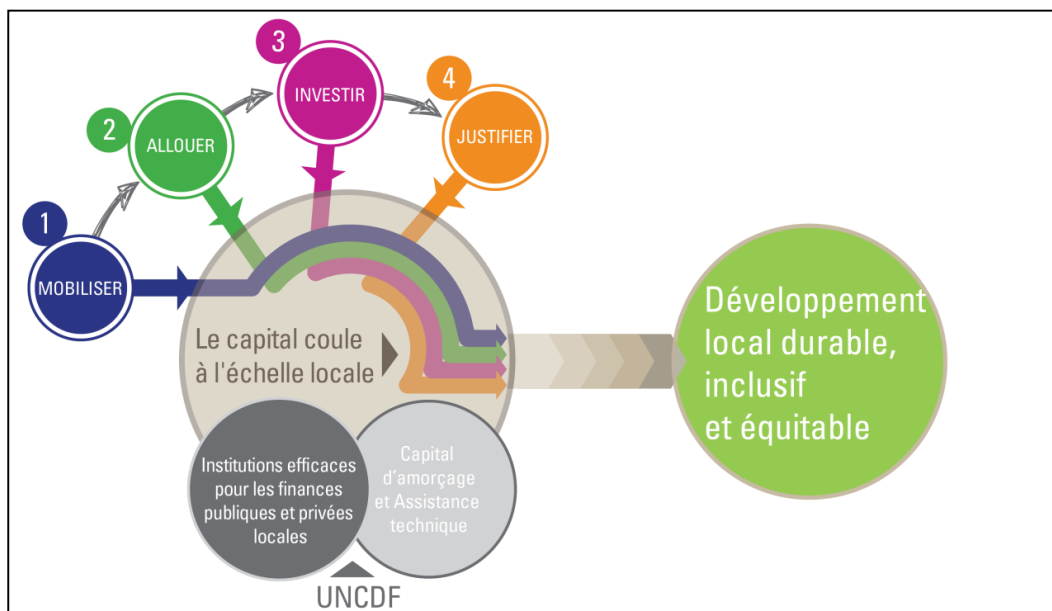
La méthodologie utilisée pour cette évaluation finale est basée sur la méthode d'évaluation de l'UNCDF qui consiste à tester la logique d'intervention/l'hypothèse de développement qui repose sur un programme basé sur les preuves des performances de mise en œuvre.

L'évaluation portera sur la cohérence de la théorie du changement du programme, ses progrès vers les résultats attendus, l'influence de facteurs externe sur l'atteinte des objectifs et les enseignements tirés à ce jour sur la conception et la mise en œuvre du programme.

3.1.1 Logique d'intervention pour la Pratique du Financement du Développement Local

L'UNCDF fournit le capital de démarrage et l'assistance technique afin d'attirer des capitaux supplémentaires au niveau local dans le but de réduire les inégalités, d'améliorer les services et d'élargir les perspectives de développement économique ; autrement dit, l'objectif de l'UNCDF est de contribuer à la mise en place d'un développement local durable et équitable. Pour ce faire, l'UNCDF recourt à l'innovation et expérimente de nouveaux dispositifs financiers publics et privés qui permettent de mobiliser, d'allouer et d'investir des ressources supplémentaires, mais aussi qui incitent, à les utiliser de manière transparente et responsable.

Cette approche de l'UNCDF va au-delà de la promotion de la gouvernance locale et de la livraison de services au niveau décentralisé; c'est aussi une intégration des dimensions géographique, institutionnelle et économique dans une localité. Le modèle du développement local ainsi prôné par UNCDF contribue à l'amélioration de la fourniture des services et la réduction de la pauvreté tout en augmentant les capacités nationales dans le financement du développement local en utilisant des instruments variés tels que le Fonds du Développement Local, le Transfert Direct d'Argent aux populations Vulnérables, le financement des projets et l'emprunt municipal etc. dans les domaines thématiques tels la décentralisation et l'autonomisation, le genre, les changements climatiques, la sécurité alimentaire, le DEL, la protection sociale et les aspects transfrontaliers. Cette approche est basée sur une logique d'intervention assortie d'une chaîne de résultats du financement du développement local.



3.2 Méthodologie de l'évaluation:

Sur base de la logique d'intervention présentée ci-dessus, l'Unité d'Évaluation en collaboration avec les parties prenantes principales du projet a développé une matrice d'évaluation à utiliser par les évaluateurs pour répondre aux questions d'évaluation.

Cette matrice est constituée de cinq questions générales d'évaluation qui correspondent en gros aux critères d'évaluation bien connus de l'ONU/OCDE soit la pertinence, l'efficacité, l'impact probable et la viabilité des résultats ainsi qu'une série d'autres questions secondaires. Outre des questions, la matrice d'évaluation fournit un cadre clair pour la collecte de données et comprend une série d'indicateurs proposés, les méthodes de collecte de données et les sources d'information pour chaque question et chaque sous-question.⁵

Les principales questions sont les suivantes:

Questions d'évaluation globales	Critère d'évaluation du DAC-ONU /OCDE correspondant
---------------------------------	---

⁵ Les méthodes de collecte de données proposées seront les suivantes: i) l'analyse de la documentation du projet; ii) des entretiens structurés ou semi-structurés avec des intervenants clés, des groupes de discussion, des réunions avec les communes, des missions au terrain, etc. ; iii) l'analyse qualitative -si possible- de la performance des investissements mis en œuvre.

Question 1 : Dans quelle mesure le programme a-t-il été pertinent et bien conçu?	Pertinence et conception
Question 2 : Dans quelle mesure la gestion du programme a-t-elle fourni les résultats attendus du PA3D?	Efficience du programme
Question 3 : Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué au développement des capacités des communautés locales en matière de planification et de maîtrise d'ouvrage des interventions en faveur de la sécurité alimentaire?	Efficacité (changements institutionnel et organisationnel)
Question 4 : Dans quelle mesure les investissements financés par le programme ont-ils contribué à la réduction de l'insécurité alimentaire parmi les populations locales, y inclus les groupes vulnérables et les femmes ?	Impact probable
Question 5 : Dans quelle mesure les résultats du programme sont-ils susceptibles d'être pérennisés sur le long terme ?	Durabilité

Ensemble, ces questions visent à établir si le programme a atteint les résultats qu'il s'est fixés, si ces résultats sont susceptibles d'être durables et si la conception du programme était appropriée pour atteindre les objectifs initiaux.

Il est à noter que la mise au point des cinq questions reste le plus possible similaire pour toutes les évaluations de développement local à l'UNCDF afin d'assurer la comparabilité des résultats sur un échantillon de projets différents. Dans le même temps, c'est une pratique courante d'ajuster les sous-questions afin qu'ils capturent les résultats attendus initiaux du programme. Afin de garantir l'indépendance de cet exercice, il est demandé à l'équipe d'évaluation au cours de la phase préparatoire et sur base de leur examen de la documentation et des premières entrevues avec les parties prenantes clés du programme, de confirmer la pertinence de la matrice pour atteindre les objectifs plus larges de l'évaluation. Dans ce cadre, l'équipe sera libre de suggérer des sous-questions, indicateurs et méthodes de collecte de données alternatives. Ces changements devraient être présentés dans le rapport de démarrage et approuvés par l'Unité d'Evaluation avant le début de la phase dans le pays.

Les données qui seront utilisées pour cette évaluation proviendront de différentes sources primaires et secondaires d'information.

- Des *données primaires* seront recueillies au cours de l'évaluation elle-même avec l'appui des questions et sous-questions de l'évaluation. Les méthodes de collecte de données proposées seront les suivantes: i) l'analyse de la documentation du projet; ii) des entretiens structurés ou semi-structurés avec des intervenants clés, des groupes de discussion, des réunions avec les communes, des missions au terrain, etc; iii) l'analyse quantitative et qualitative de la performance des investissements mis en œuvre.
- Des *données secondaires* provenant du suivi et du rapportage réalisés au cours de l'exécution du programme ainsi que toute autre analyse de base effectuée au début du programme sera fournie

à l'équipe d'évaluation au début de la phase préparatoire. Ces données sont largement réparties selon les catégories suivantes:

Dans leur analyse, l'équipe d'évaluation devrait viser à comparer - si possible - les résultats obtenus par le programme dans les régions du Bénin visés par le programme avec les résultats de développement en jouxtant les zones où il y n'a eu aucune intervention de programme. Du temps est réservé pour permettre cette analyse comparative pendant la phase de terrain.

3.3 Genre et droits de l'homme :

Comme avec toutes les évaluations menées par les Nations Unies, l'évaluation doit inclure un exercice d'évaluation pour voir dans quelle mesure la conception, l'exécution et les résultats du projet ont intégré une perspective d'égalité entre les sexes et l'approche axée sur les droits de l'homme. Des éléments d'analyse proposés seront inclus dans la matrice d'évaluation. Pour les aider dans ce travail, les consultants sont invités à réviser les *Conseils de l'UNEG pour intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes dans l'évaluation* au cours de la phase préparatoire⁶.

