



# EVALUATION INTERMEDIAIRE DU PROGRAMME UNI4COOP (BENIN)

**VERSION FINALE**



Réalisée par :



*Janvier 2020*

Sommaire .....	2
Liste des tableaux.....	3
Liste des figures.....	3
Sigles et abréviations .....	4
Résumé .....	5
1. Contexte et objectif de la mission .....	11
1.1 Contexte de l'étude .....	11
1.2 Rappel de l'objectif et les livrables attendus de la mission .....	12
1.2.1 Objectif de la mission.....	12
1.2.2 Livrables attendus de la mission .....	12
1.3 Appréhension sur les questions évaluatives .....	12
1.4 Définition des concepts.....	12
2. Approche méthodologique et sa justification et les contraintes rencontrées.....	13
2.1 Méthodologie de conduite de la mission.....	13
2.2 Difficultés rencontrées .....	16
3. Objectif et champ d'intervention du programme .....	17
3.1 Bref aperçu sur le programme UNI4COOP .....	17
3.2 Présentation des groupes bénéficiaires du programme .....	18
3.3 Stratégie d'actions du programme .....	18
4. Appréciation de la Performance du programme.....	20
4.1 Analyse de la pertinence du programme .....	20
4.1.1 Appréciation de la théorie du changement et de la logique d'intervention .....	20
4.1.2 Adéquation des objectifs du projet aux besoins des groupes cibles et bénéficiaires.....	23
4.1.3 Adéquation avec les priorités nationales et locales .....	25
4.1.4 Appréciation des méthodes et outils utilisés par le programme .....	26
4.1.5 Pertinence des stratégies de partenariat et de délégation de responsabilité dans la mise en œuvre .....	26
4.1.6 Appréciation du dispositif institutionnel et organisationnel de mise en œuvre du programme .....	27
4.2 Cohérence entre les ONG membres du Consortium .....	28
4.3 Analyse de l'efficacité de la mise en œuvre du programme .....	28
4.3.1 Analyse de niveau d'atteinte des résultats.....	28
4.3.2 Les grandes réalisations à mi- parcours de l'UNI4COOP : le point des acquis par résultats .....	32
4.3.3 Appréciation de l'efficacité et utilité des appuis apportés par le programme .....	34
4.3.4 Changements significatifs en cours et degré de satisfaction des acteurs.....	37
4.4 Intégration de l'environnement.....	38
4.5 Genre et équité .....	39
4.6 Bonne gouvernance .....	41
4.6.1 La gouvernance des partenaires stratégiques et bénéficiaires .....	41
4.6.2 Le niveau de fonctionnement de l'UCTM .....	41
4.6.3 Renforcement de la gouvernance des coopératives .....	42
4.7 Le partenariat public privé .....	42
4.8 Le caractère innovateur du programme.....	43
5. Perception des acteurs et quelques cas de succès .....	45
5.1 Perception des acteurs .....	45
5.2 Quelques cas de succès.....	45
6. Leçons à tirer de la mise en œuvre du programme et modèles répliquables.....	46
6.1 Leçons à tirer de la mise en œuvre du programme .....	46
6.2 Modèles répliquables .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
7. Recommandations argumentées concrètes et opérationnelles.....	46
8. Conclusions et autres réflexions .....	49
8.1 Conclusion .....	49
8.2 Autres réflexions.....	49
8.2.1 Amélioration des stratégies et modalités d'interventions actuelles du programme .....	49
8.2.2 Capitalisation des acquis susceptibles d'être diffusé et celle devant faire objet de co-construction pour un prochain programme Uni4Coop 2022-2026 .....	50
Annexes : .....	51

Annexe n°1 : Postulats et facteurs externes.....	51
Annexe n°2 : Définition des concepts.....	52
Annexe n°3 : Dispositif institutionnel du Programme.....	54
Annexe n°4 : Outils de gestion mis en place par GEL SUD.....	55
Annexe n°5 : Proposition de schéma d'intervention intégrée.....	55
Annexe n°6 : Termes de références.....	56
Annexe n°7 : Liste des personnes et coopératives rencontrées.....	56

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Echantillonnage de l'enquête.....	14
Tableau 2 : Bref aperçu du Programme UNI4COOP.....	17
Tableau 3 : Niveau de corrélation entre besoins des bénéficiaires et les types d'appuis proposés par UNI4COOP.....	23
Tableau 4: Niveau d'atteintes des indicateurs relatifs à l'objectif 1 du programme.....	28
Tableau 5: Niveau d'atteintes des indicateurs relatifs à l'objectif 2 du programme.....	30
Tableau 6 : Bilan des réalisations et acquis de l'OS 1.....	32
Tableau 7 : Bilan des réalisations et acquis de l'OS 2.....	32
Tableau 8 : Niveau d'avancement des indicateurs genre sensible du programme.....	39

## Liste des figures

Figure 1: Phasage méthodologique de mise en œuvre de la mission.....	13
Figure 2. Opérationnalisation des étapes de déroulement de la mission d'évaluation.....	14
Figure 3 : Stratégies de collecte des données.....	15
Figure 4: Chaîne de résultats du Programme UNI4COOP.....	22
Figure 5: principaux besoins d'appui des bénéficiaires.....	24
Figure 6: Appréciation de l'utilité des appuis du programme.....	25
Figure 9: Photos illustratives de la situation actuelle du centre commercial.....	36
Figure 10: Satisfaction des appuis.....	38
Figure 11: Répartition en bénéficiaires du programme par sexe.....	39
Figure 12: Répartition des membres du Club et du CANEL par sexe.....	40
Figure 13: Catégorie de coopératives rencontrées.....	42
Figure 14. L'exploitation agricole et son environnement socio-économique.....	52
Figure 15 : Dispositif institutionnel de mise en œuvre du P5SAE.....	54
Figure 16 : Dispositif institutionnel de mise en œuvre du PRAFA.....	55

## Sigles et abréviations

AJF	:	Anton Jurgens Fonds
AIC	:	Agriculture Intelligente face au Climat
AMSANA	:	Appui Multisectoriel à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle dans l'Atacora
ANaF	:	Association Nationale des Femmes Agricultrices du Bénin
APIEx	:	Agence de Promotion des Investissement et des Exportations
ARES	:	Académie de Recherche d'Enseignement Supérieur
ATDA	:	Agence Territoriale de Développement Agricole
CANEL	:	Cellule d'Animation d'Economie Local
CcoS	:	Conseil Communal de Suivi
CCT	:	Comité de Coordination Technique
CDéS	:	Conseil Départemental de Suivi
CeC	:	Cellules Communales
CEDEAO	:	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CEF	:	Conseil aux Exploitations Familiales
CEP	:	Champs Ecoles Paysans
CNULCD	:	Convention des Nations Unies pour la Lutte contre la Désertification
COFIL	:	Comité de Pilotage
CTL	:	Comités Techniques Locaux
DDAEP	:	Direction Départementale de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
FHV	:	Fondation Hubi et Vinciane
FNDA	:	Fond National de Développement Agricole
GDT	:	Gestion Durable des Terre
GEL SUD	:	Guichet d'Economie Locale du Sud Bénin
GROPERE	:	Groupements pour la Promotion et l'Exploitation des Ressources de l'Environnement
IMF	:	Institution de Micro Finance
IUT	:	Institut Universitaire De Technologie
LC	:	Louvain Coopération
MAEP	:	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MPME	:	Micro, Petite et Moyenne Entre prise
ODD	:	Objectif de Développement Durable
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
OP	:	Organisation Paysanne Agricole
NDT	:	Neutralité de la Dégradation des Terres
PADA	:	Projet d'Appui à la Diversification Agricole
PADEL	:	Programme d'Appui au Développement de l'Entrepreneuriat Local
PADMAR	:	Projet d'Appui au Développement du Maraîchage
PDC	:	Plan Communal de Développement
PDA	:	Pôle de Développement Agricole
PDE	:	Plans de Développement d'Entreprise
PMSD	:	Moyens de Subsistance Durables
PNIASAN	:	Programme National d'Investissement Agricole et de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
PNUF-Manioc	:	Programme National de Développement de la filière Manioc
PPAAO	:	Projet de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest
PRAFA	:	Projet de Résilience et d'Autonomisation des Femmes et des Jeunes en Agriculture
ProCAD	:	Programme Cadre d'Appui à la Diversification Agricole
PSDSA	:	Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole
QRCP	:	Questionnaire de Renforcement des capacités
RENOVA	:	Réseau National des ONGs Actives dans l'Agriculture Durable
SPG	:	Système Participatif de Garantie
SFD	:	Système Financier Décentralisé
SAE	:	Sécurité Alimentaire et Economique
TAE	:	Trajet d'Accompagnement Entrepreneurial
TIC	:	Technologie de l'Information et de la Communication
UAC	:	Université d'Abomey Calavi
UCTM	:	Union des Coopératives transformatrices du Manioc

