REPUBLIQUE DU BENIN
****

MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE
****
DIRECTION DE LA PROGRAMMATION
ET DE LA PROSPECTIVE

BP.: 03-2900 Tel.: 21-30-02-89/21-30-04-10/21-30-04-96 FAX: (229) 21-30 02 89/30 03 26 E-mail: info@dppmaep.org

CELLULE DE SUIVI ET EVALUATION

ETUDE POUR LA CAPITALISATION DES EXPERIENCES ACQUISES A TRAVERS LA MISE EN ŒUVRE DU SOUS-PROGRAMME APPUI AU DEVELOPPEMENT DE L'AVICULTURE MODERNE (PADAM)

RAPPORT DEFINITIF

JUIN 2011

SOMMAIRE

SIGLES ET ACRONYMES **3**

LISTE DES TABLEAUX **4**

LISTE DES FIGURES **4**

RESUME **5**

INTRODUCTION **7**

1ère PARTIE : GENERALITES **8**

1.1 - Bref aperçu du sous-programme 8

1.1.1 - Contexte et justification du sous-programme 8
1.1.2 - Zone d'intervention et bénéficiaires du sous-programme 9
1.1.3 - Objectifs et résultats attendus du sous-programme 10
1.1.4 - Stratégie globale de mise en œuvre du sous-programme 11
1.1.5 - Financement du sous-programme 12

1.2 - Objectifs et résultats attendus de l'étude 12

1.2.1 - Objectifs de l'étude 12
1.2.2 - Résultats attendus de l'étude 12

1.3 - Méthodologie de l'étude 13

1.3.1 - Approche globale 13
1.3.2 - Principales étapes 13

2ème PARTIE : PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE **14**

2.1 - Présentation de la situation initiale 14

2.2 - Processus d'identification du sous-programme 14

2.2.1 - Choix du sous-programme 14
2.2.2 - Montage du sous-programme 15

2.3 - Analyse des objectifs/changements concrets attendus 16

2.3.1 - Processus de définition des objectifs du sous-programme 16
2.3.2 - Internalisation des objectifs par les acteurs 17
2.3.3 - Pertinence des changements attendus 17

2.4 - Analyse de la stratégie de mise en œuvre 17

2.5 - Analyse des résultats obtenus par le sous-programme 19

2.5.1 - Présentation des principaux résultats et leurs déterminants 19
2.5.2 - Eléments de succès/acquis et leurs déterminants 23
2.5.3 - Eléments d'échecs et leurs causes 23
2.5.4 - Efficience du sous-programme 24
2.5.5 - Durabilité des acquis du sous-programme 25

2.6 - Formulation des principales leçons 25

2.7 - Expériences capitalisées 27

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS **31**

ANNEXES **32**

Annexe 1 : Grille d'auto-audit des variables organisationnelles et de communication 33
Annexe 2 : Grille d'auto-évaluation des pratiques de capitalisation du projet..... 35
Annexe 3 : Questionnaire et outil SEPO 36
Annexe 4 : Liste des personnes interviewées 40
Annexe 5 : Fiches de suivi et de gestion des élevages avicoles 41

SIGLES ET ACRONYMES

ACCPA : Agent Communal de Contrôle des Produits d'origine Animale
AGC : Assemblée Générale Constitutive
ANAB : Association Nationale des Aviculteurs du Bénin
BRS : Banque Régionale de Solidarité
CeCPA : Centre Communal pour la Promotion Agricole
CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CPA : Conseiller en Production Animale
CTS : Comité Technique Sectoriel
GAPD : Groupement des Aviculteurs pour une Promotion Durable
GPA : Groupement des Professionnels de l'Aviculture
GPAP : Groupement des Professionnels de l'Aviculture de Pahou
IMF : Institutions de Microfinance
MAEP : Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
OSD : Objectif Stratégique de Développement
PADAB : Projet d'Appui au Développement de l'Aviculture au Bénin
PADAM : Appui du Développement de l'Aviculture Moderne
PAN : Association Avicole du Nigeria
PIB : Produit Intérieur Brut
PSO : Plan Stratégique Opérationnel
PU : Prix Unitaire
Qté : Quantité
RSE : Responsable Suivi-Evaluation
SCRP : Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SDDAR : Schéma Directeur du Développement Agricole et Rural
SEPO : Succès – Echecs – Potentialités – Obstacles
SIGFiP : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

TSPA : Technicien Spécialisé en Production Animale

UGP : Unité de Gestion de Projet

UNAP : Union Nationale des Aviculteurs Professionnels

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Taux d'exécution financière de 2006 à 2009 24

Tableau 2 : Evaluation de l'organisation et de la communication dans la mise en œuvre du PADAM .. 25

Tableau 3 : Evaluation des pratiques du PADAM 26

Tableau 4 : Fiche d'expérience n° 1 28

Tableau 5 : Fiche d'expérience n° 2 29

Tableau 6 : Fiche d'expérience n° 3 29

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Niveau de respect de la prophylaxie sanitaire 20

Figure 2 : Appréciation de l'état d'hygiène autour et à l'intérieur des poulaillers chez les aviculteurs rencontrés sur le terrain 21

Figure 3 : Types de soins maîtrisés par les aviculteurs modernes 21

Figure 4 : Tenue des documents de gestion par les aviculteurs et raisons évoquées 21

RESUME

Le sous-programme "Appui du Développement de l'Aviculture Moderne (PADAM)" a été élaboré en 2005 pour améliorer l'organisation de la filière avicole moderne et augmenter la productivité et les productions avicoles nationales au Bénin. Il a couvert les départements de l'Atlantique/Littoral et de l'Ouémé/Plateau au niveau desquels 40 aviculteurs ont été sélectionnés qui constituent les principaux bénéficiaires des actions du sous-programme. Une unité de gestion et un comité d'orientation dénommé "Comité Technique Sectoriel (CTS)" ont été mis en place pour la bonne conduite du sous-programme.

La mission de capitalisation a eu pour objectifs :

- d'identifier (a) les succès enregistrés par les composantes du PADAM, dans la mise en œuvre de leurs stratégies, (b) les échecs rencontrés dans la mise en œuvre de leurs stratégies et surtout la manière dont ces échecs sont apparus, (c) les innovations réalisées, soit par les acteurs directs du programme, soit par les groupes-cibles, en termes de solutions pratiques pouvant être vulgarisées ;
- de recueillir les témoignages et les contre-témoignages (des acteurs et des bénéficiaires) qui illustrent les résultats positifs ou négatifs enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre des activités des composantes du PADAM afin de pouvoir documenter les expériences du PADAM ;
- de présenter la synthèse de : (a) des éléments problématiques relevés dans la mise en œuvre des composantes du PADAM, (b) les forces, les faiblesses, les succès, les échecs et les erreurs qui se dégagent et qui apparaissent comme des leçons à tirer sur les faits et les situations à répéter ou à éviter ;
- de réaliser sur support électronique la capitalisation des expériences acquises par le PADAM en matière d'appui aux bénéficiaires du sous-programme.

Au terme des travaux de la mission de capitalisation, il ressort que :

La mise en œuvre du sous-programme a connu un retard initial de près de neuf mois qui a joué sur le niveau d'atteinte des résultats planifiés en général, et en particulier sur la mise en place d'un cadre de concertation des acteurs pour la dynamisation du sous-secteur. Ce retard fait aussi partie des facteurs explicatifs du faible niveau de consommation des ressources allouées au sous-programme par le Gouvernement du Bénin et du niveau relativement moyen de réalisation de certaines performances planifiées pour le sous-programme. Tout ceci a justifié la décision de faire prolonger la mise en œuvre du sous-programme sur une année supplémentaire (2009).

La mission de capitalisation a fait le constat de la pertinence du sous-programme à travers les discussions menées avec les différents acteurs sur le contexte qui prévalait avant la conception et la mise en œuvre du sous-programme et la prise en compte des préoccupations des groupes cibles.

Quant à la stratégie de mise en œuvre, la tenue correcte des fiches de suivi des élevages aurait pu permettre de collecter des données de première main sur les élevages avicoles retenus dans le sous-programme, données dont l'analyse pourrait dégager des pistes probablement plus fiables de formulation de stratégies pour la relance de la sous-filière.

Pour ce qui concerne les résultats obtenus :

Le renforcement des capacités organisationnelles et de gestion des acteurs a pu se faire à travers la création des structures faîtières des cinq groupes d'acteurs sans aller à l'interprofession du fait de la demande des acteurs de murir avant d'y aller. La cellule de pilotage du sous-programme a fait des efforts remarquables notamment pour la formation des aviculteurs et la mise à disposition d'agents de suivi conseil. Et cela s'est traduit par des changements remarquables au niveau de certains paramètres tels que le nombre d'œufs pondus par poule par an qui a connu une augmentation, le taux de ponte moyen qui a aussi connu une augmentation, la mortalité des poussins et de la volaille en général qui a connu une diminution, etc. Ces changements sont pour la plupart la conséquence d'un bon état d'hygiène au niveau des élevages qui résulte de la mise en pratique des connaissances acquises au cours des formations, d'une part et d'autres appuis donnés aux éleveurs tels qu'ils le reconnaissent eux-mêmes d'autre part.

Mais il faut noter que le non aboutissement du processus de financement des micro-projets des aviculteurs a eu des effets négatifs sur leurs motivations et leur impression générale du sous-programme.

Le premier succès du PADAM est l'organisation des aviculteurs en une seule union faîtière. La formation technique des aviculteurs dans la conduite, la gestion et l'entretien des élevages avicoles constitue un second succès non moins important que le premier car elle participe de la modernisation réelle de l'aviculture par le respect des normes de biosécurité, de surveillance sanitaire et d'alimentation.

Cependant, beaucoup d'échecs ont été enregistrés. Il s'agit notamment de la non mise en place des crédits aux aviculteurs en vue de booster leur production. Le second échec est lié au retard dans l'exécution des activités du fait des difficultés de décaissement contrairement au traitement qui devrait être réservé à tout sous-programme mis en œuvre suivant les principes de la gestion axée sur les résultats .

Les deux meilleures expériences et l'échec fondamental capitalisés à travers la mise en œuvre du PADAM serviront de base et de leçons probantes dans la conception et la conduite d'autres interventions dans le secteur agricole en général et dans la sous-filière « Aviculture moderne » en particulier.

INTRODUCTION

L'économie béninoise se base sur le secteur tertiaire (environ 36% du PIB), qui est dominé par un secteur informel[1] fortement dépendant des échanges commerciaux avec le Nigeria, et le secteur primaire (32% du PIB). Le Schéma Directeur du Développement Agricole et Rural (SDDAR) et son Plan Stratégique Opérationnel (PSO) ont accordé la priorité à la modernisation progressive de l'agriculture familiale afin de faciliter son accès au marché. C'est dans ce cadre que les différents plans d'action élaborés ont défini des orientations stratégiques pour chaque sous-secteur de l'agriculture. Pour le sous-secteur de l'élevage, les grandes orientations définies sont :

- la maîtrise des épizooties ;
- l'intensification et la diversification des produits de l'élevage ;
- l'intégration agriculture-élevage ;
- la promotion de l'élevage selon les potentialités des régions.

Conformément à ces orientations stratégiques, le sous-programme "Appui au Développement de l'Aviculture Moderne (PADAM)" a été élaboré et mis en œuvre depuis 2006 pour faire face aux nombreux problèmes qui minent la filière avicole.