La méthodologie utilisée, méthodes de collecte et d'analyse de données devraient être sensibles aux droits de l'homme et au genre et dans la mesure du possible, avec les données et résultats d'évaluation ventilées par sexe, âge etc.

4. PRINCIPALES PHASES DE L'ÉVALUATION :

Suite à la finalisation des termes de référence et du recrutement des consultants, l'évaluation sera menée au cours des phases suivantes :

4.1 Phase préparatoire et analyse documentaire :

- Briefing méthodologique [par téléphone]: pour s'assurer de bien comprendre la méthodologie de l'évaluation, l'approche et les principaux résultats à atteindre selon les directives des TDR. *Participants*: Unité d'Évaluation du siège de l'UNCDF, Chargé de S&E à Dakar, et l'équipe d'évaluation.
- Des séances d'information individuelles entre l'équipe d'évaluation et les parties prenantes clés du programme : Les objectifs de ces réunions seront de familiariser l'équipe d'évaluation avec le programme et les résultats à ce jour et pour les parties prenantes à soulever d'autres points qu'ils aimeraient que l'équipe aborde particulièrement. *Participants*: équipe d'évaluation, Groupe Consultatif et parties prenantes clés du programme, y compris le personnel clé de l'UNCDF responsable de l'exécution du programme.
- Rapport de mission: l'équipe devrait produire un bref **Plan de Mission** (maximum 20 pages) démontrant leur compréhension de la logique d'intervention du programme et présentant la gamme des outils de collecte de données (quantitatives et qualitatives) à utiliser lors de

⁶http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=980

l'évaluation. L'équipe d'évaluation utilisera le modèle standard de l'UNCDF pour la création de rapports. Dans cette optique, le plan de mission intégrera la grille d'évaluation proposée et validée par les parties prenantes ou proposer des modifications sur base des résultats prévus par le consultant. Le plan de mission sera examiné par l'Unité d'Evaluation de l'UNCDF, le Chargé de S&E à Dakar, et le Comité Consultatif. Le rapport finalisé sera approuvé par l'Unité d'Evaluation de l'UNCDF avant le début de la phase de mission sur le terrain. Le modèle est présenté dans **l'annexe 6**.

4.2 Phase de mission sur le terrain :

Cette phase débutera suite à l'approbation du plan de mission. Celui-ci impliquera les étapes suivantes :

Briefing et rencontres avec des intervenants clés au niveau national :

- Finalisation du plan de travail: l'équipe d'évaluation examinera le plan de travail proposé dans la phase de préparation avec l'Unité d'Evaluation, le chargé de S&E et le chargé de programme PA3D pour faire les ajustements nécessaires, en tenant compte des aspects pratiques et logistiques.
- Briefing de mission: Si nécessaire, le PO au Benin informera le personnel de pays de l'UNCDF/PNUD sur les objectifs de l'évaluation et la portée du premier jour de la mission.
- Sécurité en bref : le PO est chargé de veiller à ce que l'équipe d'évaluation reçoit un briefing de sécurité avec DSS à leur arrivée dans le pays.
- Interviews clés des intervenants au niveau national: pour recueillir des informations et des preuves avec les membres des gouvernements nationaux et les donateurs.

Rencontres avec les intervenants régionaux/locaux de la zone d'intervention du projet:

- Le cas échéant, un atelier local donne l'occasion à l'équipe d'expliquer le but de l'évaluation et de rencontrer les parties prenantes aux niveaux régional et local.
- Visites sur le terrain et entrevues avec les intervenants clés (groupes de discussion, sondages, méthodes participatives).
- Travaux d'analyse des résultats d'enquêtes de terrain (Analyse des résultats, hypothèses, questions des conclusions préliminaires).
- Compte rendu au niveau local et national (PNUD, FBSA, Gouvernement): préparation d'un aperçu des conclusions avant d'élaborer le rapport d'évaluation. Il devrait avoir lieu juste après l'achèvement des travaux sur le terrain et servira de première validation des conclusions préliminaires de l'évaluation. Ces comptes rendus visent à promouvoir l'appropriation d'apprentissage et de construction autour des résultats clés de l'évaluation avec les partenaires du programme.

4.3 Phase post-mission de terrain :

- Rapport, résumé exécutif: De retour à leurs bases d'origine, l'équipe d'évaluation procédera à la rédaction d'un rapport d'évaluation préliminaire selon le modèle fourni dans **l'annexe 7** qui doit être présenté par le chef d'équipe à la date convenue dans le plan de mission. Suite à l'approbation initiale de l'Unité d'Evaluation de l'UNCDF au siège et du Groupe Consultatif, le rapport sera distribué à tous les intervenants clés pour qu'ils ajoutent leurs commentaires.

- Lors de la présentation de la version révisée du rapport préliminaire, le chef de l'équipe doit en faire parvenir un Tableau récapitulatif précisant quels commentaires ont été intégrés où et quels commentaires n'ont pas été abordés et pourquoi ils n'ont pas été adressés.
- Débriefing global: Une fois que le projet de rapport préliminaire a été rédigé, le chef d'équipe fera une présentation orale par téléconférence des principales conclusions et recommandations à l'équipe de direction de l'UNCDF ainsi qu'aux représentants des autres parties prenantes, le cas échéant. Ce compte rendu sera présidé par le Secrétaire Exécutif de l'UNCDF.
- Rapport final de l'évaluation sera soumis par le chef d'équipe d'évaluation à l'Unité d'Évaluation de l'UNCDF à New York. Le rapport final inclura une annexe « Management Response » élaborée selon le modèle type où le chef d'équipe inscrira les principales recommandations classifiées par ordre de priorité.
- Le chef de l'équipe est responsable de la préparation d'un résumé de deux pages sur les principales conclusions et recommandations de l'évaluation à l'aide du modèle de l'UNCDF.

NOTE: En fonction de la qualité des rapports soumis par le chef d'équipe, une série de commentaires pourrait être soumise à l'équipe d'évaluation afin de répondre aux normes de qualité, attendues par l'Unité d'Évaluation de l'UNCDF. Les normes de qualité pour un rapport d'évaluation des NU sont jointes en **annexe 8** «*Liste de contrôle de qualité des rapports d'évaluation de l'UNEG*».

Le rapport sera considéré définitif seulement après approbation finale par l'Unité d'Évaluation de l'UNCDF au siège

5. PLAN DE TRAVAIL DE L'ÉVALUATION :

Le plan de travail proposé comprend trois phases distinctes :

- une phase préparatoire où les consultants se familiariseront avec le programme à évaluer et finaliseront/valideront la démarche méthodologique proposée pour l'évaluation ;
- une phase de mission sur le terrain où l'équipe d'évaluation visitera les sites du projet et mènera des entrevues avec les intervenants clés du projet ; débriefing auprès des parties prenantes locales et nationales ;
- une phase de post-mission où l'équipe d'évaluation préparera le rapport préliminaire final et présentera ses conclusions lors d'un débriefing organisé par le siège de l'UNCDF.

	Chef d'équipe	Consultants nationaux (3)	Dates
Phase préparatoire	11 jours	6 Jours	avril
Phase de mission sur le terrain	22 (20 jours dans le pays, 2 jours de voyage)	20 jours	avril – mai
Phase post-mission	11 jours	8 jours	mai - juin
Nombre total de jours	44 jours	34 jours	

Ce Plan de travail sera complété par un programme plus détaillé des réunions proposées (annex 5) qui seront présentées et discutées avec l'équipe au début de la phase préparatoire et finalisée à l'arrivée de l'équipe d'évaluation sur le terrain.

6. CALENDRIER DES RESULTATS ATTENDUS:

Le chef de l'équipe d'évaluation est chargé de préparer et soumettre les documents suivants :

Plan de mission (maximum de 20 pages) – doit inclure une description claire des méthodes de collecte de données utilisées /développées	Date de la présentation exacte à déterminer
Présentation Power Point pour le débriefing local et national (max 20 diapositives et présentation de 20 minutes)	À la fin de la mission sur le terrain, à partager avec les gestionnaires de l'évaluation (chargé de S & E régional et unité d'évaluation du siège) avant la présentation; Date de la présentation exacte à déterminer
Matrice d'évaluation finalisée	Date de la présentation exacte à déterminer
Rapport d'évaluation préliminaire (max 35-40 pages hors annexes) et Résumé exécutif (max 4 - 5 pages)	Pas plus que 2 semaines après la phase de terrain. Date de la présentation exacte à déterminer.
Un document résumant les points clés des réunions clés⁷ et des groupes de discussion effectués (généralement une demi-page par séance).	Présenté conjointement avec le rapport de préparation pour les réunions préliminaires et avec le rapport pour toutes les autres réunions.
Tableau récapitulatif précisant quels commentaires sur le 1er rapport ont été intégrés et où (numéro de page), et ceux qui n'ont pas été abordés et les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été abordés.	Pas plus qu' 1 semaine après le premier tour de commentaires consolidé sur le premier rapport a été soumis aux consultants

⁷Par des réunions clés, nous entendons des réunions avec les intervenants du programme, y compris des représentants du gouvernement national au niveau national ou régional, les partenaires de développement ainsi que les bénéficiaires des programmes significatifs des différents types d'aide du programme. Pour les groupes de discussion ou des rencontres avec plus d'une personne, des résumés doivent mettre en évidence les principaux points des réunions générales.