Le programme Uni4Coop est une initiative commune de quatre (4) ONG universitaires francophones belges (Eclasio, anciennement nommé Aide au Développement Gembloux, la FUCID, Louvain Coopération et ULB Coopération) et financé par la Direction Générale de la Coopération au Développement belge pour une durée de 5 ans soit de 2017 à 2021. Le programme Uni4Coop opérationnalisée sous des dénominations différentes PRAFA par Eclasio et P5SAE par Louvain Coopération, est structuré autour de trois objectifs spécifiques dont un (01) objectif spécifique (OS1) pour Eclasio et deux (02) objectifs spécifiques (OS2&OS3) pour LC<sup>1</sup>. Ce programme a pour objectif d'appuyer les familles rurales au Bénin des départements du Mono, de l'Atacora et du Borgou à améliorer leurs conditions socioéconomiques, de santé et d'exercice de leurs droits et opte pour le développement agricole à travers la démarche intégrée associant à la fois l'agroécologie, l'entrepreneuriat rural, l'agroforesterie et les techniques agri-durables. Les groupes bénéficiaires du programme sont en général les acteurs du monde agricole des zones d'intervention. De façon globale, hormis les mairies et les coopératives dont l'effectif est précis, le nombre des autres bénéficiaires varie par zone et par période.

La présente évaluation intermédiaire du programme vise à faire le bilan de la mise en œuvre du programme au niveau des deux (02) ONG, tirer les enseignements, capitaliser les bonnes pratiques et de faire des recommandations d'ajustements éventuels pour la consolidation et la pérennisation des acquis.

L'analyse des documents de projet a permis de constater que le programme UNI4COOP est conçue de manière à être un instrument permettant de favoriser l'amélioration des conditions de vie des populations des zones d'intervention du programme, les synergies et l'action commune autour de la mise en œuvre des actions au service des acteurs agricoles à la base.

La méthodologie d'évaluation utilisée a été participative, consultative et contributive avec une combinaison de l'exploitation des documents conceptuels et d'exécution du programme, des entretiens avec les acteurs clés et les parties prenantes dans les différentes zones d'intervention. Les partenaires de mise en œuvre du programme ont constitué les portes d'entrée vers les bénéficiaires composés de coopératives, des exploitants familiaux, des champs écoles paysans, des CANEL/Clubs pour la collecte des informations au niveau des dix (10) communes objets de l'enquête. En effet, les premières discussions d'orientation, de compréhension du système et la sélection des enquêtés retenus par commune ont été faites avec les partenaires du programme. En dehors des bénéficiaires directs du programme, les services de développement local et de planification des mairies des communes d'intervention, les ATDA/DDAEP et les centres de recherche ont été également enquêtés.

Aux termes des analyses des données collectées et structurées au regard des critères évaluatifs (pertinence et cohérence, efficacité) convenus dans les TdRs les principaux résultats dégagés sont résumés ci-dessous :

**Au niveau de la pertinence,** La mission d'évaluation note que les appuis et stratégies d'intervention cadrent aux besoins des bénéficiaires du programme. Ces appuis et stratégies du programme tels que mis en œuvre restent valables aux réalités du monde rural actuel et susceptible de favoriser l'atteinte des objectifs du programme. L'utilité des appuis a été confirmée en grande parties par les groupes cibles, toutefois ces appuis seront plus fructueux si les parties prenantes étaient présentes au démarrage du programme (cas des ATDA et DDAEP). Ce mécanisme portera à l'échelle les appuis et initiatives en cours et optimisera l'utilité des interventions. L'examen de la cohérence des approches avec les prescriptions nationales, la mission d'évaluation conclut sur une note positive quant à son ancrage territorial qui reste en phase avec l'évolution du paysage institutionnel marqué par les réformes sur les PDA avec l'installation des ATDA et DDAEP. Il en est de même pour le positionnement des coopératives comme vecteur de développement des services économiques à leur membre qui s'avère assez pertinent et adapté aux besoins évolutifs sur les questions d'autofinancement.

Cependant, la mission d'évaluation note des limites de cohérence (absence de conformité) au niveau de certaines stratégies utilisées par le programme. Les services d'appui conseils et d'encadrement des OP et

---

<sup>1</sup> Louvain Coopération

coopératives doivent s'arrimer avec les directives de la SNCA (stratégie nationale du conseil agricole) qui stipulent que les prestataires de services non financiers doivent être habilités à travers l'obtention des agréments du MAEP. Le défaut d'habilitation des ONGs partenaires du programme constitue un écart de conformité auquel il urge de remédier à courts termes. En effet, cette stratégie se doit concrètement de se conformer à la SNCA et les exigences d'habilitation quant aux questions des structures (ONG) qui auront l'habileté à développer le conseil spécialisé et le CEF.

La mission observe que les outils et méthodes utilisés sont pertinents par rapport aux besoins des acteurs et pour l'atteinte des résultats du programme. Ces outils et méthodes de renforcement de capacité développés permettent de disposer d'un bilan objectif du niveau de renforcement des capacités à travers l'appréciation de la réduction ou non du gap capacitaire. La mise en œuvre rigoureuse de ces outils permettrait de faire un suivi de l'impact des interventions du programme surtout en matière de renforcement de capacité des acteurs ciblés.

La stratégie du programme a su impliquer certains partenaires comme les universités (IUT de Lokossa, UAC d'Abomey-Calavi, de Liège, les ATDA, les communes et les organisations partenaires) dont leur contribution a été bien accueillie par différents acteurs rencontrés.

Enfin la mission note que les stratégies développées (le cadre multi acteur, les renforcements des capacités, les études et analyse de l'état des connaissances, etc.) constituent des leviers adéquats pour adresser les besoins identifiés. Toutefois, il est noté que certaines stratégies ont été confrontées à des aptitudes attentistes de certains bénéficiaires, dû aux mauvaises perceptions de certaines interventions du programme et aussi aux modes d'intéressement de certains anciens projets. Cette situation qui peut être inverser par le renforcement des actions de sensibilisation du programme à l'endroit de ces acteurs.

#### **Au niveau de la cohérence du consortium**

L'analyse de la cohésion entre Eclasio et LC se note à travers la Co planification qui a permis d'obtenir un cadre logique unique avec une vision de mécanisme de suivi. Ceci est marqué par la volonté d'une évaluation à mi-parcours commune. Toutefois, au plan opérationnel il faut noter qu'il n'y a pas suffisamment de synergie (zone d'intervention différentes, le besoin de contextualiser certains outils ou approches, etc....) entre les membre de l'UNI4COOP (Eclasio et LC) au niveau (i) des redditions de compte concerté (support de capitalisation, revue concertée sur le projet) assorties d'un tableau de bord intégré de suivi évaluation et (ii) d'échange d'information régulières élargies aux ONGs locales partenaires sur les stratégies et méthodes d'intervention. En effet, ceci constitue une limite au processus d'apprentissage entre partenaires.