Les deux principaux objectifs assignés au PADAM sont : améliorer l'organisation de la filière avicole moderne et augmenter la productivité et les productions avicoles nationales. Ces objectifs sont déclinés en des résultats et niveaux de performance au niveau de la filière.

La présente mission de capitalisation est chargée de documenter les expériences acquises à travers la mise en œuvre du PADAM et d'éclairer les autorités du sous-secteur de l'élevage sur les leçons à tirer sur les faits et les situations à répéter ou à éviter pour une meilleure intervention dans la sous-filière avicole.

Le rapport de mission présente dans sa première partie le PADAM, ses objectifs et résultats attendus de même que les objectifs et résultats attendus de la capitalisation ainsi que sa méthodologie de conduite, puis dans un second temps, les principaux résultats de l'étude de capitalisation. La fin du rapport est sanctionnée par un certain nombre de recommandations formulées par les consultants.

[1] Les statistiques sur l'économie et le commerce sont à relativiser en raison de l'importance du secteur informel.

1ère PARTIE : GENERALITES

1.1 - Bref aperçu du sous-programme

1.1.1 - Contexte et justification du sous-programme

L'aviculture moderne est pratiquée dans tous les départements du Bénin avec une prédominance dans les départements du Sud-Bénin. L'aviculture moderne est plus développée dans les départements de l'Atlantique et du Littoral (plus de la moitié des aviculteurs du Bénin sont rencontrés dans ces départements). Les départements de l'Ouémé et du Plateau occupent la deuxième place.

L'aviculture moderne béninoise détient un investissement très important. Pour la seule production des œufs de table, elle a fait un chiffre d'affaire de plus de 7 milliards en 2005 et a mis sur le marché béninois environ 600 emplois permanents et 2500 emplois occasionnels[2].

Il existe au Bénin des sources de sous-produits agro-alimentaires destinés à l'alimentation des volailles : son de blé, tourteaux de coton, coquille d'huître etc.

On note un début d'implication des importateurs dans l'élevage des pondeuses. Ces derniers ayant un réseau expérimenté de distribution de viande de volaille, pourront mettre leur expertise au service des aviculteurs notamment pour la conservation frigorifique des surplus des produits avicoles destinés à la commercialisation. Cela constitue une opportunité à exploiter par les aviculteurs.

L'aviculture de type moderne a connu une éclosion ces dix dernières années. Malheureusement, le secteur en plein essor se trouve confronté à plusieurs problèmes. L'importation tous azimuts de poulets congelés et plus récemment des œufs réfrigérés n'est pas de nature à arranger le développement de la filière. A ceci s'ajoutent d'autres facteurs endogènes tels que les mauvaises pratiques d'élevage des éleveurs faute de professionnalisme, la quasi inexistence de couvoirs de renommée internationale et l'inexistence d'une véritable source d'approvisionnement en poussins, en aliments et en médicaments, la non observation des règles d'hygiène dans de nombreux poulaillers qui occasionnent une mortalité élevée, le manque chronique de moyens financiers auquel s'ajoute l'amateurisme de nombreux aviculteurs, le manque d'unicité de formules alimentaires et surtout d'insuffisance d'appui financier au secteur et la cherté des intrants agricoles. Le constat est que la situation de la filière avicole moderne au Bénin n'est guère reluisante et nombreux sont les aviculteurs, qui sont en situation de faillite et attendent d'être réhabilités.

L'inorganisation des acteurs de la filière, la non disponibilité d'informations fiables sur les acteurs (nombre d'éleveurs, production, fonctionnement du marché, l'aptitude de chaque

[2] Rapport de l'étude sur la sous-filière « aviculture moderne », réalisée en 2005

acteur, etc.), la non-compétitivité de la filière ont provoqué une importation massive de poulets congelés et d'œufs de table. Cette situation a entraîné la mévente des productions nationales. Le risque est grand qu'à moyen terme, beaucoup d'acteurs de la filière avicole disparaissent faisant place à la dépendance des produits avicoles importés.

Face à tout ce qui précède, le développement et l'intensification de l'aviculture est une politique nécessaire pour aider à pallier la pénurie en protéines animales. Il est essentiel que l'Etat engage une politique de soutien à la filière avicole.

Enfin l'importance de la demande sur les marchés des centres urbains en expansion ouvre des opportunités de développement pour la filière avicole.

Le sous-programme « Appui au Développement de l'Aviculture Moderne » a été conçu pour accompagner les aviculteurs à mieux s'organiser afin d'accroître leurs productions face à la demande sans cesse galopante des produits d'origine animale.

1.1.2 - Zone d'intervention et bénéficiaires du sous-programme

Le sous-programme « Appui au Développement de l'Aviculture Moderne » a été localisé dans sa phase pilote dans les départements de l'Atlantique, du Littoral, de l'Ouémé et du Plateau. Il s'agit de départements de grande concentration renfermant 62,3% des aviculteurs recensés. C'est également dans ces départements que sont situées les grandes villes où la demande de produits avicoles est élevée.

D'une superficie de 7.857 km², les départements de l'Atlantique, du Littoral, de l'Ouémé et du Plateau regroupent 23 communes dont les capitales économique Cotonou) et politique (Porto-Novo). Ces quatre départements comptent 2.604.671 habitants dont 1.349.995 femmes.
La zone d'intervention du sous-programme est essentiellement marquée par un climat subéquatorial caractérisé par deux saisons sèches et deux saisons des pluies. La plus grande des pluies débute au mois de mars et prend fin en juillet, ensuite vient la petite saison sèche qui va du mois d'août jusqu'à la mi-septembre. Elle est suivie de la petite saison pluvieuse qui part de la mi-septembre jusqu'à début décembre. Enfin vient la grande saison sèche qui dure de début décembre jusqu'au mois de mars.

Les groupes socio-culturels tels que les Ayizo, les Torri, les Fon, les Yoruba et les Gun sont rencontrés en majorité dans ces départements. Le Christianisme, introduit par les missionnaires européens, est pratiquée dans la plupart des cas par les différents groupes socio-culturels. Alors que l'Islam, introduit par les marchands Arabes, Haoussa et Songhaï, est pratiqué en majorité les peuples Yoruba dans la zone du sous-programme. Les divinités matérialisées par des éléments de la nature (pierre, serpent, arbre…) sont également pratiquées : Sakpata ou Cankpana (divinité de la terre et de la variole), Xebioso ou Cango (divinité du tonnerre), Gu ou Ogun (divinité de la guerre et du fer), etc.

Dans la phase pilote du sous-programme, les bénéficiaires directs sont composés de quarante (40) aviculteurs dont trente (30) dans les départements de l'Atlantique et du Littoral et dix (10) dans ceux de l'Ouémé et du Plateau, choisis suivant des critères bien définis. Les communes dans lesquelles le sous-programme a mis en œuvre ses interventions sont : Allada, Tori, Abomey-Calavi, Ouidah, Sèmè-kpodji, Porto-Novo, Avrankou.

Les bénéficiaires indirects du sous-programme sont tous les acteurs de la filière aviculture moderne au Bénin.

1.1.3 - Objectifs et résultats attendus du sous-programme

L'objectif global du sous-programme est d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations du Bénin à travers l'utilisation des produits avicoles locaux.

Les objectifs spécifiques sont les suivants :

Objectif spécifique 1 : Améliorer l'organisation de la filière avicole moderne

L'atteinte de cet objectif, repose sur l'organisation des acteurs de la filière. La réalisation de cet objectif doit permettre de structurer les différents acteurs et d'appuyer leurs organisations en groupements professionnels. Cela nécessite une coordination concertée des actions à divers niveaux afin de permettre aux acteurs à la base de prendre progressivement en charge la gestion de la filière.

Objectif spécifique 2 : Augmenter la productivité et les productions avicoles nationales

Le développement d'actions en faveur des aviculteurs pour améliorer la productivité de leurs exploitations et pour sécuriser les élevages avicoles modernes contre les épizooties majeures constitue l'idée maîtresse de l'atteinte de cet objectif. Il s'agit entre autres de la mise au point de paquets technologiques appropriés, la formation des acteurs à divers niveaux, l'appui financier de ces acteurs, le développement du marché des produits avicoles et la circulation de l'information.

Les résultats attendus du sous-programme s'énumèrent comme suit :

Résultat 1.1 : Les capacités organisationnelle et de gestion des acteurs sont renforcées à travers :

- l'organisation des acteurs pour leur structuration
- la mise en place de cadre de concertation
- la formation des responsables à divers niveaux en gestion et marketing.

Résultat 1.2 : L'activité avicole est réglementée par :

- l'état des lieux des textes liés à la sous-filière aviculture moderne
- la création d'un système de cartes professionnelles
- la définition d'un statut fiscal particulier pour la sous-filière

Résultat 1.3 : La cellule de pilotage du sous-programme est opérationnelle à travers :

- la mise en place du personnel technique spécialisé
- l'équipement et le fonctionnement de la cellule de pilotage

Résultat 2.1 : Des élevages pilotes sont encadrés à travers :

- l'état des lieux des exploitations sélectionnées
- le suivi des élevages pilotes
- l'appui des aviculteurs dans le montage des dossiers bancables et dans l'approvisionnement des intrants zootechniques et vétérinaires

Résultat 2.2 : Les capacités techniques et financières des acteurs sont renforcées par :

- la mise au point par la recherche d'un référentiel technique
- la formation des acteurs de la filière sur les thèmes techniques
- l'appui à l'accès au crédit des acteurs de la sous-filière

Résultat 2.3 : Les productions locales de volailles et ses dérivés sont mieux compétitifs sur le marché national grâce à :

- la régulation du marché des produits carnés et des œufs
- la création de quelques marchés commerciaux de volailles à titre pilote

Résultat 2.4 : Les effets des crises épizootiques sur les élevages avicoles sont atténués par :

- la mise en œuvre des outils de gestion de la crise épizootique
- la relance de la demande des produits avicoles

1.1.4 - Stratégie globale de mise en œuvre du sous-programme

La stratégie d'intervention du sous-programme repose sur l'approche participative fondée sur la responsabilisation et la participation des différents acteurs dans la conception et la mise en œuvre des activités prévues. Pour ce faire, le sous-programme devrait privilégier tout au long de son exécution, la concertation avec les aviculteurs sélectionnés qui sont les bénéficiaires directs mais également avec leurs associations professionnelles. Cette concertation prend également en compte les autres acteurs de la sous-filière que sont les accouveurs et les fournisseurs de poussins d'un jour, les fabricants et les distributeurs de provende ainsi que les distributeurs de produits vétérinaires et les prestataires des services vétérinaires. L'objectif visé est d'amener tous ces partenaires à analyser leurs problèmes, à rechercher les améliorations, à s'organiser, à choisir les actions et à les conduire dans une démarche où chaque acteur joue pleinement son rôle. Le principal rôle du sous-programme reste un rôle d'accompagnement des acteurs.

Le sous-programme est mis en œuvre selon le mode de gestion axé sur les résultats. Il doit donc permettre de mesurer et de mettre en exergue les indicateurs et les impacts.

1.1.5 - Financement du sous-programme

Le coût total du sous-programme est estimé à 1.170 millions de FCFA toutes taxes comprises. Le montant total du fonds de garantie pour faciliter l'accès des acteurs au crédit représente 25,6% du coût du sous-programme tandis que le fonctionnement s'élève à 42%.