Présentation Power Point pour le débriefing du siège de l'UNCDF (max 20 diapositives et présentation de 20 minutes)	1 semaine avant le débriefing du siège
Rapport d'évaluation final, résumé, « management response », le tableau récapitulatif avec les observations qui ont été prises en considération et ceux qui n'ont pas été abordés dans le rapport et les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été abordés.	15 juin 2014
Un résumé de deux pages sur les principales conclusions et recommandations de l'évaluation à l'aide du modèle de l'UNCDF.	15 juin 2014

IMPORTANT : Les obligations contractuelles de l'équipe d'évaluation sont finalisées qu'après accord de l'Unité d'Evaluation de l'UNCDF au siège du rapport final d'évaluation pour assurer la qualité et la perfection conformément aux termes de référence.

7. COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION :

L'évaluation finale sera effectuée par une équipe de trois consultants : un consultant international et trois consultants nationaux.

Profil du chef d'équipe de l'évaluation et expert en développement local et sécurité alimentaire:

- Forte expérience comparative internationale dans le domaine du développement local et de l'appui aux communes ;
- Solide expérience en appui à la planification et la mise en œuvre des infrastructures décentralisées ;
- Pratique professionnelle avérée en sécurité alimentaire et en développement local ;
- Bonne expérience sur l'étude des filières ;
- Expérience dans la gestion axée sur les résultats/Suivi et Evaluation, si possible dans le domaine du développement rural ou des domaines connexes ;
- Expérience dans la problématique et politique de décentralisation, gestion des collectivités et des finances locales ;
- Avoir conduit avec succès plusieurs mandats dans le domaine de la sécurité alimentaire, et du développement local, avec des connaissances pratiques dans le développement des capacités et une bonne expérience dans la formulation, le suivi et l'évaluation de projets de développement ;
- Une expérience démontrée dans la conduite d'évaluations de programmes de décentralisation et du développement local, y compris de l'expérience d'évaluation utilisant des méthodes qualitatives

et quantitatives afin d'évaluer les résultats du programme au niveau individuel, institutionnel, sectoriel et politique ;

- Solides connaissances et conscience sur les questions liées à l'égalité des sexes et l'inclusion sociale ;
- Capacité démontrée de réflexion stratégique et d'excellentes compétences analytiques et d'écriture ;
- Capacité et compétences de chef d'équipe ;
- Connaissance de l'approche Fonds de Développement Local (FDL) de UNCDF ;
- Familiarité avec les normes et standards d'évaluation de l'UNEG.
- La connaissance du Bénin serait un atout.

Formation : formation supérieure (Master ou Doctorat) en agronomie ou agroéconomie, et avec des formations complémentaires en développement rural, aménagement du territoire, sécurité alimentaire, gestion des collectivités, les finances locales.

Connaissances Linguistiques : excellente connaissance du français et une grande capacité de rédaction et de synthèse.

Responsabilités du chef d'équipe (en complément à toutes les autres responsabilités et résultats attendus décrits dans ces termes de référence):

- Révision de la documentation
- Élaborer et présenter les outils de collecte de données nécessaires dans le rapport de préparation.
- Diriger et gérer l'équipe d'évaluation pour planifier et effectuer l'évaluation
- Décider sur la division du travail, les rôles et responsabilités au sein de l'équipe d'évaluation
- Assurer l'utilisation des meilleures pratiques méthodologiques d'évaluation
- Mener la présentation des résultats d'évaluation et des recommandations pour les 3 pays visités
- Conduire l'élaboration et la mise au point définitive du rapport d'évaluation, intégrant, dans la mesure du possible, toutes les observations reçues des différents partenaires
- Présenter les principales conclusions et recommandations lors du débriefing final.
- Mettre à jour régulièrement l'UNCDF et le gouvernement belge sur l'état d'avancement de l'évaluation
- Contrôle de qualité du rapport d'évaluation.
- Respect des modèles de l'UNCDF et d'autres exigences précisées dans ces termes de référence

Profil des experts nationaux :

Expert en décentralisation et développement local : ayant au moins une dizaine d'années d'expérience avec des connaissances approfondies en matière :

- de conception de projet d'appui à la décentralisation et à la déconcentration;
- de développement local et en particulier de développement économique local, avec une expérience dans la conception, le suivi et l'évaluation de projets d'appui au développement communal ;
- de la conception et du suivi de fonds d'investissement locaux ;
- d'assistance technique à la gestion des finances publiques et à la fourniture d'infrastructures socioéconomiques et services de base, de renforcement des capacités locales et dans les différents domaines politiques et administratifs liés à la décentralisation ;
- d'appréciation de l'aspect « genre » et des approches participatives;

- de gestion de projets/programmes selon la démarche de gestion axée sur des résultats ;
- d'expériences comparatives des projets/programmes d'appui à la décentralisation et au développement local ;
- d'approches conceptuelles et opérationnelles de l'UNCDF serait un atout ;

Expert socio-économiste : ayant au moins une dizaine d'années d'expérience avec des connaissances approfondies en matière :

- d'analyse de la dynamique des économies locale et nationale;
- d'appui au démarrage d'entreprises et l'appui conseil aux entrepreneurs ;
- d'appui à des projets soutenant des activités génératrices de revenus en milieu rural ;
- de la gestion et l'appui conseil dans le domaine de l'égalité des sexes;
- de l'intégration des activités genre en liaison avec les enjeux de participation ;
- connaissance dans le domaine de la micro-finance serait un atout.

Expert en finance rurale : ayant au moins une dizaine d'années d'expériences avec des connaissances approfondies en matière de :

- Finance rurale (création d'institutions financières rurales, conception de produits ruraux/agricoles, gestion de ligne de crédit en milieu rural, etc.) ;
- Analyse financière des institutions de microfinance, y compris analyse de coûts de services financiers (i.e coût / bénéfice et rentabilité de produits tels que le warrantage) ;
- Appui à des activités génératrices de revenus en milieu rural et dans les filières agricoles notamment en faveur des femmes et des jeunes ;
- Expérience pratique de gestion axée sur des résultats ;
- Thématiques « genres », « groupes vulnérables » et « sécurité alimentaire », y compris des approches participatives;

Annexe 4: grille d'évaluation modifiée

Question d'évaluation No 1 – Pertinence et conception Dans quelle mesure la conception du programme a-t-elle été pertinente et bien conçue ?			
Sous-question	Indicateur	Méthode de collecte de données	Source d'information
1.1. Pertinence par rapport à la problématique – Est-ce que l'analyse a bien saisi le problème du milieu en utilisant les leçons apprises du projet précédent ?	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des problématiques du Borgou et en particulier celles liés à la SAN • Les lacunes identifiées dans les systèmes des Gouvernements Locaux (politiques, procédures, capacités), sont adressées par le programme • Les facteurs liés aux inégalités entre les sexes et aux besoins des femmes sont clairement et explicitement identifiés • Intégration de recommandations principales de l'évaluation du projet ADECOI dans la formulation du PA3D 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entrevues structurées • Questionnaires • Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> • DSRP; PONADEL • Stratégie de Sécurité Alimentaire • Etudes sectoriels (agricoles, genres, vulnérables) • Statistique nationales • Fewsnnet (USAID) • Rapport de la Revue de la décentralisation
1.2. Pertinence de la réponse du projet par rapport aux la problématiques identifiés (Instruments, méthodologie, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme a des objectifs et des cibles réalistes • Le programme à une stratégie claire de développement des capacités de ses partenaires gouvernementaux locaux. • Allocation suffisante de ressources humaines et financières pour assurer que les objectifs du programme sont atteints • Stratégie de désengagement définie et prise en compte pour la pérennisation des résultats • La conception du programme intègre les objectifs du genre à tous les stades du cycle de projet • Le système de suivi du projet à été conçu pour générer des données ventilées • Existence d'études d'environnement avant les investissements • Les instruments LDF prennent en compte la problématique liée à la SA (planification, investissement, performance) 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entrevues structurées • Questionnaires • Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Lois, règlements, décrets d'application, circulaires • Evaluation par les partenaires de développement • Guide méthodologiques • Documentation produite par le projet (études spécifiques, etc) ; Rapport du CONAFIL
1.3. Pertinence dans le cadre institutionnel existant ?	<ul style="list-style-type: none"> • Les interventions du programme sont cohérentes avec la législation nationale en direction des CL • Le programme définit clairement la problématique qu'il vise à modifier liée aux instruments. • Programme intégré dans la structure nationale existante/ aucune preuve d'une structure de programme parallèle / coordination, complémentarité avec les autres programmes de soutien nationaux • Degrés d'intégration explicite/ implicite du PA3D dans les CPAP / UNDAF 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entrevues structurées • Questionnaires • Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Documents UNCDF et documents de support. • Lois, règlements, décrets • Evaluations par les partenaires de développement • Guides méthodologiques • Documents produit par le projet (études spécifiques) • Rapports du CONAFIL
Question d'évaluation 2 : Efficience du Programme			

Dans quelle mesure la gestion du programme a-t-elle fourni les résultats attendus du PA3D?