**Quant à l'efficacité**, il a été constaté un niveau d'atteinte des résultats satisfaisant mais une vue détaillée montre que le résultat 2 de l'OS 2 a souffert par les réalités du marché de commercialisation du gari et la stratégie commerciale développée par l'UCTM. Cette performance notée au niveau des résultats n'a été possible grâce aux réalisations du programme telle que le renforcement de la collaboration avec DDAEP/ATDA, la synergie d'action entre les deux ONG partenaire. Les bénéficiaires ont reçu différents types d'appuis qui sont en adéquation avec leurs besoins. L'appréciation de ces appuis apportés par le programme montre un soulagement des bénéficiaires à différents niveaux.

En résumé, des progrès ont été notés au niveau de la majorité des indicateurs pour l'atteinte de l'OS 1. Ces progrès sont surtout observés au niveau des résultats 1 (179%) & résultats 2 (119%) grâce aux séances de sensibilisations, aux émissions radiophoniques sur l'agroécologie, forte implication des femmes et des jeunes lors des séances de sensibilisation. Les résultats 3 & 4 par contre n'ont pas connu de progrès pour diverses raisons notamment les difficultés de mobilisation des ressources financières au profit du programme à temps, le retard dans le démarrage des activités.

Au bout des deux premières années de sa mise en œuvre, le programme a capitalisé à son actif une série d'acquis sur lesquelles devront s'appuyer les partenaires de mise en œuvre du projet pour continuer à impacter positivement et durablement les acteurs bénéficiaires.



Les changements subvenus sont entre autres (i) amélioration du rendement agricole (ii) amélioration de la sécurité alimentaire via la production agricole et l'entreprise, l'augmentation de la quantité produite, l'amélioration du chiffre d'affaire ; (iii) transformation des denrées agricoles plus économiques par entremise de possibilité de transformer une grande quantité en peu de temps et (iv) l'acquisition de compétence en écriture et en lecture et les compétences en planification des activités. Presque la totalité des bénéficiaires enquêtés manifestent leur satisfaction vis-à-vis des interventions du programme qu'au sud comme au nord.

**Pour ce qui est de l'intégration de l'environnement**, la mission d'évaluation note un effort d'intégration de l'environnement en témoigne la démarche agro écologique développée dans le programme en adéquation avec le respect de l'environnement. Néanmoins, des défis pour le respect des pratiques de protection de l'environnement reste à être relevés au niveau des (i) des transformateurs, des entrepreneurs et autres afin que la gestion des déchets soit une préoccupation et (ii) des producteurs agricoles notamment dans le renforcement de la résilience face aux changements climatiques. Il est donc souhaité une priorisation des activités en vue d'intégrer l'environnement de façon holistique dans la pratique du programme en faisant (i) la promotion de l'Agriculture Intelligente face au Climat (AIC); (ii) l'identification et sélection des meilleures variétés/espèces en fonction des zones agro écologiques (ce qui se fait déjà avec Eclasio) et (iii) la vulgarisation et appui à la mise en œuvre des systèmes de production limitant les émissions de gaz à effet de serre et la promotion de l'agriculture biologique et écologique.

**Pour ce qui est de l'analyse de l'équité et genre**, la mission a noté que les bénéficiaires individuels touchés par le programme (tant dans la zone d'Eclasio et de Louvain) sont constitués d'hommes et de femmes. Des efforts ont été consentie par le programme pour renforcer les capacités des jeunes et des femmes afin de subvenir à leurs besoins et de jouir à leurs droits fondamentaux. Toutefois la mission n'a pas de certitude que le ciblage des bénéficiaires a suffisamment intégré les indices de vulnérabilité, gage d'une inclusion des personnes vulnérables et marginalisées. Néanmoins, les femmes bénéficiaires touchées ne sont pas suffisamment présentes dans les espaces de prise de décision au sein des coopératives, des groupements et des clubs appuyés par le programme en raison des pesanteurs socio culturels.

**L'analyse de la bonne gouvernance**, montre globalement, en matière de gouvernance interne des partenaires et bénéficiaires du programme, les processus de renforcement de capacité ont permis d'obtenir des avancées qui restent à consolider. De même, il reste à généraliser aux bénéficiaires surtout les nouveaux l'usage systématique des outils (QRCP simplifié et le livret de comptabilité etc,) de mesure de la gouvernance.

Plusieurs leçons sont à tirer de la mise œuvre du projet dont :

- ◆ La stratégie d'intervention a su se baser sur une approche d'appui intégré aux bénéficiaires, combinant à la fois l'appui agricole, l'entrepreneuriat et la microfinance. Le programme a bien fait en articulant les 5 axes (renforcement des capacités, accès aux marchés agricoles, augmentation des revenus par entrepreneuriat, environnement et capitalisation/recherche-action). Le choix des partenaires locaux dans sa mise en œuvre a été un facteur décisif dans la prise en compte des réalités de chaque zone.
- ◆ Le programme a pu surmonter le blocage de démarrage au motif de l'absence des acteurs étatiques prévus dans le document du programme, à sa manière. L'approche utilisée pour rattraper le vide a consisté à l'organisation des sessions d'information et d'implication systématique des ATDA dès leur apparition.
- ◆ L'approche Champs Ecole Paysan (CEP) a été un instrument dédié au renforcement de capacité de proximité, de sensibilisation, de démonstration et d'expérimentation des bonnes pratiques agroécologique au profit des bénéficiaires et non bénéficiaires de l'intervention du programme qui ont facilité le processus d'apprentissage dans les milieux ruraux.
- ◆ La responsabilisation des producteurs relais des CEP représentant du coup les acteurs de diffusion des innovations permet la pérennisation des acquis du projet. Les quasi-totalités des mesures testées au niveau des champs écoles paysans sont localement accessibles et facilement répliquables.
- ◆ La recherche action telle que conduite par le programme ont été un déclic pour l'amélioration des procédés de transformation et un chantier de mise en pratique des recherches conduites par les

universitaires et qui pourront se poursuivre dès que les deux parties arrivent à établir un lien de partenariat et à bénéficier des subventions à cet effet.

- ◆ Des progrès du programme, il importe de relever que l'articulation des interventions autour de la promotion des femmes aussi des coopératives et dans le but d'arriver à leur responsabilisation à la gestion est un processus qui nécessite des appuis connexes (en alphabétisation) pour garantir les chances de réussite, mérite d'être poursuivies.
- ◆ Avec le chemin parcouru par l'UTCM, l'autonomisation de cette union reste une expérience à poursuivre et renforcer via des appuis consolidés en gouvernance et en renforcement de capacité technique et financière pour la mise en œuvre. Les initiatives de la table ronde au vu de sa visibilité et de son importance, s'impose aujourd'hui comme un évènement annuel de réflexion sur les activités du programme via les interventions de promotion de la filière manioc à instituer et pour servir d'actions de mobilisation des partenaires pour appuyer les actions complémentaires au programme.
- ◆ Les outils de promotion et de gestion des entreprises rurales conçus grâce au programme et expérimentés sur le terrain consistent des acquis devant faire objet de capitalisation pour la mise en échelle dans le milieu rural.
- ◆ L'approche d'appui à l'entrepreneuriat durable développée au Sud Bénin à travers leurs engagements environnementaux et l'utilisation de l'Outil d'intégration environnementale (OIE) promu par LC et ses partenaires, avec des résultats très encourageants.
- ◆ L'implication active des universités tant sur l'amélioration de la pédagogie entrepreneuriale, la recherche sur les thématiques dont les mécanismes de financement des chaînes de valeur selon la méthodologie d'appui aux initiatives entrepreneuriale a apporté une plus-value dans la promotion de l'entrepreneuriat au sein des jeunes bénéficiaires du programme.
- ◆ Sur la thématique environnement, il faut souligner que l'utilisation des outils d'intégration environnementale promus par le programme a facilité l'accompagnement des bénéficiaires dans la prise en compte de cette thématique, ce qui justifie les bons résultats obtenus en termes d'engagements environnementaux pris par les bénéficiaires permettant à leurs membres de faire un auto-apprentissage sur cette approche.