Inscrit dans le budget-programme du MAEP, le sous-programme « Appui au Développement de l'Aviculture Moderne » est mis en œuvre dans le cadre de l'expérimentation du mode de gestion axée sur les résultats. Il résulte donc de l'appui budgétaire et est financé entièrement par le Budget National.

1.2 - Objectifs et résultats attendus de l'étude

1.2.1 - Objectifs de l'étude

L'objectif général de la mission est d'identifier et de valoriser les résultats enregistrés par les différentes composantes du PADAM et qui ont valeurs de leçons tirées *(ou d'enseignements capitalisées)* en vue de l'amélioration des performances des interventions dans le secteur agricole, en adéquation avec les stratégies de la réduction de la pauvreté en milieu rural.

De façon spécifique, il s'agit :

(1) d'***identifier*** *(a)* les succès enregistrés par les composantes du PADAM, dans la mise en œuvre de leurs stratégies, *(b)* les échecs rencontrés dans la mise en œuvre de leurs stratégies et surtout la manière dont ces échecs sont apparus, *(c)* les innovations réalisées, soit par les acteurs directs du programme, soit par les groupes-cibles, en termes de solutions pratiques pouvant être vulgarisées ;

(2) de ***recueillir*** les témoignages et les contre-témoignages *(des acteurs et des bénéficiaires)* qui illustrent les résultats positifs ou négatifs enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre des activités des composantes du PADAM ***afin de pouvoir documenter les expériences du*** PADAM ;

(3) de présenter la synthèse: *(a)* des éléments problématiques relevés dans la mise en œuvre des composantes du PADAM *(b)* les forces, les faiblesses, les succès, les échecs et les erreurs qui se dégagent et qui apparaissent comme des leçons à tirer sur les faits et les situations à répéter ou à éviter ;

(4) de ***réaliser sur support électronique*** la capitalisation des expériences acquises par le PADAM en matière d'appui aux bénéficiaires desdits projets.

1.2.2 - Résultats attendus de l'étude

(1) Les succès, les forces, les innovations, les faiblesses, les erreurs et les échecs enregistrés, dans la mise en œuvre du PADAM par leurs composantes, sont relevés avec une confirmation par des témoignages *(et/ou des présentations des réalités de terrain)* qui illustrent les faits ou les situations à éviter ou à reproduire.

(2) Les facteurs et acteurs déterminants des succès, forces, innovations, faiblesses, erreurs et échecs enregistrés par les composantes du PADAM sont identifiés, explicités et documentés *(de manière à offrir aux acteurs intervenant dans le secteur*

agricole des éléments ou paramètres devant leur faciliter la conception et la mise en œuvre des actions efficaces et efficientes en faveur du secteur agricole).

(3) Les innovations réalisées par groupes-cibles en termes de solutions pratiques pour contourner les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de leurs activités agro-économiques *(y compris la mobilisation des ressources)* sont relevées et présentées sur des supports de communication qui facilite la vulgarisation et le partage d'expériences acquises.

(4) Les différents acquis relevés par rapport à la mise en œuvre des activités des composantes du PADAM sont partagés avec les acteurs et partenaires intervenant dans la promotion ou le développement du secteur agricole *(à travers un atelier d'échange et de partage d'expériences)*.

(5) Les expériences capitalisées par le PADAM sont consignées dans ***un document de base sur la capitalisation*** des expériences acquises par les projets du MAEP qui sera ouvert à cet effet.

(6) Les expériences capitalisées par le PADAM sont consignées sur ***un support audio-visuel,*** mettant en exergue *(a)* les innovations réalisées, *(b)* les échecs, les faiblesses et les erreurs qu'on devra éviter de répéter.

1.3 - Méthodologie de l'étude

1.3.1 - Approche globale

La démarche méthodologique retenue pour l'évaluation à mi-parcours du PADAM est celle de la discussion avec l'ensemble des acteurs impliqués dans la conception et la mise en œuvre de ce sous-programme. Ainsi, après une revue documentaire réalisée au niveau du sous-programme, les étapes suivantes du processus d'évaluation ont consisté à entrer en contact avec les acteurs accessibles pour la collecte de données permettant la compréhension et l'analyse du sous-programme et sa mise en œuvre. Les étapes successives de la mission se présentent comme suit :

1.3.2 - Principales étapes

Etape 1 – Cadrage et collecte de la documentation disponible

L'étude a démarré par une rencontre de cadrage avec le commanditaire. Cette rencontre a eu pour objectif l'harmonisation des points de vue avec le commanditaire afin de s'assurer que la démarche de conduite de l'étude est bien comprise par chaque partie et que les dispositions internes nécessaires seront prises pour en faciliter le bon déroulement.

Etape 2 – Exploitation de la documentation et des données secondaires disponibles

La documentation disponible sur le sous-programme a été exploitée comme source de données dans le cadre de la mission. En outre, des données ont été collectées au travers de différents outils selon la catégorie d'acteurs du sous-programme interviewés :

- ✓ Aux aviculteurs un questionnaire et l'outil SEPO (Succès – Echecs – Potentialités – Obstacles) ont été administrés pour collecter des informations.
- ✓ Quant aux membres de l'UGP (Unité de Gestion de Projet) et agents techniques de terrain, un guide d'entretien, une grille d'auto-audit des variables organisationnelles et de communication, une grille d'auto-évaluation des pratiques de capitalisation et l'outil

SEPO ont été utilisés en vue d'expliciter les expériences à capitaliser dans la mise en œuvre du sous-programme.

Etape 3 - Choix des acteurs pour les interviews semi structurées et les enquêtes par questionnaires

La constitution de l'échantillon d'enquête dans le cadre de la présente mission a tenu compte des différentes catégories d'acteurs ci-après impliqués dans le sous-programme :

- l'Unité de Gestion du sous-programme : la mission a discuté avec la Coordonnatrice et le Responsable Suivi-Evaluation qui sont les personnes qui ont véritablement piloté le sous-programme ;
- les agents techniques qui encadrent les aviculteurs sur le terrain : dix agents techniques ont été interviewés qui ont travaillé avec le sous-programme dans les sept (07) communes les plus impliquées dans la mise en œuvre de PADAM ;
- les aviculteurs directement bénéficiaires du sous-programme : douze (12) aviculteurs ont été approchés sur les 40 appuyés dans le cadre de la mise en œuvre du PADAM.

Etape 4 – Traitement et synthèse des résultats

Les données collectées au niveau des aviculteurs ont été dépouillées, traitées à l'aide du logiciel d'analyse des données SPSS et du tableur Excel. L'analyse des paramètres issus du traitement a été croisée avec les informations collectées au niveau des différents acteurs à titre de vérification.

Etape 5 – Rédaction du rapport provisoire et restitution

C'est à l'issue de toutes les étapes précédentes que la rédaction du rapport provisoire est intervenue qui sera suivie de l'organisation de l'atelier de validation.

2ème PARTIE : PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ETUDE

2.1 - Présentation de la situation initiale

Dans les documents du projet analysés par la mission et selon les données recueillies lors des interviews, l'étude de référence du sous-programme n'a eu lieu qu'en 2008, soit deux ans après son démarrage effectif. Cet état de chose se justifie par le fait que le comité d'identification et de montage du sous-programme a exploité les données d'une précédente étude sur la sous-filière « aviculture moderne » menée en 2005 et qui fournit des valeurs pour tous les indicateurs liés à cette sous-filière : ce qui constituait des valeurs de référence pour le PADAM qui a démarré en 2006.

2.2 - Processus d'identification du sous-programme

2.2.1 - Choix du sous-programme

Le sous-programme « Appui au Développement de l'Aviculture Moderne » est né d'une revendication des associations professionnelles des aviculteurs du Bénin à l'endroit de l'Etat central sur la mévente qu'elles ont enregistrée suite aux importations massives de viande de volailles et d'œufs de table connues en 2002 et 2003. Face à la réaction des

aviculteurs, un mémorandum d'entente a été signé entre les associations d'aviculteurs (ANAB et GAPD) et les importateurs de produits avicoles congelés pour cesser les importations d'œufs réfrigérés. Un autre mémorandum a été signé entre l'Association Avicole du Nigeria (PAN) et l'Association Nationale des Aviculteurs du Bénin (ANAB) pour créer un cadre d'échange d'expériences entre les deux associations et stigmatiser la libre circulation des produits avicoles locaux entre les deux pays. Au total, ces deux memoranda montrent l'existence d'une volonté politique pour mettre fin à l'importation des produits avicoles des pays non membres de la CEDEAO et créent un environnement économique incitatif pour le développement des productions avicoles au Bénin.
Le PADAM devrait donc contribuer à l'augmentation des productions avicoles nationales. C'est dans ce cadre qu'une phase pilote, d'une durée de trois (03) ans, a été élaborée avec la participation de tous les acteurs à deux ateliers qui ont permis de jeter les bases de la définition et du montage du sous-programme.

2.2.2 - Montage du sous-programme

a - Description

Le sous-programme « Appui au Développement de l'Aviculture Moderne » a été conçu pour mettre l'accent sur :

- ✓ le renforcement des capacités organisationnelles, techniques et de gestion des acteurs de la filière par la formation,
- ✓ l'information et l'organisation des acteurs de la filière,
- ✓ la qualité des intrants zootechniques et vétérinaires accessibles aux aviculteurs à moindre coût,
- ✓ l'accès facile des acteurs de la filière aux crédits à taux réduit,
- ✓ l'amélioration de la productivité,
- ✓ l'augmentation de la production et la commercialisation.

Il s'agit donc d'un projet d'aide à la production, la transformation et la commercialisation des produits avicoles.

Les types et effectifs de populations visées sont :

- 40 aviculteurs modernes individuels
- L'Union Nationale des Aviculteurs Professionnels du Bénin (UNAP-BENIN)
- L'Association Nationale des Fabricants d'Aliments de bétail ANFAB Bénin)
- L'Association Nationale des Fournisseurs de Poussins d'un jour
- L'Association Nationale des distributeurs de produits vétérinaires

b - Forces

- Le PADAM est conforme avec l'Objectif Stratégique de Développement n° 3 (OSD3) et à l'axe n°1 de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP).
- Le PADAM est conforme avec les priorités régionales et celles du secteur agricole.

On note :

- l'existence d'une volonté politique clairement affichée,

- l'existence d'un avant projet d'exécution,
- l'existence d'un cadre logique,
- l'existence de statistiques sur l'aviculture moderne de 2005.

En outre, il est prévu :

- la réalisation d'une enquête de référence,
- la mise en place d'un Comité Technique Sectoriel,
- la mise en place d'une Unité de Gestion du sous-programme,
- le faire-faire comme mode de mise en œuvre,
- un financement exclusif par le Budget National ce qui pourrait favoriser la bonne mise en œuvre du sous programme,
- la prise en compte des préoccupations de genre, d'éthique et de protection de l'environnement, dans les résultats attendus du sous-programme.

Dans son ensemble, le montage institutionnel pour l'accompagnement du sous-programme paraît bien doté de ressources humaines et de compétences pour son orientation et sa bonne conduite.

c - Faiblesses

- L'inexistence des manuels d'exécution ; de procédures administratives, financières et comptable et de suivi-évaluation.
- L'absence d'étude d'impact environnemental.
- Un financement exclusif par le Budget National qui pourrait handicaper la bonne mise en œuvre des activités si le plan de décaissement n'est pas respecté.

d - Leçons apprises

L'expérimentation du mode de gestion axée sur les résultats est un facteur potentiel de réussite du sous-programme qui devrait bénéficier de conditions de décaissement plus souples au niveau du budget national, en vue d'atteindre les résultats concrets attendus de sa mise en œuvre.