Sous-question	Indicateur	Méthode de collecte de données	Source d'information
2.1. Quelle à été l'effcience du programme dans la mise en œuvre (document de planification opérationnel) ?	<ul style="list-style-type: none"> Exécution des activités réalisées selon les délais prévus Taux de livraison selon les cibles annuelles du plan de travail (en terme financier et opérationnel) Existence d'une étude de référence et sa mise à jour dans le cadre du suivi. Des rapports de suivi des progrès accomplis dans la mise en œuvre du programme sont soumis en temps opportun Existence d'un suivi axé sur les résultats Existence et pertinence d'une stratégie pour l'indentification et la gestion de risques 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire Entrevues structurées Questionnaires Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> PTA Rapports Annuels Revenues Techniques Evaluations BTOR/ Mission d'appui Comité de pilotage CR Audit
2.2 Quelle à été l'effcience du programme en termes de gestion des ressources?	<ul style="list-style-type: none"> Ressources humaines suffisantes affectées au programme Rôle d'accompagnement de l'UNCDF (Bureau Régional) Correspondance entre les informations sur les fonds, les montants libérés Préparation dans les délais et qualité de la management réponse Les principales actions identifiées dans le « Management Réponse » de la revue technique sont terminés 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire Entrevues structurées Questionnaires Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> PTA Rapports Annuels Revenues Techniques Evaluations BTOR/ Mission d'appui Comité de pilotage CR; Audit Management Réponse
2.3 Quelle à été l'effcience du programme en termes de gouvernance ?	<ul style="list-style-type: none"> Des mécanismes sont mis en place pour assurer la participation des femmes et les groupes vulnérables dans les organes de décision. Efficacité de la coopération entre différents partenaires du programme Capacité de mobilisation par les CL des fonds pour l'investissement 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire Entrevues structurées Questionnaires Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> Instruments Rapports Annuels PV Communes Comptes administratifs et de gestion Budget
2.4 Quelle à été l'effcience du programme en termes de pilotage ?	<ul style="list-style-type: none"> Efficacité du Comité de Pilotage, du Comité Technique de gestion du projet ; du Comité départemental d'attribution des financements 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire Entrevues structurées Questionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> Comptes Rendus Grille de suivi et recommandations Rapports Annuels

		<ul style="list-style-type: none"> Données secondaires fournies par le projet 	
Question d'évaluation 3 : Efficacité du Programme – changement organisationnel Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué au développement des capacités de communautés locales en matière de planification et de maîtrise d'ouvrage des interventions en faveur de la sécurité alimentaire			
Sous-question	Indicateur	Méthode de collecte de données	Source d'information
3.1 Au sein des Communes, quelle est l'efficacité des instruments de planification, maîtrise d'ouvrage et suivi des investissements axés sur la SAN?	<ul style="list-style-type: none"> Niveau d'utilisation et performance des outils de planification Systèmes de revue budgétaire établi et plan d'affaires Circuit de la dépense publique efficace Le calendrier des paiements est bien défini et respecté Information transparente et disponible en temps opportun sur les fonds disponibles (prévisibilité des ressources) Accroissement des taux de transferts aux CL (en valeur absolu) Accroissement des ressources propres des CL Niveau de performance de la CL liée au service publiques et SAN (gouvernance, livraison de service et aspect financiers) L'utilisation efficace d'une stratégie de gestion des risques pour les investissements Indice de satisfaction des bénéficiaires des services publics Score obtenu lors des auto-évaluations participatives des communes Analyse du circuit de la dépense publique 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire Entrevues structurées Questionnaires Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> PDC Outil de planification financière (plan trisannuel d'investissement, plan pluriannuel, budget) PV Communes Rapports d'ateliers Etudes spécifiques Conventions Modules de formation Compte rendu des ateliers Budget locaux Rapport d'inspection Grille de suivi des dépenses publiques
3.2 Quelle est l'efficacité de la mise en œuvre des investissements pour la promotion des filières par les Communes?	<ul style="list-style-type: none"> Evolution du % des investissements des CL orientés explicitement vers la promotion des filières L'approche participative y compris dans la sélection des investissements Infrastructures réalisés selon les règles de l'art, y inclus les investissements connexe pour la fonctionnalité Nombre d'investissements planifiés réalisés dans le temps imparti. 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire Entrevues structurées Questionnaires Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport FADEC Plan de travail Rapport de projet Etudes de faisabilité DAO PV de sélection Rapport de suivi Rapport de consultation publique
3.3 Au sein des Communes, quelle est l'efficacité en matière de promotion du rôle des femmes?	<ul style="list-style-type: none"> Evolution du % des investissements des CL orientés explicitement vers la promotion du rôle des femmes L'approche participative y compris dans la sélection des investissements Infrastructures réalisés selon les règles de l'art, y inclus les investissements connexe pour la fonctionnalité 	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire Entrevues structurées Questionnaires Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport FADEC Plan de travail Rapport de projet Etudes de faisabilité DAO

	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'investissements planifiés réalisés dans le temps imparti. 		<ul style="list-style-type: none"> • PV de sélection • Rapport de suivi • Rapport de consultation publique
3.4 Quelle est l'efficacité des activités génératrices de revenus des groupes vulnérables mise en place par les Communes?	<ul style="list-style-type: none"> • Evolution du % des investissements des CL orientés explicitement vers les AGR des groupes vulnérables • L'approche participative y compris dans la sélection des investissements • Infrastructures réalisés selon les règles de l'art, y inclus les investissements connexe pour la fonctionnalité • Nombre d'investissements planifiés réalisés dans le temps imparti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entrevues structurées • Questionnaires • Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport FADEC • Plan de travail • Rapport de projet • Etudes de faisabilité • DAO • PV de sélection • Rapport de suivi • Rapport de consultation publique
3.5 Quel est l'efficacité des politiques publiques des Communes vers la SAN?	<ul style="list-style-type: none"> • Meilleure compréhension de la problématique de la SAN par l'ensemble des acteurs (élus, PTF, services déconcentrés, société civile, etc • Intégration systématique des 4 piliers SAN dans les PDC 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entrevues structurées • Questionnaires • Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport d'évaluation sur la performance des communes • Grille de suivi des dépenses publiques • Etudes de risqué

Question d'évaluation No. 4 Impact Probable

Dans quelle mesure les investissements financés par le programme ont-ils contribué à la réduction de l'insécurité alimentaire parmi les populations locales, y inclus les groupes vulnérables et les femmes ?

Sous-question	Indicateur	Méthode de collecte de données	Source d'information
4.1 Dans quelle mesure les investissements financés par le projet ont-ils contribué aux 4 piliers de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans la zone ?	<ul style="list-style-type: none"> • Une approche intégrée au Développement Economique Local • 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entrevues structurées • Questionnaires • Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes sur les DEL • Guides Méthodologiques • Etude de référence • Compte d'exploitation • Rapport de projet

4.2 Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué au développement de services financiers adaptés à la réduction de l'insécurité alimentaire ?	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des performances financières et sociales des institutions financières • Institutionnalisation et la pérennisation des services financiers, notamment de warrantage • Viabilité des mécanismes et services financiers mis en place • Impact des services financiers réalisés sur les piliers de la sécurité alimentaire (disponibilité, accès, utilisation, stabilité) • Génération de revenus pour les communes 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entrevues structurées • Questionnaires • Données secondaires fournies par le projet ; • Données secondaires collectées auprès de la Tutelle de la Microfinance 	
4.3 Dans quelle mesure les investissements financés ont-ils contribué aux 4 piliers de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et aux possibilités de génération de revenus et l'emploi pour les groupes vulnérables et les femmes	<ul style="list-style-type: none"> • Changements dans les superficies emblavées par femmes ; • Changements dans le volume de production de denrée de base • Changement dans le système de cultures et de transformation alimentaire • Changement vis-à-vis de l'accès aux moyens de production agricole • Stockage et autres mécanismes d'amélioration de la disponibilité physique des denrées de base • Amélioration du ratio volume de production vs taille de la population • Effet sur la période de soudure • Effet de levier (effet multiplicateur) des investissements y compris les dynamiques • Changement vis-à-vis de l'accès aux capitaux (moyens financiers) • Changement dans la commercialisation et amélioration dans le circuit • Changement dans la commercialisation et distribution • Réduction du prix de vente des denrées de base • Augmentation du revenu moyen des foyers • Changement des systèmes de production, de transformation et de distribution alimentaires • Amélioration des pratiques de production des denrées de base ainsi que des processus de transformation alimentaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entrevues structurées • Questionnaires • Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Comptes d'exploitations des bénéficiaires • Etudes sectoriels de sécurité alimentaire • Niveau de départ
4.4 Dans quelle mesure les services développés avec l'aide du projet sont ils répliquables?	<ul style="list-style-type: none"> • Capacités développées et intégrées au niveau des collectivités locales • Partenariat entre les collectivités locales et les services déconcentrés • Mesures d'habilitation des vulnérables pour le développement de leurs activité économique • Nombre d'emploi créés et augmentation des revenus générés • L'argent généré réinjecté et impact sur le nombre d'emplois créés • Nombre d'investissement qui ont généré d'autres investissements 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevues structurées • Données secondaires fournies par le projet 	