Les modèles répliquables retenus sont les suivants :

#### **Au niveau de Louvain**

- ◆ Les interventions autour de la promotion des femmes aussi des coopératives et dans le but d'arriver à leur responsabilisation à la gestion est un processus qui nécessite des appuis connexes (en alphabétisation) pour garantir les chances de réussite, méritent d'être poursuivies ;
- ◆ L'appui à l'UCTM à travers l'organisation de la table ronde filière ;
- ◆ L'approche orientation de la logique filière vers la rentabilité économique des spéculations par la promotion des initiatives entrepreneuriales des jeunes et des femmes ;
- ◆ L'approche d'appui à l'entrepreneuriat durable développée au Sud Bénin à travers leurs engagements environnementaux et l'utilisation de l'Outil d'intégration environnementale (OIE) promu par LC et ses partenaires, avec des résultats très encourageants.

#### **Au niveau d'Eclosio**

- ◆ Les initiatives d'éveil et prise de conscience des enfants telles que promues à travers les espaces de formation sur les bases agroécologiques (jardins d'école) ;
- ◆ Le renforcement de la capacité de résilience des populations face aux changements climatiques à travers les expérimentations réalisées sur l'utilisation des plantes de couverture pour le contrôle des mauvaises herbes, la conservation de l'eau et l'amélioration de la fertilité du sol ainsi que les méthodes localement utilisées pour la lutte contre les chenilles ;
- ◆ Les actions réalisées au cours des CEP favorable à l'apprentissage des bénéficiaires comme analyse des agroécosystèmes et la constitution de groupe relais dans les villages pour faciliter la diffusion de bonnes pratiques ;
- ◆ Le transfert des connaissances de base en préparation de repas équilibré sur le plan nutritionnel par les démonstrations culinaires.



Les réflexions connexes de l'évaluation sont portées tant sur la révision des stratégies, des modalités d'interventions en cours et de capitalisation des acquis susceptibles d'être diffusés que sur celle devant faire objet de co-construction pour un prochain programme Uni4Coop 2022-2026.

Au regard de ces analyses, les recommandations suivantes ont été formulées pour la suite du programme :

### **A l'endroit de LC/ECLOSIO**

- Par rapport au retard dans la mise en place des fonds, il est souhaitable que les partenaires qui ont les capacités aient une approche de préfinancement des activités conformément aux procédures de gestion des ressources non seulement pour faciliter l'exécution à temps des activités mais aussi pour éviter ;
- En se référant aux difficultés de mobilisation des financements pour le compte de ce programme, il est souhaitable que les programmes futurs mettent un accent particulier sur le financement du programme avant son démarrage ;
- Le programme a été en partie perturbé par les problèmes de départ de personnel au niveau de l'unité de gestion de l'UNI4COOP, qui pourra être corrigé que si des mécanismes appropriés ont été prévus pour anticiper sur cette situation ;
- Vu les difficultés de prise en charge de certains acteurs aux différentes séances de travail du programme, il serait bien d'échanger avec les structures concernées sur vos procédures et modalité de leur prise en charge ;
- Dans l'optique d'une viabilité des résultats du programme, il est bien indiqué de commencer par mettre en œuvre des initiations de capitalisation et de partage d'expérience ;
- Amélioration de sa coordination et de la compréhension du partenariat à travers l'organisation d'une rencontre de présentation des résultats à mi-parcours tout en profitant pour repreciser aux partenaires et autres parties prenantes concernées, leur rôle et les résultats attendus pour les deux années restantes du programme.
- Dans une perspective d'implémentation des acquis du programme il est souhaitable d'internaliser les bonnes pratiques dans un document de capitalisation.
- Renforcer le dispositif de mesure des effets en lien avec les indicateurs du cadre logique
- Organiser une session de partage d'expérience d'outils et de démarche de mise en œuvre entre les quatre (04) ONG partenaires du programme, Notamment autour de la promotion de l'Agroécologie et de l'entrepreneuriat.
- Dans une perspective d'efficacité de la stratégie, il faut noter qu'au regard de l'engouement qu'ont les bénéficiaires vers l'entrepreneuriat, il serait intéressant de rechercher des ressources supplémentaires à affecter à ce volet afin que cette stratégie puisse atteindre un nombre assez important de bénéficiaires. Face au défi qui reste, c'est la diversification des valeurs ajoutées, l'autoconsommation accrue des produits locaux, l'accès aux marchés et l'accroissement des revenus ruraux.

### **A l'endroit des structures partenaires**

- Renforcer les capacités du personnel des ONG partenaires sur les démarches de capitalisation ;
- Etablir un cadre de partenariat formel soit établi entre les universités du nord et du sud pour développer les sujets de recherche action des étudiants ;
- Elaborer un répertoire des entreprises et coopératives appuyées par le à la fin du programme qui pourra être mis à la disposition des structures publiques ou privées désireuses de continuer ou de compléter les accompagnements déjà faits ;
- Développer une stratégie de mobilisation des financements pouvant leur permettre d'assurer l'exécution des activités du programme dans le temps réel ;
- Donner priorité aux actions de communication pour assurer une visibilité et une lisibilité de l'intervention au niveau national (capitalisation de l'expérience du projet pour la diffuser) ;
- Adopter l'approche de faire- faire de l'expérience de financement des entreprises au détriment de la gestion direct du crédit par l'ONG.
- Développer un partenariat solide avec les Institutions de Micro finances en vue d'accroître le taux de projet d'entreprise financé dans la démarche de soutien à l'entrepreneuriat ;

- Prévoir la mise à disposition des politiques des données probantes pouvant justifier la mise à l'échelle ou l'institutionnalisation de certaines bonnes pratiques expérimentales. A cet effet, il est indiqué de diffuser suffisamment les résultats de l'approche scientifique de recherche action développé par Eclasio et LC à travers des notes aux politiques (policy brief) à élaborer;
- Revoir le fonctionnement des CANEL et Clubs afin de préserver leur visibilité et leur vitalité à travers une stratégie d'animation appropriée desdits clubs.

## 1. Contexte et objectif de la mission

### 1.1 Contexte de l'étude

La présente mission d'évaluation intermédiaire s'inscrit dans le cadre de la revue à mi-parcours du programme Uni4Coop qui est une initiative commune de quatre (4) ONG universitaires francophones belges (Eclosio, anciennement nommé Aide au Développement Gembloux, la FUCID, Louvain Coopération et ULB Coopération) qui ont décidé, depuis 2016, d'unir leurs forces et ainsi renforcer leurs synergies afin d'avancer ensemble, d'agrandir les réseaux et de favoriser les pratiques prônées et expérimentées par chacune. Les 4 ONG sont désormais engagées ensemble dans un programme commun financé par la Direction Générale de la Coopération au Développement belge pour une durée de 5 ans de 2017 à 2021.