2.3 - Analyse des objectifs/changements concrets attendus

2.3.1 - Processus de définition des objectifs du sous-programme

Les deux principaux objectifs spécifiques fixés pour le PADAM que sont : ''améliorer l'organisation de la filière avicole moderne'' et ''augmenter la productivité et les productions avicoles nationales'' résument parfaitement les changements qu'on pourrait attendre de la présentation faite du contexte de l'aviculture moderne au Bénin. En effet, après les efforts déployés pour l'arrêt de l'importation tous azimuts de poulets congelés et des œufs réfrigérés, les problèmes de mauvaises pratiques d'élevage des éleveurs faute de professionnalisme, de la quasi inexistence de couvoirs de renommée internationale, de l'inexistence d'une véritable source d'approvisionnement en poussins, en aliments et en médicaments, ceux de la non observation des règles d'hygiène dans de nombreux poulaillers occasionnant une mortalité élevée et de manque chronique de moyens financiers aggravés par l'amateurisme de nombreux aviculteurs, le manque d'unicité de formules alimentaires et la cherté des intrants agricoles, etc. ne peuvent trouver de solutions durables que si la ***filière avicole est bien organisée***. De cette bonne organisation de la filière, on pourrait attendre une augmentation de la productivité. Mais

compte tenu de la situation de forte demande de produits avicoles, la fixation d'un second objectif d'augmentation active de la productivité et des productions avicoles nationales permet d'assurer une autonomie du pays pour la satisfaction de la demande locale et éviter de devoir faire face aux pressions de produits importés de qualité douteuse. Il est donc clair que les problèmes de l'aviculture moderne sont parfaitement pris en compte par les objectifs spécifiques du sous-programme.

2.3.2 - Internalisation des objectifs par les acteurs

Selon quelques responsables des associations de producteurs avicoles existants avant l'élaboration du sous-programme, le PADAM serait la résultante ou le fruit de diverses actions menées par eux pour la prise de mesures adéquates en vue de résoudre les problèmes du sous-secteur tels que évoqués précédemment. Ces responsables soutiennent que la démarche d'élaboration du PADAM a été très participative. Les besoins des aviculteurs se résumaient en deux points : appui conseil (formation, renforcement de capacités et suivi technique) et appui financier (facilité d'accès au crédit principalement). Les préoccupations évoquées par les responsables ont été bien pris en compte par le sous-programme dont le budget dispose même d'une ligne de cautionnement pour l'accès au crédit des aviculteurs.

Seulement, la plupart des douze (12) aviculteurs individuels interviewés par la mission, ont mis en avant le volet crédit à savoir la mise en place des poussins d'un jour, la mise en place des provendes et autres intrants et la mise en place d'un fond de roulement, comme premier objectif à atteindre par le sous-programme car sans cela, les autres actions du PADAM seraient nulles et de nul effet.

2.3.3 - Pertinence des changements attendus

Les effets attendus portent sur l'accroissement de la production avicole pour le marché intérieur ; ce qui représente un intérêt majeur et un enjeu de sécurité alimentaire, de création d'emplois, d'amélioration des revenus, de substitution aux importations et d'économie de devises.

Dans son montage technique et financier, le PADAM est donc pertinent tant par rapport à la prise en compte des principaux problèmes de l'aviculture moderne que par rapport à la prise en compte des besoins réels des bénéficiaires.

2.4 - Analyse de la stratégie de mise en œuvre

a – Description

La coordination des actions du sous-programme a mis en place un processus itératif basé sur le dialogue. Elle a essayé de se mettre à l'écoute des problèmes entravant le déroulement du sous-programme et a veillé au respect des méthodologies : approche participative, approche genre. Elle a eu à identifier les forces et faiblesses des acteurs et a veillé à renforcer leurs capacités chaque fois que nécessaire, avec l'appui de consultants extérieurs.

Ce mode d'intervention est le « faire-faire » et se fait à travers :

- l'utilisation des vétérinaires privés pour l'approvisionnement des élevages en intrants vétérinaires et zootechniques et l'encadrement sanitaire des exploitations avicoles ;
- le recrutement des agents pour l'encadrement technique des élevages (nouveaux agents au démarrage du sous-programme et agents des CeRPA par la suite) ;
- le recrutement de Consultants Nationaux pour la conduite des études et l'appui conseil aux acteurs de la filière.

Le suivi devait permettre de juger de la progression réalisée en termes de niveaux d'atteinte des objectifs et résultats. Il consiste en la génération d'informations appropriées sur le déroulement des activités programmées, sur les résultats et les impacts obtenus. L'approche utilisée comprend le suivi des processus et l'évaluation des impacts. Les instruments utilisés dans le cadre du suivi sont :

- le cadre logique,
- les plans d'actions annuels,
- les programmations annuelles des dépenses,
- les fiches d'activités et les fiches de suivi,
- les processus de concertation entre les différents acteurs à travers l'institution d'un cadre de concertation,
- etc.

b - Forces :

Il est prévu que la mise en œuvre du sous-programme touche les groupes marginalisés de la population. Aussi la mise en œuvre du sous-programme a-t-elle rendu disponible d'importants acquis en termes d'expériences, de structures internes d'autogestion, d'outils de travail.

c - Faiblesses :

La tenue à jour des fiches de suivi n'a pas été systématique au niveau des aviculteurs impliqués dans le sous-programme car pour la plupart, c'était une contrainte qu'il faut lever dans l'espoir de bénéficier du financement. La preuve est que beaucoup d'aviculteurs encadrés ont abandonné le remplissage de ces fiches quand le financement a tardé à venir. L'absence de feed-back de la part de l'UGP pour informer les agents et les aviculteurs du traitement fait des fiches a aussi contribué à la désaffection des aviculteurs. On a noté aussi une faible prise en compte des aspects genre.

d - Leçons apprises

La tenue correcte des fiches de suivi des élevages aurait pu permettre de collecter des données de première main sur les élevages avicoles retenus dans le sous-programme, données dont l'analyse pourrait dégager des pistes probablement plus fiables de formulation de stratégies pour la relance de la sous-filière.

2.5 - Analyse des résultats obtenus par le sous-programme

2.5.1 - Présentation des principaux résultats et leurs déterminants

Les principales attentes des bénéficiaires au démarrage du programme étaient l'appui-conseil et l'appui financier comme ils l'ont déclaré à la mission. Ces attentes ont été déclinées en deux principaux objectifs spécifiques qui se résument comme suit :

- Structurer les différents acteurs et appuyer leurs organisations en groupements professionnels. Ce qui nécessite une coordination concertée des actions à divers niveaux afin de permettre aux acteurs à la base de prendre progressivement en charge la gestion de la filière ;
- Développer des actions en faveur des aviculteurs pour améliorer la productivité de leurs exploitations et pour sécuriser les élevages avicoles modernes contre les épizooties majeures.

A l'issue des quatre ans d'exécution du sous-programme, les principaux résultats obtenus se présentent comme suit :

- Au niveau du renforcement des capacités organisationnelles des acteurs :

  1. Les aviculteurs, les fabricants d'aliments de bétail, les fournisseurs de poussins d'un jour, les prestataires de servies vétérinaires et les importateurs de produits vétérinaires ont été organisés en groupements. Ces différentes catégories d'acteurs ont adopté leurs statuts et règlement intérieur, et les ont fait enregistrés au niveau de la Préfecture de Cotonou.

  2. Cinq thèmes de formation ont été animés au profit de tous les membres du conseil d'administration des cinq groupements professionnels :
     a. l'organisation et le fonctionnement d'une OP,
     b. (ii) les rôles et attributions des responsables,
     c. (iii) les principes de vie associative et coopérative,
     d. (iv) la planification des activités au sein d'une OP,
     e. (v) la mobilisation sociale et financière.

  3. L'inexistence d'un cadre de concertation des acteurs de la filière résulte du retard accusé dans la mise en place des groupements de prestation de services. La décision de reporter à 2009 la mise en place d'un tel creuset résulte par ailleurs d'une analyse des responsables des groupements créés qui estiment qu'il leur faudrait un peu plus de maturité avant d'évoluer vers la mise en place d'un cadre de concertation fonctionnel. Ce qui nécessiterait des renforcements de capacités organisationnelles additionnelles en vue d'une réalisation de cet objectif. Aujourd'hui, tous ces responsables de groupements sont d'avis pour aller à l'interprofession et en accule même la gestionnaire du sous-programme

qui, malheureusement, n'a plus de financement puisque le sous-programme a été clôturé.

- Au niveau de l'encadrement des élevages pilotes le sous-programme a fait :

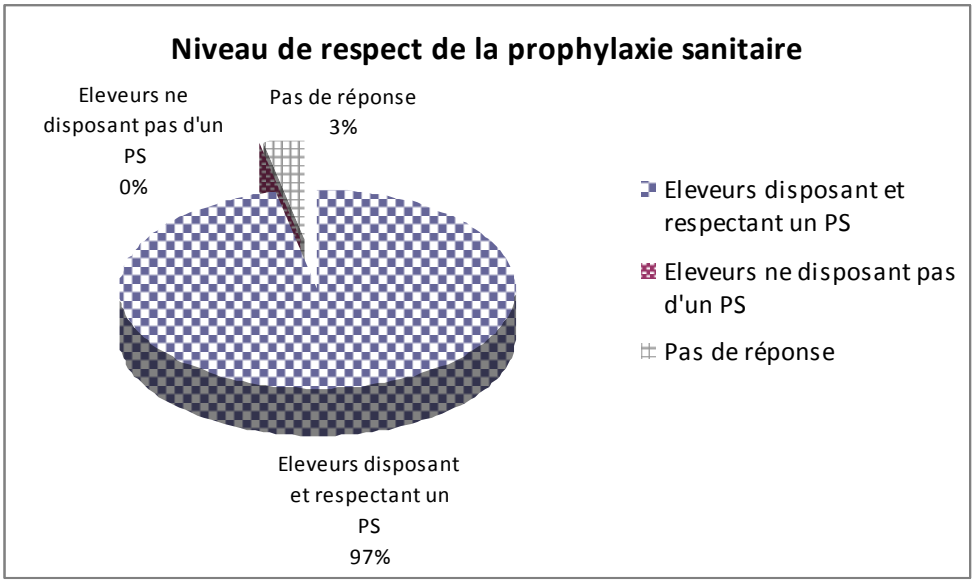
1. l'état des lieux de toutes les exploitations sélectionnées,
2. l'appui aux aviculteurs dans le montage des dossiers bancables,
3. le suivi des élevages pilotes,
4. l'appui aux aviculteurs dans l'approvisionnement en intrants (poussins d'un jour, provende, médicaments vétérinaires, équipements avicoles),
5. l'appui à la mise au point par la recherche d'un référentiel technique au profit des aviculteurs,
6. la formation et le recyclage des acteurs de la filière sur les thèmes techniques.

Ces actions ont permis d'atteindre 260 œufs pondus par poule par an sur 250 prévus. Le niveau de résultat prévu a donc été dépassé de 10 points.

Par contre, l'accroissement du taux de ponte est de 65% contre 80% planifié.