4.4 Dans quelle mesure les investissements financés ont-ils contribué à l'amélioration de l'utilisation des denrées alimentaires par les groupes vulnérables et les femmes?	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la formation nutritionnelle des groupes bénéficiaires • Diversité de la production et utilisation par les ménages 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entrevues structurées • Questionnaires • Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports des collectivités locales • Rapports du projet • Compte d'exploitation
4.2 Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à la réduction des inégalités et vulnérabilités des groupes cibles et particulièrement des femmes ?	<ul style="list-style-type: none"> • % des ménages à risque touché par des actions de sensibilisation et éducation nutritionnelle ; • Amélioration des capacités de femmes en matière de gestion et de transformation des produits de base • % des femmes au niveau des postes de responsabilité au sein des CL ; • Evolution des revenus des femmes bénéficiaires ; • Sensibilités des budgets au genre; • Fonctionnement des cadres de concertation et genre 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entrevues structurées • Questionnaires • Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de projets • Etudes spécifiques • Grille de suivi • Baseline • PV cadres de concertation et PV communaux • Comptes d'exploitations • PV réunion des commissions

Question No. 5 Développement Durable

Dans quelle mesure les résultats du programme sont-ils susceptibles d'être pérennisés sur le long terme ?

Sous-question	Indicateur	Méthode de collecte de données	Source d'information
5.5 Intégration de la démarche SAN dans les Institutions de la CL (planification, gestion, budgétisation)	<ul style="list-style-type: none"> • Planification • Gestion • Budgétisation • Définition des rôles de la CL 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entrevues structurées • Questionnaires • Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Guides méthodologiques au niveau central • Lois, règlements, décrets • Guide d'entretien • Budget • Convention de partenariat ou de gestion
5.6 Dans quelle mesure les collectivités locales / utilisateurs sont habilités pour maintenir l'infrastructure et les opérations à la fin du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> • Programmation de l'entretien des équipements • Allocation et exécution de la dépense pour l'entretien des équipements • Existence de modèles et mécanismes de gestion des équipements 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entrevues structurées • Questionnaires • Données secondaires fournies par le projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Budget • Rapports annuels • Rapport de mission • Comités de pilotage (rapport)

<p>5.7 Dans mesure le produit de warrantage est profitable pour les institutions financières et son offre peut se poursuivre après la clôture du projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche de sélection des institutions financières et leurs capacités à offrir durablement le produit warrantage la fin du projet • Analyse de coûts de services financiers • Tenue d'une comptabilité analytique du produit de warrantage • Rapportage à MIX Market et possibilité de suivi des performances globales des institutions financières • Articulation entre les dispositifs de crédit-warrantage et les bonnes pratiques de microfinance telles que recommandées par le CGAP • Efficacité et pérennité des partenariats développés • Mesure dans laquelle le soutien au warrantage peut être analysé comme une composante « microfinance » du PA3D selon les normes CGAP • <i>Cohérence entre les indicateurs utilisés par le projet et ceux recommandés par le MixMarket</i> • <i>Analyse du processus gestion du crédit-warrantage (mise en place, suivi et recouvrement) et sa cohérence avec les bonnes pratiques</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entrevues structurées • Questionnaires • Données secondaires fournies par le projet ; • Données secondaires collectées auprès de la Tutelle de la Microfinance 	
<p>5.8 Dans quelle mesure est-il probable que l'engagement politique pour les redressements soutenus par le programme continuera une fois le programme termine ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche d'appui à la SAN intégré au niveau National (à travers des guides, textes et instruments) • Degré d'implication (pertinence et validation de la démarche locale par le national) • Approche méthodologique generalize • Effet de levier (effet multiplicateur) des investissements y compris les dynamiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Entrevues structurées • Questionnaires • Données secondaires fournies par le projet 	

Annexe 5 Liste des personnes interviewées et itinéraire de la mission

Noms	Lieu	Date	Points essentiels de l'interview
Nerea Sanchez, Andrew Fyfe, Lucie Wirion (UNCDF)	Skype	06/05/2014	<ul style="list-style-type: none"> Kick off meeting : discussion des objectifs de l'évaluation et des caractéristiques du projet, importance de considérer l'expérience d'ADECOI
Cossoba Nanako, Nerea Sanchez (UNCDF)	Skype	12/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Organisation logistique de la mission Aspects stratégiques de l'évaluation
Mathieu Soglonou (UNCDF)	Téléphone	13/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Aspects de micro finance : nécessité d'analyser la viabilité du mécanisme de warrantage, avec et sans financement de la commune
Christian Fournier, Nerea Sanchez (UNCDF)	Skype	13/5/2013	<ul style="list-style-type: none"> Aspects de DEL : nécessité d'analyser le rôle des communes dans l'appui à la SAN et aux groupes vulnérables, sa viabilité ; étudier le ciblage des investissements, les résultats du partenariat avec la CTB, la question du partenariat entre le MAEP et les communes
Christophe Legrand, Thierry Prouteau (UNCDF Dakar)	Skype	14/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Nécessité de considérer les acquis du projet ADECOI Evaluer impact sur la SAN dans le Borgou Evaluer la dimension d'apprentissage du projet comme expérience pilote Questions de pérennisation des acquis Identifier les innovations et bonnes pratiques Considérer l'approche SYAL
Christel Alvergne (UNCDF)	Skype	15/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Importance de l'évaluation pour la formulation de projet de troisième génération Nature du partenariat avec FBSA Orientation nouvelle vers SYAL et « Food finance » Importance de la pérennisation des acquis
Katiella Mai Moussa (UNCDF Dakar)	Skype	23/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Défis principaux du projet (articulation des partenariats, changements de programmation, GAP de capacités de partenaires locaux)
Cossoba Nanako (PA3D)	Cotonou	26/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Présentation générale du projet Organisation de la mission Révision d'information disponible
Gilbert Poumangué (DRP UNDP)	Cotonou	26/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Bienvenue et attentes de l'évaluation : importance d'avoir des données d'impact après 10 ans d'intervention ADECOI-PA3D
Jean Mommer (Conseiller), Marie Heuts (Attachée) Ambassade de Belgique	Cotonou	26/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Stratégie FBSA Aspects du PA3D, compétition entre mission d'appui à la décentralisation et SAN Questions de ciblage des vulnérables Questions sur l'impact du warrantage Qualité du travail sur le genre Besoin de développer les leçons apprises du PA3D pour améliorer la conception du nouveau projet dans l'Atacora et la Donga
(Maire de Ndali)	Cotonou	26/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Valeur de l'approche de faire faire et formation par l'exemple Utilité des spécialistes en mobilisation de ressources Impact sur la capacité de maîtrise d'ouvrage des communes Problèmes du warrantage avec chute des cours du maïs Besoin de financements pour consolider les acquis