Au Bénin, deux des quatre ONG sont présentes : Eclosio et Louvain Coopération qui travaillent dans le domaine du développement agricole avec une vision axée sur l'agroécologie ; l'entrepreneuriat rural ; l'agroforesterie ; les techniques agri-durables. D'autres interventions complètent les deux objectifs spécifiques développés respectivement par Eclosio et Louvain Coopération. En marge du Programme Uni4Coop on distingue aussi des initiatives relatives à (ii) accès aux soins de santé : appui au développement et à la consolidation du secteur des mutuelles de santé au Bénin mais aussi au Togo ; (iii) Appui Multisectoriel à la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle dans l'Atacora ; (iv) AMSANA (financement Fonds Belge de Sécurité Alimentaire), programme multi-acteurs dans l'Atacora ; (v) Gouvernance au sein de la filière manioc dans le Mono (fonds Anton Jurgen Funds) ; (vi) AWAC (Renforcement des femmes et des hommes pour la promotion des pratiques agricoles et énergétiques durables soutenues par des initiatives d'épargne et de crédit autogérées) ; (v) Gestion des ressources naturelles en zone de mangroves avec le Collectif des Deltas du Golfe du Bénin (divers financements), etc...

En effet, les objectifs du programme soumis à l'évaluation intermédiaire se justifient dans la mesure où le secteur agricole, 1<sup>er</sup> secteur productif du Bénin, occupe 40% de la population active (mais 70% de la population totale) et a contribué à 23% au Produit Intérieur Brut (PIB) en 2017. Il repose sur les petites exploitations familiales paysannes qui fournissent 90% des besoins alimentaires, mais vulnérables aux changements climatiques. La qualité de leurs produits et l'éducation nutritionnelle ne sont pas toujours au rendez-vous : plus du tiers des ménages sont en insécurité alimentaire et 45% des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition chronique. Les principaux obstacles à la compétitivité, outre les problèmes de gouvernance, se résument aux difficultés d'accès aux ressources (crédits, marchés, intrants, énergie, technologies), surtout pour les femmes (Genre), et une productivité encore insuffisante. Cet état de chose amène bon nombre de partenaire à initier des programmes et projets pour lever ces difficultés et obstacles et améliorer les conditions de vies des ménages concernés.

Le programme Uni4Coop mis en œuvre au Bénin par Eclosio et LC est structuré autour de trois objectifs spécifiques dont un (01) objectif spécifique (OS1) pour Eclosio et deux (02) objectifs spécifiques (OS2&OS3) pour LC.

A mi-parcours de la mise en œuvre du programme, les deux ONG constituant le consortium souhaitent mettre en œuvre une évaluation commune en ce qui concerne l'évaluation intermédiaire. Cependant, seulement deux objectifs spécifiques concernent la présente évaluation intermédiaire. C'est dans ce contexte que la présente évaluation intermédiaire sera effectuée sur la période de septembre à octobre 2019. Elle sera principalement axée sur l'apprentissage croisé en vue de consolider le travail en consortium notamment et de mieux comprendre les modalités de travail de chacune des organisations. L'objectif est de faire un bilan de la mise en œuvre du programme au niveau des deux ONG, de tirer des enseignements, de capitaliser sur les bonnes pratiques et de faire des recommandations d'ajustements éventuels pour la consolidation et la pérennisation des acquis.

## **1.2 Rappel de l'objectif et les livrables attendus de la mission**

### **1.2.1 Objectif de la mission**

L'objectif global est de faire un bilan de la mise en œuvre du programme au niveau des deux ONG, de tirer des enseignements, de capitaliser sur les bonnes pratiques et de faire des recommandations d'ajustements éventuels pour la consolidation et la pérennisation des acquis.

La finalité est de permettre l'apprentissage, d'appuyer à la décision et à la gestion des connaissances.

### **1.2.2 Livrables attendus de la mission**

Les principaux livrables attendus de la mission sont :

- ✓ Une note méthodologique comprenant l'approche retenue pour la mission de terrain et le plan de collecte de données de terrain ainsi que le chronogramme détaillé avec les échéances pour chaque étape ;
- ✓ Un rapport provisoire ;
- ✓ Une restitution orale du rapport provisoire ;
- ✓ Un rapport final ;
- ✓ Un document de reddition de compte synthétique accessible pour les membres d'Eclosio et de Louvain Coopération, les bénéficiaires, le grand public et les bailleurs de fonds qui présente les principaux résultats, leçons apprises et recommandation de l'évaluation, avec des illustrations (schémas, photos, graphiques, dessins, etc.) et au moins un témoignage de bénéficiaire ;
- ✓ Une présentation de restitution (Power Point, Prezi...).

## **1.3 Appréhension sur les questions évaluatives**

Le programme U4C est exécuté par un consortium d'ONG (Eclosio et Louvain Coopération) pilotant chacun des volets du programme. Il serait opportun d'examiner le fonctionnement et les synergies qui sont mis en place pour optimiser les ressources et maximiser les bénéfices. Ainsi, les questions évaluatives sur le fonctionnement, le changement et la satisfaction ont tous leurs sens et méritent d'être examinées en plus des questions évaluatives des critères traditionnelles tels que la pertinence et l'efficacité. Toutefois, nous suggérons la prise en compte des questions évaluatives relatives au développement des capacités compte tenu de la stratégie d'intervention du programme qui repose entre autres sur les approches de renforcement des capacités et d'articulation entre acteurs. Aussi il serait opportun de prendre en compte la durabilité pour mesurer déjà les sentiers de pérennité qui s'installent à ce stade du programme. Les détails sur l'opérationnalisation des questions évaluatives sont dans la partie méthodologie.

## **1.4. Définition des concepts**

Dans le cadre de cette évaluation, plusieurs concepts sont utilisés en relation avec les approches et stratégies développées dans la mise en œuvre du programme. En vue d'harmoniser la compréhension, certains concepts méritent des clarifications. Il s'agit notamment des concepts d'exploitation agricole familiale, l'agroécologie, l'entreprenariat agricole, d'économie rurale et de la recherche action. La définition de ces concepts est plus détaillée dans l'annexe 2.

## 2. Approche méthodologique et sa justification et les contraintes rencontrées

### 2.1 Méthodologie de conduite de la mission

L'évaluation à mi-parcours du programme UNI4Coop a suivi une démarche classique d'évaluation selon les critères de Pertinence, Efficacité et accessoirement d'Efficiency et de Durabilité, etc. en intégrant la participation de l'équipe de gestion et de mise en œuvre du programme qui a été mise à contribution à certaines étapes clés du processus. De façon globale, cette évaluation a été conduite en quatre principales phases comme illustrées à la figure 2.

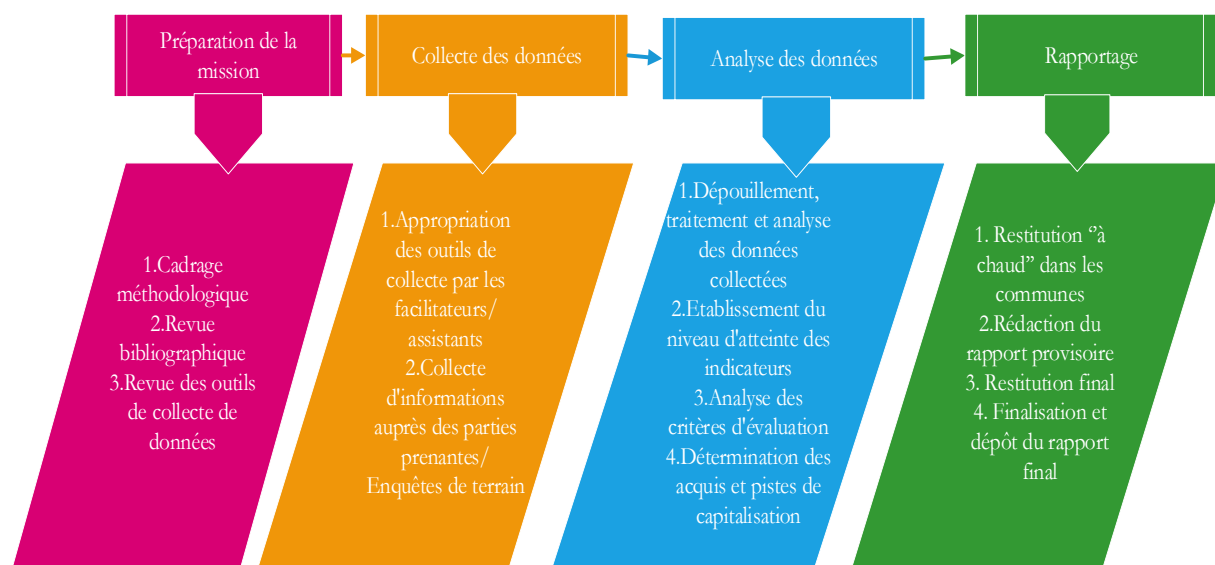


Figure 1: Phasage méthodologique de mise en œuvre de la mission  
Source : Cosinus Conseils (Décembre, 2019)