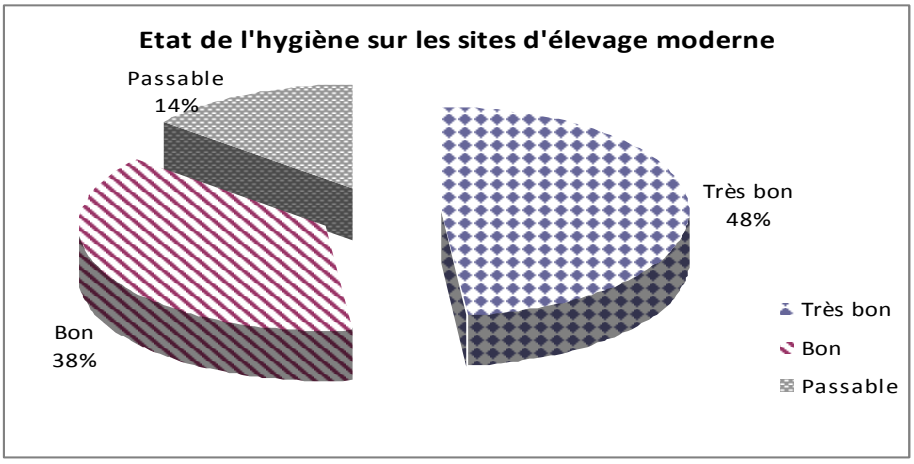
Le taux de mortalité de la volaille est de 11,8% soit une diminution de 2,2% contre une diminution prévue de 7%. Le taux de réalisation est donc de l'ordre 40%.

Le taux de mortalité des poussins a connu une diminution plus considérable (6,2% contre une diminution jusqu'à 5% programmée) avec 76% de réalisation des prévisions. . La diminution sensible du taux de mortalité au niveau des poussins est la conséquence du respect de la prophylaxie sanitaire chez la majorité des aviculteurs rencontrés sur le terrain (figure 1), et aussi l'état d'hygiène qui caractérise les sites d'élevage visités comme le montre la figure 2.



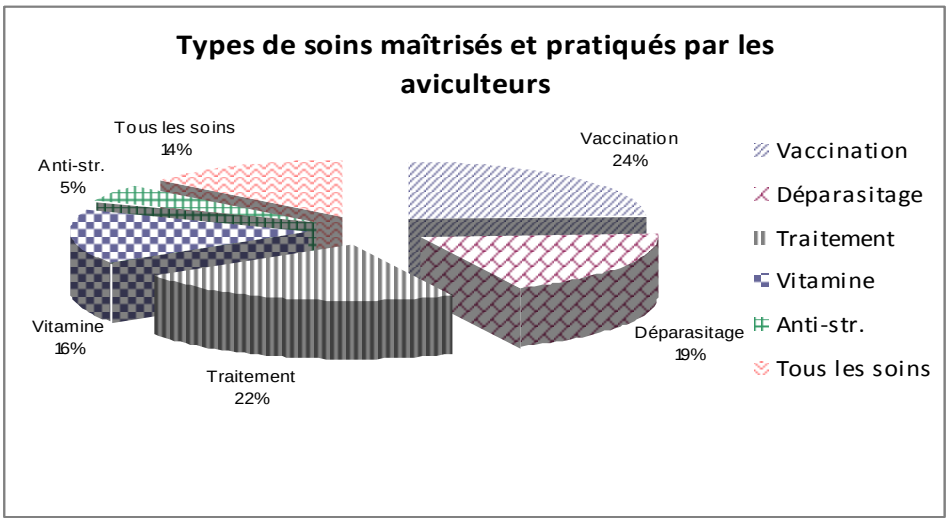
Source : Mission d'évaluation PADAM Novembre 2008

Figure 1 : Niveau de respect de la prophylaxie sanitaire



Source : Mission d'évaluation PADAM Novembre 2008

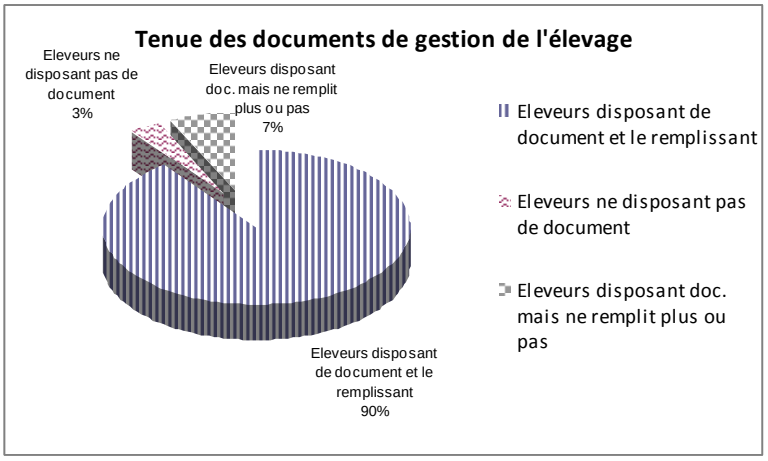
Figure 2 : Appréciation de l'état d'hygiène autour et à l'intérieur des poulaillers chez les aviculteurs rencontrés sur le terrain



Source : Mission d'évaluation PADAM Novembre 2008

Figure 3 : Types de soins maîtrisés par les aviculteurs modernes

Notons qu'aucun cas de grippe aviaire n'a été signalé au cours de la mission. Ce qui témoigne de l'efficacité des mesures prises pour protéger les élevages contre cette épizootie.



Source : Mission d'évaluation PADAM Novembre 2008

Figure 4 : Tenue des documents de gestion par les aviculteurs et raisons évoquées

Les raisons évoquées pour expliquer les abandons sont essentiellement la promesse de crédit aux bénéficiaires qui jusque là est restée non tenue. Le désintéressement au sous-programme commence d'abord par le non remplissage des fiches, le renvoi des agents de terrain, et se solde par l'abandon. Cependant, l'abandon n'est pas synonyme de perte d'espoir, car la plupart des aviculteurs concernés lient cela au manque de moyens financiers et pourraient retourner à l'activité avicole si les mesures d'accompagnement prévues par le sous-programme venaient à devenir effectives.

Les aviculteurs reconnaissent avoir reçu diverses formations qui pourraient les aider dans la prévention des crises épizootiques.
L'application des connaissances reçues permet à ces aviculteurs de parvenir à une amélioration du taux de ponte suivie d'une réduction du taux de mortalité.

Au niveau de la compétitivité des productions locales de volaille et ses dérivés sur le marché national, l'étude devant permettre de cerner les besoins de régulation du marché des produits carnés et des œufs n'a pas été réalisée. L'UGP a plutôt donné la priorité à une étude sur le niveau de consommation de viande de volaille au Bénin.

Au niveau de l'atténuation des effets des crises épizootiques sur les élevages avicoles, la mission a pu noter :

- la production et la diffusion de quatre (04) bulletins d'information sur la grippe aviaire auprès des aviculteurs ;
- la réalisation et la diffusion sur les chaînes de l'ORTB de quatre (04) sketches avec l'appui de la Cellule de communication du MAEP. Parmi les quatre sketches réalisés par le sous-programme, deux étaient destinés à sensibiliser les consommateurs sur les dispositions nécessaires pour assurer l'innocuité des produits avicoles. Dans le même sens, des spots ont été réalisés par certains opérateurs privés importateurs de produits avicoles ;
- la réalisation en milieu réel de quatre (04) films ;
- l'organisation de plusieurs réunions et tournées de sensibilisation qui ont permis de mettre l'accent sur l'importance des mesures de biosécurité pour contrer l'introduction du virus de la grippe aviaire ;
- l'organisation d'un atelier pour harmoniser un programme minimal de prophylaxie médicale pour volailles de race améliorée.

Au regard des discussions que la mission a eues avec les différents acteurs du sous-programme, les cas d'abandon connus ne sont pas principalement dus aux crises épizootiques. On peut ainsi dire que les actions menées par le sous-programme par rapport aux menaces de la grippe aviaire ont eu des effets positifs au niveau des aviculteurs modernes.

2.5.2 - Eléments de succès/acquis et leurs déterminants

Les éléments de succès obtenus par le sous-programme dans sa mise en œuvre sont les suivants :

- Organisation des aviculteurs en une seule union ;
- Structuration des quatre autres groupes d'acteurs ;
- Formation technique des aviculteurs ;
- Renforcement des capacités des agents d'encadrement ;
- Clauses du contrat de financement des aviculteurs ;
- Mise à disposition de la documentation aux aviculteurs ;
- Suivi et appui conseil ;
- Tenue des fiches de suivi et de gestion des exploitations ;
- Lutte contre la grippe aviaire et autres maladies ;
- Adoption des innovations techniques par les aviculteurs.

On peut noter les acquis ci-après :

- Existence d'une base de données sur les aviculteurs modernes ;
- Disponibilité d'un fond de garantie de 150 millions de FCFA bloqué à la banque et qui n'attend que les différents acteurs s'accordent sur les conditions de mise en place des crédits ;
- Fonctionnement de l'union des aviculteurs ;
- Respect des mesures de biosécurité ;
- Sélection et disponibilité des Institutions de Micro Finance (IMF) ;
- Maîtrise des coûts de production et de gestion ;
- Accroissement du nombre d'œufs pondus par poule par an et du taux de ponte ;
- Diminution du taux de mortalité des volailles ;
- Disponibilité de ressources humaines qualifiées.

2.5.3 - Eléments d'échecs et leurs causes

Les éléments d'échecs enregistrés dans la mise en œuvre du sous-programme s'énumèrent comme suit :

- Non mise en place des crédits (mise en place des poussins d'un jour, des provendes et du fond de roulement) aux aviculteurs du fait que le processus n'a pas été bien pensé dès le montage du sous-programme en vue d'en cerner tous les contours, notamment les conditions des Institutions de Micro Finance ;
- Retard dans l'exécution des activités du fait, non seulement de la non disponibilité du régisseur, mais également des difficultés de décaissement contrairement au traitement qui devrait être réservé à tout sous-programme mis en œuvre suivant les principes de la gestion axée sur les résultats ;
- Retard dans les prises de décisions et le respect des engagements ;
- Mauvaise compréhension des objectifs du projet par les aviculteurs qui espèrent plus le financement que toutes les actions menées par le sous-programme pour les mettre aux nomes internationales en vue de diminuer les risques encourus par les IMF en les finançant ;
- Mauvais entretien des agents de terrain qui doivent se rendre à Cotonou avant de percevoir les primes de carburant ;
- Transfert du PADAM à la SONAPRA suivant les réformes en cours dans le secteur agricole ; ce faisant les activités de PADAM ont été noyées dans un

autre projet à financement budget national exclusif et qui doit s'occuper de toutes les filières agricoles dominées naturellement par la production végétale.

On note aussi quelques obstacles dans la sous filière « aviculture moderne ». Il s'agit de :

- Perte de confiance et réticence au niveau des bénéficiaires ;
- Découragement et démotivation de tous les aviculteurs ;
- Perte de crédibilité des agents d'encadrement vis-à-vis des aviculteurs ;
- Inexistence de l'interprofession fortement demandée maintenant par les acteurs de la sous-filière « Aviculture Moderne » ;
- Insuffisance de planification des activités ;
- Conditions d'obtention de crédit qui n'avantagent pas souvent les aviculteurs ;
- Contraintes de tenue des fiches de suivi et de gestion des élevages qui devraient permettre aux aviculteurs de garder le cap par rapport au respect des normes d'hygiène, de prophylaxie, d'alimentation et de gestion des élevages, toutes choses exigées pour la mise en place de crédits à moindre risque ;
- Niveau d'instruction bas des aviculteurs qui n'arrivent pas souvent à remplir les fiches eux-mêmes et l'abandonnent purement et simplement en l'absence de l'encadreur et à défaut d'un membre lettré et disponible de sa famille.