Noms	Lieu	Date	Points essentiels de l'interview
(Directeur Décentralisation, MDGLAAT)	Cotonou	26/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Acquis du projet Possibilités de réplication Mobilisation des gisements fiscaux des communes
Voyage Cotonou-Parakou		27/5/2014	<ul style="list-style-type: none">
Equipe PA3D	Parakou	28/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Présentation des résultats du projet Organisation de la mission aux communes
ONG Sian Son	Parakou	28/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Présentation de Sian Son Historique du système de warrantage
Adjotin Alain Receveur des finances-	Parakou	28/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Révision du mécanisme de décaissement au FIL et supervision Bonne expérience au niveau du Comité Technique de Gestion du PA3D Les circuits de décaissement ont amélioré leur efficience ; le problème du transfert des bordereaux de paiement est en train d'être résolu mais contraintes logistiques Les capacités financières des communes ont été améliorées mais sont loin d'être suffisantes
Mme Alassane Ali 'Dir Dep Ministère de la famille) et collaborateurs	Parakou	28/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Mission de la Direction Départementale et des CPS Stratégie de genre du PA3D: grande utilité de l'appui aux Cadres de Concertation Spécifiques Questions de sélection des vulnérable: le ciblage des bénéficiaires du PA3D a eu de nombreux problèmes Appui UNDP sur transferts sociaux L'introduction du Système d'Information Territoriale est très importante La protection sociale devra être mieux intégrée aux PDC
Kpyo Chaby Hamidou : Dir Dep Prospective et Développement, et collaborateurs	Parakou	28/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Processus PDC et appui du PA3D : le PA3D n'a pas été un projet comme les autres, il a accompagné les acteurs dans leur démarche Suivi des PDC Besoin de temps pour pérenniser les acquis, rôle fondamental de ADÉCOB
Equipe évaluation	Parakou	29/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation questionnaires et fiches synoptiques
Toungakouagou Sabine Experte genre PA3D	Parakou	29/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Révision stratégie genre du projet Résultats et difficultés Rôle des cadres spécifiques de concertation
Tossou Robert (consultant, ancien directeur ADECOI)	Parakou	29/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Présentation étude de capitalisation de l'appui à la mobilisation des ressources des communes
Tassou Zakari (Coordonnateur PA3D)	Parakou	29/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Révision du cycle de planification PDC PAI FDL Obstacles et progrès Aspects maîtrise d'ouvrage
Mairie de Tchaourouou : Maire et cadres techniques RDR	Tchaourou	30/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet Projet SIT

Noms	Lieu	Date	Points essentiels de l'interview
Comité de gestion du magasin de stockage Bénéficiaires	Sinahou, Tchaourou	30/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Bilan de la gestion Expérience des bénéficiaires Perspectives
Groupeement maraîcher	Kaki Koka, Tchaourou	30/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Expérience du groupement Résultats productifs et économiques : impact du projet
Groupeement de transformation du manioc Ankoamou	Tchaourou	30/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Expérience du groupement Résultats productifs et économiques : impact du projet
ABOUKOU Azaratou volaille	Tchaourou Tchatchou Badékparou	30/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Résultats productifs et économiques : impact du projet
DJATOU Adiatou Petits ruminants	Tchaourou Tchatchou Badékparou	30/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Résultats productifs et économiques : impact du projet
Adam Kabirou, CSAF et Tchaourou collaborateur	Mairie Tchaourou	30/05/2014	<ul style="list-style-type: none"> Visite du GBCO, Gestion financière et comptable de la mairie Ressources financières de la commune
Biaou Lamidi, CST	Mairie Tchaourou		<ul style="list-style-type: none"> Processus de maîtrise d'ouvrage communale Analyse des résultats du projet
Adizatou Torou, Chef Service affaires économiques et marchandes	Mairie Tchaourou	30/05/2014	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation des ressources financières propres des communes Résultats du projet
Tchédé Pierre, Receveur percepteur	Tchaourou	30/05/2014	<ul style="list-style-type: none"> Circuit de financement des investissements FDL
Moussa Garadima, animateur de Développement des Territoires	Mairie Tchaourou	30/05/2014	<ul style="list-style-type: none"> Expérience et résultats du PA3D
Equipe d'évaluation et équipe technique de l'UAC	Parakou	31/5/2014	<ul style="list-style-type: none"> Séance de travail : validation des fiches synoptiques d'analyse d'investissements et d'appui aux communes
Equipe d'évaluation	Parakou	1/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Révision documentaire
Mairie de Ndali : cadres techniques RDR	Tchaourou	2/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet Projet SIT

Noms	Lieu	Date	Points essentiels de l'interview
Groupements de maraîchères	Maregorou, Gomez Kparou Ndali	2/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Expérience du groupement Résultats productifs et économiques : impact du projet
Comité de gestion du magasin de stockage Bénéficiaires	Ndali	2/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Bilan de la gestion Expérience des bénéficiaires Perspectives
ASSOGBA Perceval VNU /PA3D	N'Dali Nikki Kalalé	02/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet
MOUMOUNI Aïssétou CPS	N'Dali	02/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Activités menées par les CPS dans le dispositif
Groupement de maraîchères Yakoua	N'Dali Marebourou	02/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Expérience du groupement Résultats productifs et économiques : impact du projet
Orou Yorou Ali, CSAF	Mairie de N'dali	02/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Gestion financière et comptable de la mairie Utilisation du GBCO, Circuit de financement des investissements, Ressources financière de la commune
Sina Orou Gbéro , CST Bachabi Imorou Abdoulaye, Collaborateur du CST	Mairie de N'dali	02/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Processus de maîtrise d'ouvrage communale, Analyse des résultats du projet,
Secrétaire Général de la Mairie	N'dali	02/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des résultats du projet, Performance des agents de l'administration communale Gestion de l'administration communale
Messouna Barikissou, CSPDL Boudi Aliou, Collaborateur du CSPDL	Mairie de N'dali	02/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Processus de planification du développement communal Analyse des résultats du projet Ciblage des projets du FDL Utilisation et usage du SIT
Baboni Soumanou, Receveur percepteur	Mairie de N'dali	02/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des résultats du projet, Circuit de financement des investissements FDL Goulots d'étranglement dans le processus de décaissement des fonds
MOUMOUNI Séidou	SCDA N'Dali	02/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet
Mairie de Kalalé : Maire et cadres techniques RDR	Kalalé	3/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet
Chabi Zackari, CSAF	Mairie Kalalé	03/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Gestion financière et administrative de la mairie, Utilisation du GBCO, Mobilisation des ressources financière de la commune Analyse des résultats du projet

Noms	Lieu	Date	Points essentiels de l'interview
Bio Yakassou Orou Kio Collaborateur du receveur des impôts	Mairie de Kalalé	03/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Recouvrement des impôts et taxes, Stratégies de mobilisation des ressources
Orou Bata Kodoro, CST	Mairie Kalalé	03/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Processus de maîtrise d'ouvrage communale, Analyse des résultats du projet,
Maire, 2 ^{ème} adjoint au maire	Mairie de Kalalé	03/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des résultats du Projet, Analyse du circuit de financement et de décaissement des fonds Perspectives
Secrétaire Général	Mairie de Kalalé	03/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des résultats du projet, Performance des agents de l'administration communale Gestion de l'administration communale
Comité de gestion du magasin de stockage Bénéficiaires	Bouca, Kalalé	3/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Bilan de la gestion Expérience des bénéficiaires Perspectives
Association de gestion du marché au bétail	Derassi, Kalalé	3/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Bilan de la gestion Expérience des bénéficiaires Perspectives
Groupe de transformation manioc Ziandé	Kalalé Kalalé-Centre Sessionau	03/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Expérience du groupement Résultats productifs et économiques : impact du projet
IMOROU Awaou Transformation manioc	Kalalé Kalalé-Centre Sessionau	03/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Résultats productifs et économiques : impact du projet
AMADOU Awaou Elevage ovins	Kalalé Bouka Gando	03/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Résultats productifs et économiques : impact du projet
Groupe de maraîchères Toukossari	Kalalé Bouka Gando	04/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Expérience du groupement Résultats productifs et économiques : impact du projet
Mairie de Nikki : Maire et cadres techniques RDR	Kalalé	4/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet
Bio Mamadou Yarou, Secrétaire Général	Mairie de Nikki	04/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des résultats du projet, Performance des agents de l'administration communale Gestion de l'administration communale
Gounou Aboubakar, Assistant du CSAF	Mairie de Nikki	04/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Gestion financière et administrative de la mairie, Utilisation du GBCO, Mobilisation des ressources financière de la commune Analyse des résultats du projet
Issa Hadissou,	Mairie de Nikki	04/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation des ressources financières propres des communes Analyse des résultats du projet

Noms	Lieu	Date	Points essentiels de l'interview
SMR/CSAEM			
Ziki Sia Adam, CST	Mairie de Nikki	04/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Processus de maîtrise d'ouvrage communale, Analyse des résultats du projet,
Groupements de transformatrices de soja	Nikki	4/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Expérience du groupement Résultats productifs et économiques : impact du projet
Groupements de transformatrices de karité	Nikki	4/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Expérience du groupement Résultats productifs et économiques : impact du projet
GADO Madeleine Maraîchage	Nikki	04/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Résultats productifs et économiques : impact du projet
DOKO Mariam Doué	CPV/SCDA Nikki	04/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet
SAKA Sirou Elevage ovins	Nikki Gnonkourakafi Gbari	04/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Résultats productifs et économiques : impact du projet
Mairie de Perere : Maire et cadres techniques RDR	Perere	5/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet
Abibatou Débourou CSAF	Mairie de Pèrèrè	05/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Gestion financière et administrative de la mairie, Utilisation du GBCO, Mobilisation des ressources financière de la commune Analyse des résultats du projet
Ali Sidi, CST	Mairie de Pèrèrè	05/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Processus de maîtrise d'ouvrage communale, Analyse des résultats du projet,
Zankaro Sacka, CSPDL	Mairie de Pèrèrè	05/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Processus de planification du développement communal (PDC, PAI, suivi-évaluation) Analyse des résultats du projet Ciblage des projets du FDL
Comité de gestion du magasin de stockage Bénéficiaires	Perere	5/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Bilan de la gestion Expérience des bénéficiaires Perspectives
Groupement Ankperou tinkin Maraîchage	Pèrèrè Pane Pane	05/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Résultats productifs et économiques : impact du projet
DAFIA Gningui	Pèrèrè	05/06/2014	