La bonne conduite de l'évaluation a été possible grâce à l'application des approches ci-après :

- ✚ **Approche participative, consultative et contributive** : la mission a été conduite en collaboration étroite et active avec les principales parties prenantes de la mise en œuvre de l'UNI4Coop. Cette approche participative et contributive est ponctuée par des moments d'échanges, de dialogue multi-acteurs et de collecte d'informations pertinentes au moyen d'entretiens individuels ou groupés) ;
- ✚ **Approche enquêtes/interview semi-structurés** : elle a permis de collecter les informations pertinentes auprès des sources soigneusement ciblées (Bénéficiaires directs ou indirects, etc.) ;
- ✚ **Observations directes avec la participation des bénéficiaires et des structures d'appui** : elles ont permis de constater et d'apprécier les opinions des acteurs clés et les perspectives qu'ils nourrissent ;
- ✚ **Séances régulières de synthèses et d'échanges** avec le commanditaire ou ses représentants ;
- ✚ **Prise en compte des aspects transversaux « Synergie d'actions entre acteurs » et « genre »** : elle a permis de désagréger autant que possible les informations collectées et résultats obtenus ;
- ✚ **Respect des exigences contenues dans les termes de référence** : il a permis de proposer des outils et moyens de collecte, d'analyse des données et de rapportage parfaitement en adéquation avec les livrables attendus de la mission et les exigences contenues dans les TDRs et dans les clauses contractuelles.

De façon opérationnelle, la mission s'est déroulée comme suit :

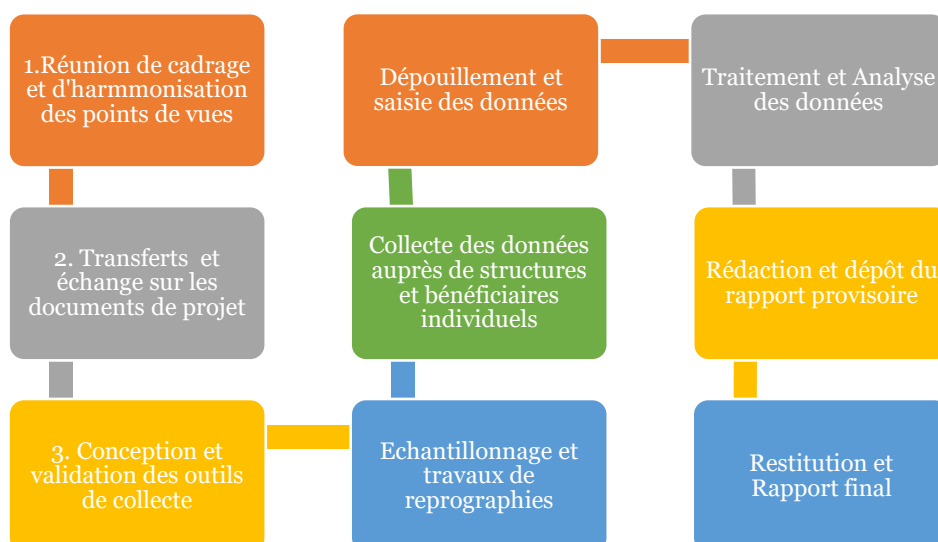


Figure 2. Opérationnalisation des étapes de déroulement de la mission d'évaluation  
Source : Cosinus Conseils (Décembre, 2019).

### ❖ Profil des acteurs interviewés et zone de collecte des données

Les dix (10) communes d'intervention du programme UNI4COOP ont été systématiquement retenues lors de la rencontre de cadrage avec le commanditaire. Pour le choix des enquêtés et au regard du temps d'enquête, il a été retenu un échantillon minimum de 170 enquêtés : membres de coopératives de transformation du manioc, Exploitants familiaux (pilotes) retenus pour l'expérimentation de l'approche agroécologie du projet, les CANEL. Le tableau ci-dessous donne un aperçu par commune d'intervention du nombre de d'acteurs rencontrés.

Tableau 1 : Echantillonnage de l'enquête

Communes	Nbre à enquêter	Mbre coopérative	Exploitants familiaux	Coopératives	CANEL/Clubs
Natitingou	30	-	30	-	-
Parakou	08	-	08	-	-
N'dali	17	-	17	-	-
Tchaourou	22	-	22	-	-
Athiémé	16	11	02	02	01
Bopa	16	11	02	02	01
Comé	14	10	02	01	01
Grand Popo	13	08	02	02	01
Houéyogbé	15	10	02	03	-
Lokossa	19	14	02	02	01
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>64</b>	<b>89</b>	<b>12</b>	<b>05</b>

Source : synthèse des consultants

Les partenaires de mise en œuvre du programme ont constitué pour la mission, les portes d'entrée vers les acteurs sus-énumérés, pour la collecte des informations au niveau des dix (10) communes, objets de l'enquête. En effet, les premières discussions d'orientation, de compréhension du système et la sélection des enquêtés retenus par commune ont été faites avec les partenaires du programme. Ceci a permis aux facilitateurs d'avoir une meilleure compréhension du programme.

En dehors des bénéficiaires directs du programme, les services de développement local et de planification des mairies des communes d'intervention, les ATDA/DDAEP et les universités de Parakou et de Lokossa ont été également enquêtées dans le cadre de la présente mission pour s'enquérir de leurs rôles et de leurs niveaux d'implication respectifs dans la réalisation des activités de projet sous-évaluation, ainsi que des éventuels facteurs de succès, les faiblesses ou lacunes ayant caractérisé la mise en œuvre de l'UNI4COOP.

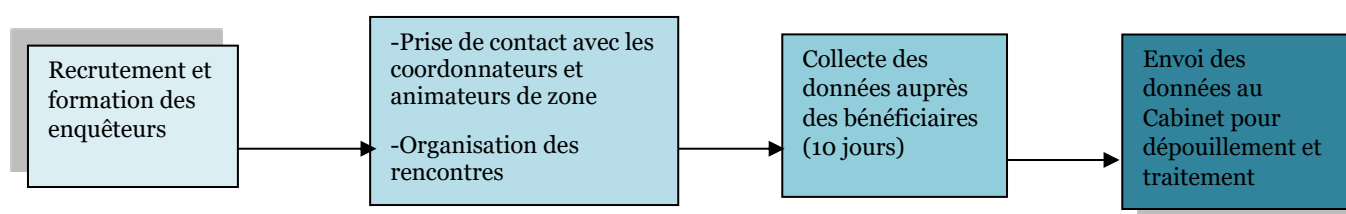


Signalons aussi qu'un entretien a été réalisé avec Eclasio et Louvain Coopération ainsi qu'avec les partenaires locaux des deux organisations.