2.5.4 - Efficience du sous-programme

Tableau 1 : Evolution des indicateurs d'exécution de 2006 à 2009

ANNEE	DOTATION	ENGAGEMENTS	DEPENSES	TAUX D'EXECUTION		INDICE D'EFFICIENCE[3]
				Financière	Physique	
2006	175.000.000	85.830.011	85.830.011	49,05%	44,33%	0,90
2007	300.000.000	257.285.297	257.285.297	85,76%	76,22%	0,89
2008	300.000.000	65.840.234	65.840.234	21,95%	56,14%	2,56
2009	140.000.000	86.086.053	51.081.389	36,49%	32,61%	0,89
TOTAL	**915.000.000**	**495.041.595**	**460.036.931**	**50,28%**	**52,33 %**	**1,04**

Source : Point exécution SIGFiP, Rapports annuels d'activités du PADAM, Calculs du Cabinet

Au cours de la période d'exécution du PADAM, les taux physiques et financiers d'exécution des PTA respectifs ont auxiliés respectivement entre 32 et 77% et entre 21 et 86% avec un niveau d'efficience satisfaisant dépassant parfois l'unité (2008).

En effet, pour un coût global de 1.170.000.000 de francs CFA, le montant total alloué est de 915.000.000. Le montant total des ressources consommées au cours des quatre années de mise en œuvre du sous-programme est de 460.036.931 FCFA, soit un taux d'exécution moyen de 50,3% environ. Il s'en suit qu'à peine la moitié des crédits alloués au sous-programme a été consommée pour la mise en œuvre du sous-programme malgré sa prorogation d'un an. La raison fondamentale de cette situation est liée à la lourdeur administrative des procédures de décaissement des fonds sur budget national notamment.

Quant au taux d'exécution physique cumulé des activités du sous-programme, il est tout aussi moyen (52,3%) mais dépasse de deux points le taux financier, ce qui dégage un indice d'efficience supérieur à 1. Donc les activités réalisées par le PADAM sont plus qu'à la hauteur des fonds décaissés, c'est-à-dire que si le sous-programme avait bénéficié des 100% de sont coût global, il aurait probablement réalisé toutes les activités prévues.

2.5.5 - Durabilité des acquis du sous-programme

Tous les acteurs ne perçoivent plus la pertinence et l'opportunité de la création des groupements professionnels. Pour qu'ils deviennent réellement des instruments d'apport de valeur ajoutée au profit des aviculteurs, les groupements professionnels doivent encore faire l'objet de large discussion, des référentiels technico économiques doivent être conçus sur l'importance de leur rôle pour les aviculteurs professionnels et vulgarisés au sein de tous les acteurs. Leur survie après le sous-programme en dépend.
L'accès au crédit des aviculteurs est fondamental pour espérer la pérennisation des acquis du sous-programme. Le manque de ressources peut empêcher l'application des bonnes pratiques vulgarisées par le sous-programme. Les nouvelles conditions de la Banque Régionale de Solidarité (BRS) sur la base desquelles l'octroi de crédit aux aviculteurs pourra se faire sont :

- Porter la caution à 75% des crédits à mettre en place ;

- Obtenir des bénéficiaires des garanties à une hauteur de 10 à 25 % des montants des coûts de leurs micro-projets ou à défaut obtenir l'engagement d'un avaliseur (qui se porterait prêt à payer au cas où l'aviculteur se verrait dans l'incapacité de le faire).

Si le sous-programme porte à 75% la caution et que dans le meilleur des cas les aviculteurs apportent 25% du coût de leur sous-programme, alors le risque est totalement supporté par le sous-programme et ses bénéficiaires. Par conséquent, on pourrait bien se demander où se trouve la valeur ajoutée de la banque comme structure partenaire du sous-programme. Notons que environ 30% des aviculteurs enquêtés ne semblent pas pouvoir offrir la garantie requise ni trouver un avaliseur.
Ce qui signifierait que si la BRS maintient sa position actuelle d'exiger une garantie ou un avaliseur des bénéficiaires, 30% de ces derniers seront exclus du crédit BRS. C'est pourquoi la recherche urgente d'autres institutions de micro-finance devra être la priorité si l'UGP a à cœur la pérennisation des acquis du sous-programme.

2.6 - Formulation des principales leçons

Les principales leçons tirées ont été formulées à partir des outils de capitalisation tels que : la grille d'auto-audit des variables organisationnelles et de communication, la grille d'auto-évaluation des pratiques de capitalisation et l'outil SEPO.

Tableau 2 : Evaluation de l'organisation et de la communication dans la mise en œuvre du PADAM

N°	Variables	Note idéale	Note moyenne
1	La circulation de l'information	1	1,50
2	La dynamique d'échanges	1	1,25
3	La concertation	1	2,25
4	L'apprentissage	1	1,50
5	La flexibilité	1	2,75
6	La créativité	1	2,50
Moyenne Générale		**1**	**1,96**

Source : Données collectées auprès des organes de gestion du PADAM

Des résultats de l'auto-audit des variables organisationnelles et de communication dans la mise en œuvre du PADAM, il ressort que :

- ✓ Dans la mise en œuvre du PADAM, les informations utiles pour travailler étaient disponibles et accessibles à tous. La circulation de l'information a beaucoup facilité le travail dans la mise en œuvre des activités programmées, ce qui a permis un suivi régulier des aviculteurs encadrés.
- ✓ Les réunions de coordinations, les formations, les ateliers, etc. facilitent les échanges d'informations et d'expériences entre les différents acteurs. Cependant, la prise en compte des besoins des aviculteurs et l'implication des agents de terrain dans la prise de décisions importantes est faiblement notée dans la mise en œuvre du projet.
- ✓ Par ailleurs, le projet facilite l'acquisition de connaissances par un perfectionnement de ses membres et veille à la mise en pratique des connaissances acquises au cours des formations, ou des suivis-appuis-conseils mais, les techniques de capitalisation des processus, des démarches et des acquis sont faibles.
- ✓ Généralement, le projet développe de nouvelles démarches et les innovations sont acceptées sans difficultés et avec enthousiasme surtout au niveau des aviculteurs mais parfois, le projet s'installe dans une bureaucratie lourde qui inhibe les potentialités et la bonne exécution des activités programmées.
- ✓ On note que les organes de mise en œuvre du projet apportent souvent des solutions aux problèmes qui se posent dans la mise en œuvre des activités programmées mais, au niveau du volet crédit le projet a subi les problèmes posés par l'environnement du marché financier et la recherche d'alternatives ou de nouvelles idées afin de faire aboutir ce volet n'a pas été déterminant.

Tableau 3 : Evaluation des pratiques du PADAM

N°	Groupe de critères	Score idéal	Score du projet
1	Activité de planification, de programmation, de capitalisation, de suivi et d'évaluation	4	2,5
2	Fonctionnement des organes de gestion et tenue des réunions regroupant tous les acteurs	4	3,25
3	Mise en œuvre de groupe de travail, pratiques d'évaluation et d'auto-évaluation, de visite d'échange et organisation d'ateliers, etc.	4	3
4	Utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication	4	1
Total réalisé par le projet (a)			**9,75**
Total idéal (b)		**16**	
Taux = a x 100/b			**60,94%**

Source : Données collectées auprès des organes de gestion du PADAM

NB :

Faible pratique de capitalisation : Taux < 70%
Moyenne pratique de capitalisation : 70% ≤ Taux < 80%
Bonne pratique de capitalisation : Taux ≥ 80%

Des résultats de l'auto-audit des pratiques du PADAM dans sa mise en œuvre, il ressort que :

- ✓ Les activités de planification, de programmation, de capitalisation, de suivi et d'évaluation ne sont pas menées à tous les niveaux du projet. En effet, au niveau de l'unité de gestion du projet, les activités sont régulièrement planifiées et il existe des documents de d'orientation stratégiques qui décrivent une vision du passé du présent et de l'avenir à éteindre. De même, on note des pratiques fréquentes d'évaluation et d'auto-évaluation. Cependant, cette organisation n'est pas bien observée à la base. De plus, les activités régulières et planifiées de capitalisation sur les actions du projet ne sont pas systématisées.
- ✓ Le fonctionnement des organes de gestion et la tenue des réunions regroupant tous les acteurs sont les activités les mieux réussies par le projet. En effet, de façon périodique, on note la tenue de réunion internes regroupent les différents niveaux hiérarchiques. De façon pratique, mis à part les membres de l'unité de gestion et les agents d'encadrement, la contractualisation d'expert ou de personne ressources pour les formations, l'appui conseil, l'appui à des productions intellectuelles, etc. ont favorisé le bon fonctionnement des organes de gestion.
- ✓ L'organisation des formations, les pratiques d'évaluation et d'auto-évaluation, les visites d'échange et organisation d'ateliers etc. viennent en seconde position après le fonctionnement des organes de gestion en termes d'activité réussie. En effet, le dispositif de suivi-évaluation a toujours fonctionné ce qui a permis un suivi et une évaluation continue du projet au cours de son exécution.
- ✓ L'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication dans la mise en œuvre du projet a été faiblement notée. En effet, l'utilisation de l'internet et des courriers électroniques a été courante mais, le projet ne dispose pas d'une base de données informatisées ni d'un site internet.
- ✓ **Globalement les pratiques du sous-programme en matière de capitalisation sont faibles.**

Par ailleurs l'exploitation de l'outil SEPO permet de retenir les leçons ci-après :

- L'unité de gestion du projet n'a pas bien expliqué les objectifs du PADAM aux bénéficiaires ;
- Les bénéficiaires ont accordé tout leur espoir au volet crédit qui n'a pas abouti ce qui a entrainé un découragement général ;
- Le volet crédit du PADAM est mal pensé avant sa mise en œuvre ;
- L'organisation des formations serait un gâchis si le financement n'est pas mis en place ;
- La mise en œuvre du volet crédit par le PADFA a aussi détourné les attentes des bénéficiaires.

2.7 - Expériences capitalisées

Au terme de la mission de capitalisation, deux expériences ont été retenues pour être capitalisées et servir dans la conduite d'autres interventions dans le secteur agricole. Il s'agit de :

- l'organisation des aviculteurs
- la mise en place des fiches de suivi et de gestion des élevages

En outre, l'échec que le sous-programme a enregistré dans la mise en place des crédits aux aviculteurs doit servir de leçon pour que d'autres acteurs de projets ayant un volet « Financement » évitent les mêmes erreurs.
Pour documenter ces expériences, nous avons utilisé la Fiche d'expérience comme outil de capitalisation.