Noms	Lieu	Date	Points essentiels de l'interview
Maraîchage	Pane Pane		<ul style="list-style-type: none"> Résultats productifs et économiques : impact du projet
AMADOU Moussa Embouche ovine	Pèrèrè Pèrèrè-Centre Gorobani	05/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Résultats productifs et économiques : impact du projet
BORI Bata Khalifa RDR	Pèrèrè	05/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet
ZANKARO Saka Chef service planification	Pèrèrè	05/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet
Bassaou Rafiou et Wolou Olawolé SCDA de Ouassa Pehonco, Atacora: TSPV et TSPA	Ouassa Pehonco	6/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Analyse contrefactuelle : expériences du SCDA en stockage, sécurité alimentaire, maraîchage, petit élevage Le projet de Plan Bénin utilise une approche différente pour le petit élevage : groupes féminins d'épargne (tontines), construction avec matériaux locaux à bas coût
Barthélémy Yoro, Maire et Ouorou B. Gandé, SG	Mairie/ Ouassa Pehonco	6/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Analyse contrefactuelle : expériences de la mairie avec partenaires (GIZ, CTB) et résultats atteints
BIO Mora Yarou Awaou Conseillère Communale	Sinendé	06/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Analyse contrefactuelle : expériences de la Coopération Suisse sur le maraîchage
Groupe de femmes maraîchères du site de l'Institut Kilimadjaro	Sinendé Sinendé- Centre Diadia	06/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Analyse contrefactuelle : expériences de la Coopération Suisse sur le maraîchage Manque de synergie d'actions entre PA3D et Institut Kilimadjaro
Comité de gestion du magasin de stockage Bénéficiaires	Sinendé Sinendé- Centre	06/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Bilan de la gestion Expérience des bénéficiaires Perspectives
Equipe d'évaluation, coordinateur PA3D	Parakou	7/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des données de terrain Récolte documentation additionnelle du projet
Equipe d'évaluation	Parakou	8/06/2014 9/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Élaboration fiche communale
		8/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Voyage Parakou-Cotonou (chef de mission)
Guèra Chabi Gandé, 1 ^{er} adjoint au maire	Mairie Sinendé	10/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des résultats du Projet, Analyse du circuit de financement et de décaissement des fonds Perspectives

Noms	Lieu	Date	Points essentiels de l'interview
Yamoussa Issifou, CSPDL	Mairie Sinendé	10/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Processus de planification du développement communal (PDC, PAI, suivi-évaluation) Analyse des résultats du projet Ciblage des projets du FDL
Issiaka Dantara, CSAEM	Mairie Sinendé	10/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Mobilisation des ressources financières propres des communes Analyse des résultats du projet
CSAF	Mairie Sinendé	10/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Gestion financière et administrative de la mairie, Utilisation du GBCO, Mobilisation des ressources financière de la commune Analyse des résultats du projet
Ibrahim Karim, chef division travaux, construction et études	Mairie Sinendé	10/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Processus de maîtrise d'ouvrage communale, Analyse des résultats du projet,
Biennu Agniwo, division santé animale	SCDA Sinendé	10/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des résultats du projet,
CSAF	Mairie Bembèrèkè	10/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Gestion financière et administrative de la mairie, Utilisation du GBCO, Mobilisation des ressources financière de la commune Analyse des résultats du projet
Rachidatou Salifou, CSPDL	Mairie Bembèrèkè	10/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Processus de planification du développement communal (PDC, PAI, suivi-évaluation) Analyse des résultats du projet Ciblage des projets du FDL
Hamed Gbian, CST	Mairie Bembèrèkè	10/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Processus de maîtrise d'ouvrage communale, Analyse des résultats du projet,
Eugène Agboton, SG	Mairie Bembèrèkè	10/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des résultats du projet, Performance des agents de l'administration communale Gestion de l'administration communale
Mairie de Bimbèrèkè : Maire et cadres techniques	Bimbèrèkè	10/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet
SENI Djimatou VNU /PA3D	Bimbèrèkè Sinendé Pèrèrè	10/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet
SALIFOU Rachidath SPDL Bimbèrèkè	Bimbèrèkè	10/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet
Groupe de femmes maraîchères de Wanrarou 2	Bimbèrèkè	10/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Analyse contrefactuelle : expériences de la Coopération Suisse sur le maraîchage
Arnos Sossou, Secrétaire administratif permanent de l'Association Nationale	Cotonou	10/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Rôle de l'ANCB Rôle de AdéCOB Processus d'apprentissage de la maîtrise d'ouvrage Circuit de décaissement du FADEC

Noms	Lieu	Date	Points essentiels de l'interview
des Communes du Bénin (ANCB)			<ul style="list-style-type: none"> Principale préoccupation/ lenteurs du circuit du Trésor ; besoin de clarifier le rôle de ADÉCOB dans l'après projet
Cossoba Nanako, chef de projet PA3D	Cotonou	10/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Révision données financières Système de suivi: origine des problèmes du projet (changement du système utilisé par UNCDF, faible qualité de l'expert du PA3D, départ avant terme, tout le suivi retombe sur le coordonnateur) Durant les 18 mois, adaptation pour assurer les investissements du FDL 2012, surcharge de travail Le COP a approuvé le système d'attribution des investissements, le système de déboursement pénalise les communes les plus performantes
Joseph Tossavi, AT de la Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles, ex-coordonateur PAPDC-CTB	Cotonou	10/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Expérience du PAPDC Approche FAIA Système de financement, FADEC affecté
Séverin N'Sia, SG de la DAT Salomon Okiri, Chef de département Observatoire National d'Analyse Spatiale du Développement	Cotonou	10/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Expérience pilote du Système d'Information Territoriale/ le SIT Importance de regrouper et générer des données auparavant disperses Difficultés pour faire accepter l'importance de l'approche spatiale à tous les niveaux Importance de l'appui du PA3D pour la phase pilote au Borgou
Thomas Houedanou, DGDL, président du COP	Cotonou	10/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Conclusions préliminaires de l'évaluation Expérience du COP Bilan de 10 ans d'accompagnement Importance de l'appui suivi de ADECOI et PA3D Principaux acquis du PA3D : spécialistes en mobilisation des ressources, warrantage, focalisation des investissements socio-économiques
AFFOUDA Rogatien DPFSA/CARDER Borgou-Alibori	CARDER Borgou-Alibori Parakou	11/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet
TCHOKANAKA Eric Chef Service Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle	CARDER Borgou-Alibori Parakou	11/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet
KADIDJA Mama Djougou Chargée Education nutritionnelle	CARDER Borgou-Alibori Parakou	11/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet
GANDJI Hippolyte	CARDER Borgou-Alibori Parakou	11/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Appréciation des forces et faiblesses du projet

Noms	Lieu	Date	Points essentiels de l'interview
Chargé de la promotion des filières d'origine végétale			
Hodonou Assogba, Directeur de la Programmation et de la Prosepective, MAEP	Cotonou	11/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Rôle du MAEP Bilan du COP: a fonctionné de manière adéquate. L'approche de maîtrise d'ouvrage communale fait tâche d'huile avec les PTF Intérêt de l'expérience de warrantage
Victorin Djacoto, Secrétaire Permanent Halidou Alimi, Economiste Gestionnaire Gildas Sacramento, Chargé S&E CONAFIL	Cotonou	11/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Rôle de la CONAFIL FADEC, FADEC affecté Expérience avec le circuit financier du PA3D Pour améliorer le circuit financier, besoin d'un Plan de Trésorerie au niveau des communes L'ensemble des PTF ont contribué à évaluer le fonctionnement du FADEC, une relecture du manuel de procédures est en cours UNCDF a eu un rôle pionnier avec ADECOI Le PA3D devrait capitaliser ses expériences avec le circuit de financement
Arnaud Tometinsi Administrateur du Trésor DG TCP	Cotonou	11/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Expérience avec le circuit financier du PA3D Pas de problème au niveau de déboursement, mais le principe d'unicité de caisse provoque parfois des problèmes de disponibilité de fonds. A partir de 2014 les communes devront développer un Plan de Trésorerie
Thomas Houedanou DG DGDGL MDGLAAT	Cotonou	11/06/2014	<ul style="list-style-type: none">
Francesca Malaguti, Chargée de Programme Délégation de l'Union Européenne	Cotonou	11/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Expérience du Programme PADEL DAT, aménagement territorial et DEL: importance d'introduire la dimension territoriale dans la planification communale FADEC
Séverine Donnet Descartes, Directrice Résidente suppléante de la Coopération Suisse	Cotonou	11/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Expérience de la Coopération Suisse, programme ASGOL AdéCOB Défis de la décentralisation FADEC Aménagement du territoire, filières agricoles ASGOL II va pouvoir donner un suivi à une partie des actions du PA3D
Gerald Schmitt, chargé de programme d'appui à la décentralisation et au développement communal (PDDC), GIZ Astrid Sagebiel, coordinatrice composante décentralisation politique et administrative, PDDC, GIZ	Cotonou	12/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Expériences de la GIZ Programme PDDC : historique et leçons apprises Principaux défis de l'appui à la décentralisation Feedback sur PA3D et Groupe de Travail Décentralisation : bon travail du chargé de programme UNCDF, mais faible remontée d'informations écrites du PA3D Problèmes de viabilité post projet : retrait des bailleurs et conséquences sur les acteurs locaux