Les données collectées sur le terrain, auprès des acteurs retenus, ont simplement permis de confirmer et/ou infirmer les résultats obtenus auprès d'autres acteurs clés rencontrés. Par ailleurs et toujours dans la logique de confirmation et/ou infirmation des résultats majeurs auxquels le programme est parvenu, des discussions ont été systématiquement organisées avec les acteurs de mise en œuvre.

### ❖ Stratégie de collecte des données

#### ❖ Etapes dans la collecte



La collecte de données sur le terrain a duré dix (10) jours et a consisté essentiellement en la réalisation d'une enquête auprès des bénéficiaires répartis dans les 10 communes d'intervention du projet. Sous la supervision étroite des consultants, les données ont été collectées, apurées et dépouillées à base de système de codification précis pour préparer la mise en place de la base de données. Aussi faut-il préciser que des entretiens semi structurés ont été conduits par les consultants avec les partenaires du projet. Le schéma suivant fait une synthèse rapide du mode organisationnel de l'équipe de collecte.

#### ❖ Organisation de l'équipe de collecte des données

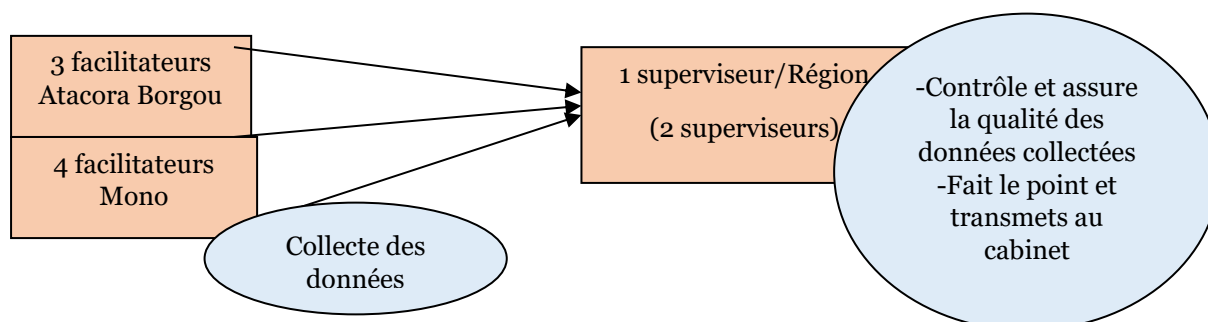


Figure 3 : Stratégies de collecte des données  
Source : Consultant, Décembre, 2019

### ❖ Outils de collecte de données utilisés

A des fins de conduite des enquêtes et de la collecte des données, plusieurs outils ont été utilisés et valorisés dans le cadre de cette évaluation intermédiaire notamment deux types d'outils d'évaluation précédemment conçus par l'équipe de consultants. Il s'agit de :

- Un guide d'entretien à l'endroit des partenaires techniques et financiers pour apprécier les forces et les faiblesses de la stratégie de mise en œuvre du programme, le dispositif institutionnel et organisationnel mis en place, les relations existantes entre des acteurs impliqués ainsi que les niveaux d'atteintes des objectifs et des résultats du programme et difficultés rencontrées ou faiblesses observées : les éléments ayant freiné l'avancement des objectifs visés.
- Un guide d'entretien avec les structures et institutions partenaires mise en œuvre pour cerner leurs rôles, leurs niveaux d'implications dans la mise en œuvre du programme, les difficultés rencontrées dans la réalisation des activités entrant dans le cadre de la mise en œuvre de l'UNI4COOP, leurs avis sur les principales forces et faiblesses notées dans la mise en œuvre du

projet ainsi que les propositions faites et stratégies nécessaires pour corriger les erreurs ayant marqué la conduite de ce projet.

- Un questionnaire adressé aux bénéficiaires directs du projet pour apprécier leur niveau de satisfaction global et mesurer les effets qu'a eu le programme UNI4COOP sur eux d'une part et dans leurs localités respectives d'autre part.

❖ **Dépouillement, traitement et analyse des données**

A la suite de la collecte des données, une équipe a réalisé un dépouillement des fiches de données collectées, puis a saisi les données grâce au tableur Excel disposant d'un masque prévu à cet effet. Par la suite, les données saisies ont été traitées et analysées avec le logiciel SPSS. Les résultats des analyses statistiques viennent appuyer les données qualitatives recueillies sur la base des perceptions des acteurs durant les différentes entrevues.

❖ **Critère d'évaluation**

<b>Critères</b>	<b>Compréhension</b>
<b>Pertinence</b>	Elle concerne la mesure dans laquelle les objectifs envisagés par le programme répondent correctement aux problèmes identifiés ou aux besoins réels et si ces objectifs cadrent toujours avec les dynamiques en cours. Elle apprécie la logique des interventions et leur conformité au cadre de la théorie de changement, le respect de la chaîne logique des résultats (intrants-extrants-effets-impacts) ainsi que l'adéquation entre les stratégies déployées et les objectifs du programme.
<b>Cohérence</b>	L'analyse de la cohérence examine la mesure dans laquelle les objectifs des projets conjoints sont conformes avec les politiques, priorités, approches et stratégies de développement national et local suivant les domaines d'intervention. Enfin, elle appréciera dans quelle mesure le programme entretient une cohérence et une harmonie entre les 2 membres du consortium.
<b>Efficacité</b>	Le critère d'efficacité vérifie dans quelle mesure les objectifs et les résultats attendus d'une intervention ont été atteints, dans une période donnée, auprès de la population cible. La mission d'évaluation a apprécié l'efficacité du programme en analysant par objectif le niveau de réalisation des indicateurs dans la chaîne de résultat à travers les extrants mais aussi les changements significatifs obtenus et attribuables aux actions/activités du programme. Enfin le niveau de satisfaction des acteurs clés sera apprécié.
<b>Intégration de l'environnement</b>	L'Intégration de de l'environnement dans le programme suggère d'apprécier dans quelle mesure l'intervention garantit le respect de la protection de l'environnement et comment elle contribue à la résilience des exploitations.
<b>Genre</b>	Il s'agit par ce critère d'appréhender la prise en compte des groupes vulnérables notamment les femmes et les jeunes dans la mise en œuvre du programme
<b>La bonne gouvernance des organisations</b>	Une attention particulière sera accordée aux progrès accomplis au niveau des groupes cibles dans la transparence de gestion, la tenue des outils et surtout leur processus d'autonomisation financière. La viabilité des initiatives entrepreneuriales.
<b>Le caractère novateur des initiatives</b>	Il s'agit de ressortir les initiatives qui font preuve de développement et d'innovation pour contribuer aux objectifs du projet. Dans quelle mesure le programme se démarque des routines des autres interventions pour créer de la valeur ajoutée.

## 2.2 Difficultés rencontrées

La principale difficulté rencontrée au cours de cette évaluation a été la disponibilité partielle de certains acteurs pour s'y prêter aux séances d'entretien prévus à leurs endroits face aux contraintes de temps donc faisait face le consultant. Mais les sacrifices des uns et des autres ont permis d'interviewer l'ensemble des acteurs identifiés pour être interviewés. Il faut noter l'accessibilité difficile aux localités due à la dégradation des pistes rurales. La rencontre difficile avec certains bénéficiaires par manque de moyens de communication pour défaut de téléphone portable. La période de passage de la mission coïncide avec le moment d'évaluation dans certaines coopératives pour la formation en alphabétisation.