➢ **Tableau 4 : Fiche d'expérience n° 1**

Titre	:	Organisation des aviculteurs
Sous-titre	:	Organisation des aviculteurs à partir de plusieurs associations faîtières
Mots clés	:	Association Nationale des Aviculteurs du Bénin (ANAB), Groupement des Professionnels de l'Aviculture (GPA), Groupement des Aviculteurs pour une Promotion Durable (GAPD), Groupement des Professionnels de l'Aviculture de Pahou (GPAP), Union Nationale des Aviculteurs Professionnels (UNAP), Assemblée Générale Constitutive (AGC), Organisation Professionnelle, Sous-Programme « Appui au Développement de l'Aviculture Moderne » (PADAM).
Texte	:	La situation qui prévalait quand le sous-programme a démarré n'était pas du tout gaie. En effet, trois associations existaient et se réclamaient toutes être la faîtière des aviculteurs au niveau national. Le sous-programme a recruté le Cabinet IBT spécialisé en organisation professionnelle pour conduire les travaux. Ce cabinet a procédé à l'analyse diagnostique, qui a permis de collecter des données au niveau des organisations existantes suivantes : - Association Nationale des Aviculteurs du Bénin (ANAB), - Groupement des Professionnels de l'Aviculture (GPA), - Groupement des Aviculteurs pour une Promotion Durable (GAPD), - Groupement des Professionnels de l'Aviculture de Pahou (GPAP). Deux méthodes de collecte de données ont été utilisées pour la réalisation de l'analyse diagnostique. Il s'agit de la recherche documentaire et d'une enquête de terrain. La recherche documentaire a permis de collecter les données secondaires auprès du PADAM, à la Direction de l'élevage, et des organisations d'acteurs existantes. L'enquête de terrain a permis de collecter les données primaires auprès des aviculteurs modernes de la zone de couverture du diagnostic. Cette enquête a consisté à organiser des réunions de discussion par entretiens semis-structurés participatifs. Ses réunions ont été l'occasion de sensibilisation sur la nécessité d'organisation et de structuration des acteurs. L'outil de collecte de données utilisé au cours de ces réunions est un guide d'entretien.

Commentaire	:	Les difficultés rencontrées par le cabinet sont liées surtout au problème de disponibilité des différents acteurs pour l'organisation des Assemblées Générales Constitutives (AGC) et au temps relativement long qui a été utilisé pour aboutir au consensus autour du choix de la méthode de prise en compte de tous les aviculteurs modernes dans leur association nationale, sans créer de frustration. En effet, il y a eu beaucoup de tractations et de discussions dans le rang des aviculteurs qui finalement ont opté pour l'adhésion à l'association par classe définie sur la base de la taille du cheptel de volaille, ce qui a nécessité un recensement national des aviculteurs avant la création de l'Union Nationale des Aviculteurs Professionnels (UNAP) du Bénin. Globalement les résultats de la mission sont obtenus, car seule l'interprofession n'est pas finalisée. Les acteurs de la sous-filière ont souhaité prendre plus de temps pour préparer eux-mêmes l'Assemblée Générale Constitutive de l'interprofession.

➢ **Tableau 5 : Fiche d'expérience n° 2**

Titre	:	Mise en place des fiches de suivi et de gestion des élevages
Sous-titre	:	Mise en place des fiches de suivi et de gestion des élevages avicoles
Mots clés	:	Fiches de suivi des élevages,
Texte	:	Quatorze fiches ont été mises en place par les gestionnaires du sous-programme. Les aviculteurs ont été formés et les agents encadreurs recyclés sur leur remplissage. L'agent encadreur passe deux fois par semaine pour vérifier le remplissage des fiches, au besoin aider l'aviculteur à les remplir et retourner avec les fiches de suivi des élevages. La description de ces fiches est présentée en annexe 5.
Commentaire	:	Les aviculteurs ont trouvé que c'est contraignant de remplir ces fiches. Mais ils se sont résignés à cause du financement qu'on leur a promis ; c'est pourquoi, beaucoup ont abandonné le remplissage des fiches de suivi des élevages à partir du moment où le financement à commencer à devenir hypothétique. Or, la tenue correcte de ces fiches aurait pu permettre de collecter des données intéressantes sur les élevages avicoles retenus dans le sous-programme, données dont l'analyse pourrait dégager des pistes probablement plus fiables de formulation de stratégies pour la relance de la sous-filière.

➢ **Tableau 6 : Fiche d'expérience n° 3**

Titre	:	Inadaptation de l'offre des IMF à la demande rurale
Sous-titre	:	Inadaptation de l'offre de la BRS et autres IMF aux besoins en

		financement des aviculteurs béninois
Mots clés	:	IMF, BRS, conditions de prêt, Aviculture Moderne, EcoBank
Texte	:	La stratégie d'appui à la promotion de l'aviculture moderne mise en œuvre par le sous-programme « Appui au Développement de l'Aviculture Moderne » est axée sur le triple domaine renforcement de capacités – financement – appui-conseil. Pour mettre en œuvre cette stratégie, le sous-programme s'est rapproché des Institutions de Microfinance présentes sur le terrain pour enfin retenir la Banque Régionale de Solidarité dont les conditions au départ étaient les meilleures pour les aviculteurs. Comme convenu, le PADAM a déposé 150.000.000 FCFA comme fonds de cautionnement à la BRS. Mais à la faveur d'un changement à la tête de cette banque, toutes les conditions ont changé au détriment des aviculteurs au point où la BRS a jugé insuffisante la caution déposée par le PADAM. Les tentatives des gestionnaires du sous-programme pour trouver une autre banque ou IMF n'ont pas abouti à cause des conditions posées par ces dernières. Finalement les fonds sont restés bloqués jusqu'à ce jour à l'EcoBank sans pouvoir être mis en place aux aviculteurs.
Commentaire	:	Lors du montage du sous-programme les dispositions n'ont pas été prises pour prendre contact avec les IMF en vue de s'accorder avec une d'entre elle avant le démarrage du sous-programme.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Le sous-programme « Appui au Développement de l'Aviculture Moderne » (PADAM) a été conçu pour faire face aux nombreux problèmes que connaissait l'aviculture moderne au Bénin. Ses objectifs cadrent parfaitement avec les préoccupations majeures des acteurs de la filière qui louent la démarche participative qui caractérise sa méthode de mise en œuvre.
Les actions menées ont abouti à des succès car on a noté dans plusieurs domaines des résultats positifs qui sont les fruits des efforts de l'équipe de Coordination du sous-programme, mais aussi ceux des bonnes orientations reçues par elle du Comité d'orientation. Les sessions de formation organisées et les thèmes développés ont changé de façon sensible les pratiques des aviculteurs. Comme effets, on a pu noter des changements sensibles tels que l'augmentation du nombre d'œufs pondu par poule par an, l'augmentation du taux de ponte, la réduction de la mortalité des poussins et de la volaille en général et une augmentation de la marge bénéficiaire par poussin départ, etc.

Ces résultats auraient pu être meilleurs si :

- les groupements professionnels créés avaient pu être plus opérationnels et le cadre de concertation des acteurs de la filière mis en place ;
- le partenaire financier qu'est la Banque Régionale de Solidarité avait honoré son engagement et mis à la disposition des aviculteurs les ressources promises pour le financement de leurs micro-projets ;
- un statut fiscal particulier avait pu être adopté pour la sous-filière avicole ;
- le processus pour l'élaboration d'un référentiel technico-économique s'était réalisé à temps et avait abouti.

Les expériences capitalisées à travers la mise en œuvre du PADAM serviront de base et de leçons probantes dans la conception et la conduite d'autres interventions dans le secteur agricole en général et dans la sous-filière « Aviculture moderne » en particulier.

A l'issue de cette étude, la mission formule les recommandations ci-après :

- Bien expliquer aux bénéficiaires les objectifs d'un projet avant sa mise en œuvre ;
- Poursuivre le processus de mise à disposition du crédit PADAM aux aviculteurs ;
- Valoriser les expériences/acquis du PADAM à travers le Projet d'Appui au Développement de l'Aviculture au Bénin (PADAB) inscrit au PIP 2011 du MAEP et qui à la phase ;
- Chercher des synergies dans la mise en œuvre des projets sur les mêmes bénéficiaires en vue d'éviter les doublons d'interventions et parfois les oppositions.

ANNEXES

Annexe 1 : Grille d'auto-audit des variables organisationnelles et de communication

GRILLE D'AUTO-AUDIT DES VARIABLES ORGANISATIONNELLES ET DE COMMUNICATION

PROJET :
PERSONNE INTERVIEWEE :
FONCTION :
DATE INTERVIEW :

MODALITES DE CIRCULATION DE L'INFORMATION

La circulation de l'information	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Dans le projet nous recevons les informations utiles pour travailler						Dans le projet, nous recevons toutes sortes d'informations
Dans le projet, l'information produite antérieurement est accessible à tous						Il est difficile de retrouver une information produite antérieurement
Dans le projet la circulation de l'information facilite le travail						La circulation des informations n'est pas aisée
Dans le projet, l'information arrive au bon moment						Dans le projet, l'information utile arrive en retard

La dynamique d'échanges	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Les échanges internes sont libres et réguliers						Dans le projet, les échanges internes se font sous la pression
Les réunions de coordination facilitent les échanges d'informations						Dans le projet, les échanges d'informations ne sont pas encouragés
Dans le projet, les échanges d'expériences constituent un moyen de renforcement institutionnel						Les échanges d'expériences sont considérés par le projet comme une perte de temps
Les échanges avec les partenaires sont systématisés						Les partenaires doivent nous relancer plusieurs fois avant d'obtenir une réaction

La concertation	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Dans le projet, les décisions importantes sont le fruit d'un consensus						Dans le projet, le supérieur impose son point de vue sur les décisions importantes
Dans le projet, il existe un mécanisme de prévention qui limite fortement les conflits						Dans le projet, les conflits sont courants
La gestion collégiale est largement utilisée dans le projet						La prise de décision est du ressort exclusif du chef
Le projet adhère à un cadre de concertation qui facilite le partage avec d'autres organisations						Le projet n'adhère à aucun cadre de concertation, ce qui limite le partage avec d'autres organisations

GRILLE D'AUTO-AUDIT DES VARIABLES ORGANISATIONNELLES ET DE COMMUNICATION

PROJET :
PERSONNE INTERVIEWEE :
FONCTION :
DATE INTERVIEW :

INNOVATIONS

L'apprentissage	1	2	3	4	5	
Le projet facilite l'acquisition de connaissances par un perfectionnement de ses membres						Le perfectionnement des agents n'est pas favorisé par le projet
Tester de nouvelles idées avant leurs généralisations est une pratique courante du projet						Le projet procède rarement au test de nouvelles idées avant leurs généralisations
Le projet veille à la mise en pratique des connaissances acquises lors des ateliers						Le projet se préoccupe peu de la mise en pratique des connaissances acquises lors ateliers
Il existe une bonne capitalisation des processus et démarches dans le projet						Les Techniques de capitalisation des processus et démarches sont faibles dans le projet

La flexibilité	1	2	3	4	5	
On cherche à innover en développant de nouvelles démarches						Le projet s'inscrit dans la routine
Les règles de fonctionnement du projet sont simples et souples						Le projet s'installe dans une bureaucratie lourde qui inhibe les potentialités
Les innovations sont acceptées sans difficultés et avec enthousiasme						La peur des innovations freine le développement des initiatives
La capacité d'anticipation est une attitude encouragée par le projet						La capacité d'anticipation n'est pas recherchée dans le projet

La créativité	1	2	3	4	5	
Le projet développe des solutions originales aux problèmes posés par l'environnement						Le projet subit les problèmes posés par l'environnement
Dans le projet, l'initiative est encouragée						L'initiative n'est pas appréciée positivement
Le personnel du projet apporte toujours des solutions aux problèmes qui se posent						Le projet manque de personnel capable de concevoir des solutions nouvelles
Il existe une politique de recherche de nouveaux produits, de nouvelles approches						Les recherches d'alternatives sont de nouvelles idées et minimisées dans le projet

<u>Annexe 2</u> : Grille d'auto-évaluation des pratiques de capitalisation du projet

PROJET :
PERSONNE INTERVIEWEE :
FONCTION :
DATE INTERVIEW :

N°	Critères	Score idéal	Score du projet
1	Activité de planification, de programmation, de capitalisation, de suivi et d'évaluation	4	
2	Fonctionnement des organes de gestion et tenue des réunions regroupant tous les acteurs	4	
3	Mise en œuvre de groupe de travail, pratiques d'évaluation et d'auto-évaluation, de visite d'échange et organisation d'ateliers etc.	4	
4	Utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication	4	
Total réalisé par le projet (a)			
Total idéal (b)		**16**	
Taux = a x 100/b			

<u>Annexe 3</u> : Questionnaire et outil SEPO

Questionnaire Bénéficiaire

Madame, Monsieur bonjour / bonsoir. En vue de faire la capitalisation des expériences du PADAM et du PADRO, la DPP/MAEP a commandité une Etude. Le cabinet Carrefour environnement sélectionné pour réaliser cette étude vous garantit la confidentialité des informations conformément à la loi qui régit les enquêtes au Bénin. Carrefour Environnement vous remercie par avance pour votre précieuse contribution à la réalisation de cette étude.