Noms	Lieu	Date	Points essentiels de l'interview
PNUD, coordination projet, Ambassade de Belgique, MAEP, MDGLAAT, DAT, Maire de Tchaourou	Cotonou	13/06/2014	<ul style="list-style-type: none"> Débriefing de la mission : observations et conclusions préliminaires Commentaires et questions des participants
Mme Anne Van Maeldeghem, FBSA, Coopération belge	Bruxelles	19/6/2014	<ul style="list-style-type: none"> Débriefing de la mission : observations et conclusions préliminaires Commentaires et questions

Annexe 6 Bibliographie : liste des principaux documents consultés

AFD 2013	Programme d'appui à La Gestion Foncière Communale au Bénin : description http://www.afd.fr/home/projets_afd/developpement_rural/projets_agriculture/pid/9184
African Water Facility 2012	Appui à la Décentralisation des Services d'Eau Potable, Hygiène et Assainissement de l'Atacora-Donga - RAPPORT D'EVALUATION
Ambassade de France 2012	Description projet PA2D http://www.ambafrance-bj.org/Signature-du-Projet-d-appui-a-la
Bénin-UNDP-UNCDF 2009	PA3D: document de projet (PRODOC)
CeCPA 2011	Convention CeCPA- Commune de Bembereke
CeCPA 2011	Convention CeCPA- Commune de Ndali
Centre Béninois de la Recherche Scientifique et Technique 2003	Etude de référence sur la pauvreté et la sécurité alimentaire dans le Borgou
CIDR 2013	BENIN - Département des Collines - Développement local et appui à la décentralisation
Commune de Bembereke	Plan de développement Communal 2004-2008 ; Plan de Développement Communal 2011-2015
Commune de Kalale	Plan de développement Communal 2004-2008 ; Plan de Développement Communal 2011-2015
Commune de Ndali	Plan de développement Communal 2004-2008 ; Plan de Développement Communal 2011-2015
Commune de Nikki	Plan de développement Communal 2004-2008 ; Plan de Développement Communal 2011-2015
Commune de Perere	Plan de développement Communal 2004-2008 ; Plan de Développement Communal 2011-2015
Commune de Sinende	Plan de développement Communal 2004-2008 ; Plan de Développement Communal 2011-2015
Commune de Tchaourou	Plan de développement Communal 2004-2008 ; Plan de Développement Communal 2011-2015
CONAFIL-KfW-GIZ 2011	Note Technique sur l'abondement du FADeC par les PTFs
Coopération Suisse 2012	Fiche projet PACEA
CTB 2012	CAPITALISATION DES EXPERIENCES DE PROMOTION DE LA FILIERE ANACARDE DANS LA COMMUNE DE KOUANDE
CTB 2012	CAPITALISATION DES EXPERIENCES DE PROMOTION DE LA FILIERE TOMATE DANS LA COMMUNE DE KLOUEKANME
CTB Bénin 2012	Présentation du projet Facilité d'Appui aux Investissements Agricoles dans les régions du Mono-Couffo et de l'Atacora-Donga (FAIA)
Development Partners Working Group on Local Governance and Decentralization 2007	ALIGNMENT STRATEGIES IN THE FIELD OF DECENTRALISATION AND LOCAL GOVERNANCE Country Study of Practices and Experiences - BENIN
DIRECTION DE L'ALIMENTATION ET DE LA NUTRITION APPLIQUEE (DANA)	ANALYSE DES CHAINES DE VALEURS AJOUTEES DES FILIERES « PETIT ELEVAGE » ET « MARAICHAGE »
ECI Africa 2008	Évaluation finale du projet ADECOI Rapport soumis au: Fonds d'Équipement des Nations Unies Rapport final 4 avril 2008

FENU-CTB 2009	Convention FENU-CTB
FOPAD 2009	Convention cadre de partenariat Forum des Partenaires de Développement-Association des communes du Borgou
MDGLAAT 2011	Audit Organisationnel et Institutionnel de la CONAFIL - COMMISSION NATIONALE des FINANCES LOCALES
MDGLAAT 2011	Rapport de l'étude sur la stratégie de communication de la Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL)
MDGLAAT 2011	RAPPORT SYNTHESE NATIONAL D'EVALUATION DES COMMUNES SUR LA GESTION FADeC Exercice 2008 – 2009
MDGLAAT 2011	ETUDE D'UNE STRATEGIE POUR UNE MEILLEURE UTILISATION DU FADeC PAR LES MINISTRES SECTORIELS
MDGLAAT 2011	PROGRAMME D'ASSISTANCE-CONSEIL AUX COMMUNES ANNEE 2011
MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE (MAEP) 2010	RAPPORT ANALYSE DE L'INSECURITE ALIMENTAIRE ET DES INEGALITES D'ACCES A L'ALIMENTATION AU BENIN
PA3D – UE 2010	Convention PA3D - PACTE
PA3D 2009	Convention PA3d - Communes
PA3D 2009-2010-2011-2012	Comptes rendus Comité d'Orientation et de Pilotage (COP)
PA3D 2009-2014	Plans de travail annuels (PTA) 2009-2010-2011-2012-2013-2014
PA3D 2009-2014	Rapports d'activités 2009-2010-2011-2012-2013 Rapports annuels et trimestriels d'activités
PA3D 2010	Rapport de l'étude de référence
PA3D 2010	Insécurité alimentaire et vulnérabilité des ménages dans le Département du Borgou : analyse basée sur la dimension alimentaire de la pauvreté
PA3D 2010	PLAN DE COMMUNICATION DU PA3D
PA3D 2010	STRATEGIE ET PLAN D'ACTIONS GENRE DU PA 3D
PA3D 2010	ANALYSE DES INVESTISSEMENTS REALISES PAR LE PROJET ADECOI DANS LES COMMUNES ORDINAIRES DU BORGOU
PA3D 2010-2011	Comptes rendus Comité d'Attribution des Financements 2010-2011
PA3D 2011	Note sur les expériences pays en matière de financement du développement local BENIN
PA3D 2012	Cadre logique révisé
PA3D 2012	Indicateurs révisés
PA3D 2012	Aide-mémoire de la revue sectorielle décentralisation, déconcentration et aménagement du territoire Cotonou, 19 avril 2012
PA3D 2012	Evaluation des expériences de maraîchage dans la zone d'intervention du projet d'appui à la décentralisation, à la déconcentration et au développement économique local au Bénin
PA3D 2012	Evaluation des élevages avicoles et de petits ruminants villageois améliorés
PA3D 2012	Etude sur l'analyse des risques au niveau des magasins de warrantage munis de boutiques d'intrants

PA3D 2013	Etude de capitalisation de l'expérience du warrantage dans les communes du Borgou
PMA 2009	Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et de la Nutrition (AGVSAN)
Republique du Bénin	Arrêté création du Comité d'Orientation et de Pilotage (COP) du PA3D
République du Bénin - FENU	Protocole d'accord pour la gestion du Fonds de Développement Local FDL
République du Bénin – MDGLAAT 2008	MANUEL DE PROCEDURES DU FONDS D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DES COMMUNES
République du Bénin – MDGLAAT 2009	PLAN DE COMMUNICATION DES COMMUNES D'INTERVENTION DU PA3D
UE 2010	Fiche projet BENIN - Appui à la bonne gouvernance dans les domaines des finances publiques et de la statistique
UE 2012	Evaluation finale du Programme d'Appui aux Collectivités Territoriales (PACTE)
UNCDF 2012	Revue technique de programme : Projet d'Appui à la Décentralisation, Déconcentration et au Développement Local au Bénin (PA3D)
UNCDF-FBSA-PNUD 2011	Aide mémoire Mission conjointe UNCDF/FBSA/PNUD de supervision du Projet d'Appui à la Décentralisation, à la Déconcentration et au Développement Economique Local (PA3D) (Bénin, du 26 novembre au 06 décembre 2011)
UNDP 2012	Le rôle des collectivités locales dans la mitigation des impacts de la crise économique et le renforcement de la résilience socioéconomique des communautés pauvres : le cas du Bénin