Q0	Département …… Commune……..... Arrondissement……. Village…… Nom du Bénéficiaire …… Filière……..	/__/ /__/ /__/ /__/ /__/ /__/
	CONTROLE	
	Jour Mois Année Date de l'interview : /__/__/ /__/__/ /__/__/ Nom et Prénom de l'interviewer : ……... Observations pertinentes : …… …… …… …… ……	

Q1	Quels sont les services dont vous aviez bénéficié du projet (à cocher) ?	
	Q1_1 Appui en formation (technique) Q1_2 Appui financier Q1_3 Appui en matériel et équipement Q1_4 Appui en infrastructure Q1_5 Appui en ressources humaines Q1_6 Appui en Information et communication Q1_7 Autres à préciser : 1. ……. 2. …… 3. ……	/__/ /__/ /__/ /__/ /__/ /__/ /__/

Q2	Pour chacun de ses services, préciser votre niveau de satisfaction					
	Services bénéficiés du Projet	Niveau de satisfaction des bénéficiaires				
		100%	75%	50%	25%	0%
	Appui en formation					
	Appui financier					
	Appui en matériel et équipement					
	Appui en infrastructure					
	Appui en ressources humaines					
	Appui en information et communication					
	Autres à préciser : 1…… 2…… 3……					
Q3	Quels sont les principaux besoins exprimés par vous et satisfaits par le projet ?					
	Principaux besoins exprimés	Niveau de satisfaction des bénéficiaires				
		100%	75%	50%	25%	0%
	1.					
	2.					
	3.					
	4.					
	5.					

Q4 : Quelles sont les expériences qui vous ont marqué positivement comme négativement ? (à cocher)

N°	Expérience vécue avec le projet	Positive	Négative
1			
2			
3			
4			

Q5 : Autres points

Aviez-vous participé au montage du projet ?

Connaissez-vous les objectifs du projet ?

Vos besoins étaient pris en compte ?

Vos attentes ont –elles été satisfaites ?

Comment intervenait les agents du projet à votre niveau ?

Comment participez-vous aux activités du projet ?

Quelles sont les éléments de succès/acquis et leurs déterminants à votre niveau ?

Quelles sont les dispositions prises pour la pérennisation de ces acquis ?

Quelles sont les éléments d'échecs et leurs causes à votre niveau ?

Quelles sont les solutions possibles pour des résultats meilleurs?

Comment appréciez-vous l'implication des différents acteurs ?

Quelles leçons tirez-vous de l'expérience du projet ?

Quels aspects/expériences du projet pourraient faire objet de capitalisation ?

Quelles sont vos recommandations

OUTIL SEPO (Succès – Echecs – Potentialités – Obstacles)

PROJET :
PERSONNE INTERVIEWEE :
FONCTION :
DATE INTERVIEW :

Positif ou Souhaité

Succès	Potentialités

Passé — **Futur**

Echecs	Obstacles

Négatif ou Non souhaité

Annexe 4 : Liste des personnes interviewées

N° Ordre	Nom et Prénoms	Département	Commune	Village	Rôle
1	COMLAN Amoussou Ménagon (90 94 70 90)	Atlantique	Torri Cada	Sogbé Agossouko	Aviculteur
2	AKOUTEY Mireille (95 95 62 26 / 97 33 68 40)	Atlantique	Allada	Donou	Aviculteur
3	DOUKAN Emmanuel (95 86 86 18)	Atlantique	Allada	Dogondo	Aviculteur
4	KANLISSOU Faustin (97 44 67 14)	Atlantique	Ouidah	Béwacodji Pahou	Aviculteur
5	AGBOGANHOU Constant (95 51 21 90 / 97 07 28 25)	Atlantique	Ouidah	Pahou Akadjamey	Aviculteur
6	GLADJA Marguerite	Atlantique	Abomey Calavi	Zoundja	Aviculteur
7	CHODATON Claudine (97 44 33 39)	Atlantique	Abomey Calavi	Hêvié	
8	MIKOSSO Siba	Atlantique	Abomey Calavi	Dèkoungbé	Aviculteur
9	ASSANI Souley Mama	Ouémé	Porto Novo	Louho Ouando	Aviculteur
10	TOKPANOU Flavien (90 92 56 16 / 97 17 92 34)	Ouémé	Sèmè Kpodji	Agongo	Aviculteur
11	TOVIGNONNOU Robert (90 90 17 21 / 97 23 68 69)	Ouémé	Sèmè Kpodji	Djeffa Agué	Aviculteur
12	VITHOEDO Victor Dénagan (97 09 35 44)	Ouémé	Avrankou	Sekanmè	Aviculteur
13	FANDY Mignannou	Littoral	Cotonou	Cotonou	RSE PADAM (Membre UGP)
14	Mme AKPLOGAN Hubertine	Littoral	Cotonou	Cotonou	Coordonnatrice PADAM (Membre UGP)
15	BONOU A. Gabriel	Atlantique	Abomey-Calavi	Abomey-Calavi	TSPA CeCPA, Agent PADAM
16	BIGO Samuel	Atlantique	Abomey-Calavi	Abomey-Calavi	TSPA CeCPA, Agent PADAM
17	DEGUENON Olivier	Atlantique	Abomey-Calavi	Abomey-Calavi	ACCPA CeCPA, Agent PADAM
18	KIKI Abelle	Ouémé	Porto-Novo	Porto-Novo	TSPA CeCPA, Agent PADAM
19	LOKO Honoré	Ouémé	Porto-Novo	Porto-Novo	CPA CeCPA, Agent PADAM
20	AGBOKOU Louis	Ouémé	Avrankou	Avrankou	TSPA CeCPA, Agent PADAM
21	TROUGNIN Hubert	Atlantique	Allada	Allada	TSPA CeCPA, Agent PADAM

Annexe 5 : Fiches de suivi et de gestion des élevages avicoles

FICHES DE COLLECTE DE DONNEES TECHNIOUES

Nom aviculteur :

Période du : **au :**

Effectif :

Date	Age (Sem)	Mort.	Effectif Début journée	Nbre d'œufs ramassés	Œufs cassés/fêlés	*Total oeufs*	% ponte	Aliment cons (kg)	Traitement-Observation
Total									
Total									
Total									
Total									

TOTAL									

Nom Agent de suivi :

FICHE ECONOMIQUE : DEPENSES 1

Nom de l'aviculteur :
Effectif (nombre de sujets) :

ACHATS DE POUSSINS, DE MATIERES PREMIERES OU D'ALIMENT				
Date	**Désignation**	**Prix Unitaire**	**Quantité**	**Total**
			TOTAL	

Nom Agent de suivi :

FICHE ECONOMIQUE : DEPENSES 2

Nom de l'aviculteur :
Effectif (nombre de sujets) :

TRANSPORT (Carburant, déplacements)				
Date	Désignation	Prix Unitaire	Quantité	Total
			TOTAL	

Nom Agent de suivi :

FICHE ECONOMIQUE : DEPENSES 3

Nom de l'aviculteur :
Effectif (nombre de sujets) :

ACHATS DE MEDICAMENTS ET VACCINS (Produits vétérinaires)

Date	Désignation	Prix Unitaire	Quantité	Montant
			TOTAL	

Nom Agent de suivi :

FICHE ECONOMIQUE : DEPENSES 4

Nom de l'aviculteur :
Effectif (nombre de sujets) :

EAU ET ELECTRICITE/carburant pour groupe, lampes				
Date	Désignation	Prix Unitaire	Quantité	Total
			TOTAL	

Nom Agent de suivi :

FICHE ECONOMIQUE : DEPENSES 5

Nom de l'aviculteur :
Effectif (nombre de sujets) :

ACHATS DE FOURNITURES DIVERSES (Litière, alvéoles, sacs,……..)

Date	Désignation	Prix Unitaire	Quantité	Total
			TOTAL	

Nom Agent de suivi :

FICHE ECONOMIQUE : DEPENSES 6

Nom de l'aviculteur :
Effectif (nombre de sujets) :

ACHATS D'EQUIPEMENTS ET DE MATERIELS				
Date	Désignation	Prix Unitaire	Quantité	Total
			TOTAL	

Nom Agent de suivi :

FICHE ECONOMIQUE : DEPENSES 7

Nom de l'aviculteur :
Effectif (nombre de sujets) :

FRAIS DU PERSONNEL				
Date	Nom et Prénoms	Période	Montant	Emargement
			TOTAL	

Nom Agent de suivi :

FICHE ECONOMIQUE : DEPENSES 8

Nom de l'aviculteur :
Effectif (nombre de sujets) :

HONORAIRES VETERINAIRES

Date	Nature de services	Période	Montant	Emargement / Nom

Nom de l'aviculteur :
Effectif (nombre de sujets) :

AUTRES CHARGES				
Date	Désignation	Période	Montant	Observations
			TOTAL	

Nom Agent de suivi :

FICHE ECONOMIQUE : RECETTES 1

Nom de l'aviculteur :
Effectif (nombre de sujets) :

VENTE D'ŒUFS						
Date	Client	Prix Unitaire de vente		Nombre D'œufs		Total
		Œufs cassés/ fêlés	Œufs bons	Œufs cassés/ fêlés	Œufs bons	

Nom de l'aviculteur :
Effectif (nombre de sujets) :

VENTE POULETS DE REFORME				
Date	Client	Prix Unitaire	Nombre De poules	Total
			TOTAL	

Nom Agent de suivi :

FICHE ECONOMIQUE : RECETTES 3

Nom de l'aviculteur :

Effectif (nombre de sujets) :

VENTE DE DIVERS (Litière, autres)				
Date	Désignation	Prix Unitaire	Quantité	Montant
			TOTAL	

Nom Agent de suivi :

FICHES DE GESTION DE STOCK

Nom de l'aviculteur :

Effectif (nombre de sujets) :

Période du : **au :**

Date	Désignation	Qté entrant (1)			Qté sortant (2)			Stock (physique) (3) = (1) – (2)			Ecart (perte) (3') = (1) – (2)		
		Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant	Qté	PU	Montant

Nom Agent de suivi :