### 3. Objectif et champ d'intervention du programme

#### 3.1. Bref aperçu sur le programme UNI4COOP

Le programme Eclasio (ex ADG) /LC appuie les familles rurales au Bénin (départements du Mono, de l'Atacora et du Borgou) à améliorer leurs conditions socioéconomiques, de santé et d'exercice de leurs droits. La stratégie est basée principalement sur les approches de renforcement des capacités, d'articulation entre acteurs, de sensibilisation genre, d'entrepreneuriat, d'intégration environnementale (approche agroécologique notamment), de promotion de l'agroécologie, de micro-assurance santé et de capitalisation/recherche-action. Ce programme est mis en œuvre en collaboration avec des partenaires locaux (ANAF-Bénin, FHV, GROPERE, Gel Sud Bénin, APROSOC, CONSAMUS et les Union des Mutuelles de l'Atacora et du Mono). La mise en œuvre du programme est soutenue et renforcée par des synergies transversales et opératives entre Eclasio et LC d'une part, et avec d'autres organisations belges et internationales, d'autre part. Le tableau 1 en fait une brève description.

Tableau 2 : Bref aperçu du Programme UNI4COOP

<b>Titre :</b>	<b>Programme Uni4Coop</b>
<b>Date d'élaboration</b>	
<b>Durée du projet :</b>	5 ans
<b>Structure d'exécution</b>	Eclasio et Louvain Coopération
<b>Bailleurs</b>	DGD Belgique
<b>Partenaire(s) techniques</b>	ANAF, Centre UNIV, Ferme SOUKOUNON, Fondation Hubi et Vinciane pour Eclasio et GROPERE ONG, le GEL sud Bénin pour Louvain Coopération, les mairies, les ATDA
<b>Budget Global (Euro)</b>	<b>2.465.792,11 €</b>
<b>Objectif global</b>	Appuyer les familles rurales au Bénin des départements du Mono, de l'Atacora et du Borgou à améliorer leurs conditions socioéconomiques, de santé et d'exercice de leurs droits
<b>Objectifs spécifiques</b>	<p><b>OS 1 :</b> Les ménages ruraux des communes de Natitingou (département de l'Atacora), Parakou, Tchaourou et Ndali (département du Borgou) renforcent et équilibrent leurs exploitations familiales autour d'activités agricoles et d'activités génératrices de revenus liées ;</p> <p><b>OS2 :</b> Louvain Coopération : La sécurité alimentaire et économique des populations de nos zones d'intervention est améliorée durablement à travers une offre diversifiée et adaptée de services d'appui à l'agriculture et à l'entrepreneuriat dans le département du Mono (6 communes de Athiémé, Bopa, Comè, Grand- Popo, Houéyogbé, Lokossa).</p> <p><b>OS3 :</b> Améliorer l'accès (financier) à des services de santé essentiels de qualité sûrs, efficaces, de qualité pour les populations du secteur informel et rural de Tanguéta-Cobly- Matéri (Atacora) et de Comé (Mono), et ce à travers un système mutualiste communautaire, qui s'insère dans le dispositif de la couverture maladie universelle de la RAMU mis en place par l'Etat.</p>
<b>Résultats attendus</b>	<p><b>OS 1 :</b></p> <p><b>R1 :</b> Les exploitations familiales diversifient et améliorent durablement leurs productions</p> <p><b>R2 :</b> Les familles paysannes valorisent adéquatement leurs productions.</p> <p><b>R3 :</b> Le leadership et l'autonomisation des jeunes et des femmes sont durablement renforcés à travers l'élargissement des opportunités entrepreneuriales et la professionnalisation des microentreprises créées</p> <p><b>R4 :</b> Les interventions du programme sont bien ancrées dans les dynamiques locales à travers la mobilisation des acteurs locaux et l'importance accordée au développement institutionnel et organisationnel des OP.</p> <p><b>OS 2 :</b></p> <p><b>R1 :</b> Les producteurs agricoles, les porteurs d'initiatives entrepreneuriales et les partenaires du projet sont renforcés sur le plan institutionnel et technique, participent à des réseaux selon leur métier et stimulent des cadres de concertations "public – privé"</p> <p><b>R2 :</b> Les producteurs agricoles valorisent leurs productions et accèdent aux marchés</p> <p><b>R3 :</b> Les revenus et le bien-être des bénéficiaires du projet sont améliorés</p>

<b>Titre :</b>	<b>Programme Uni4Coop</b>
	<p><b>R4</b> : Les bénéficiaires du projet (les producteurs agricoles, les porteurs d'initiatives entrepreneuriales et les partenaires) améliorent leurs pratiques de gestion en termes d'utilisation durable des ressources environnementales</p> <p><b>R5</b> : Des recherches-actions sont conduites et les expériences de LC et de ses partenaires sont capitalisées et diffusées avec l'appui de l'UCL et d'autres institutions académiques et de recherche.</p> <p><b>OS 3 :</b></p> <p><b>R1</b> : Le sociétariat, le professionnalisme et la gouvernance des 5 mutuelles de base sont améliorées</p> <p><b>R2</b> : Les Unions de Mutuelles ont renforcé leurs capacités techniques de gestion et accompagnent leurs membres à la Base dans le respect des règles prudentielles de l'UEMOA. Elles offrent des produits complémentaires adaptés à leur zone d'intervention et travaillent, avec l'aide du médecin conseil, à une meilleure qualité des soins</p> <p><b>R3</b> : Le mouvement mutualiste influe le dispositif de Couverture Maladie Universelle grâce aux actions de lobbying et de plaidoyer conduites par la plateforme nationale. Elle contribue à l'harmonisation et professionnalisation des pratiques au niveau des unions.</p> <p><b>R4</b> : Les connaissances et expériences acquises sont produites, mise en évidence et diffusées</p>
<b>Zone d'intervention :</b>	Dix (10) communes des départements du Mono, Atacora et Borgou. Il s'agit de Natitingou, Parakou, N'dali, Tchaourou, Athiémé, Bopa, Comé, Grand Popo, Houéyogbé et Lokossa
<b>Groupe cible :</b>	Les acteurs du monde agricole
<b>Bénéficiaires finaux :</b>	Exploitations, associations et coopératives agricoles, des mairies, des familles et ménages impliqués, des entrepreneurs, femmes et jeunes, etc des zones d'intervention du projet.

### 3.2. Présentation des groupes bénéficiaires du programme

Les groupes bénéficiaires du programme sont en général les acteurs du monde agricole des zones d'intervention. Ce programme a ciblé comme bénéficiaires finaux spécialement :

- ◆ **Par rapport à l'objectif spécifique 1**, soit 3456 (Directs) + 83200 (Indirects). Les bénéficiaires directs sont (i) membres des familles impliqués dans les processus de diversification/valorisation des productions, de promotion de l'agro écologie et d'intégration de l'entrepreneuriat jeunes et femmes au sein des exploitations familiales ; (ii) les associations et groupes de producteurs (trices). Dans l'ensemble : 192 familles : appuyés sur la diversification des productions et appui aux initiatives entrepreneuriales (R1 et R3) ; 240 familles supplémentaires dans le cadre de l'appui à la valorisation des productions et la sensibilisation nutritionnelle (R2).
- ◆ **Par rapport à l'objectif spécifique 2**, les bénéficiaires directs sont (i) 32 coopératives, (ii) 6 mairies du département du Mono, (iii) 6 Cellule d'Animation de l'Entrepreneuriat Locale (CANEL), (iv) 1 Table ronde filière manioc, (v) des clubs d'entrepreneurs, (vi) 1 Guichet d'Economie Locale (GEL) Sud Bénin et (vii) 1 ONG locale, GROPERE. Les bénéficiaires indirects du programme sont l'ensemble de la population du Mono, soit 495.300 personnes.

De façon globale, le programme cible à divers degrés : les exploitations, les associations et coopératives agricoles, des mairies, des familles et ménages impliqués, des entrepreneurs, femmes et jeunes, etc des zones d'intervention du projet. Hormis les mairies et les coopératives dont l'effectif est précis, le nombre des autres bénéficiaires reste encore varié par zone et par période.

### 3.3. Stratégie d'actions du programme

La stratégie globale d'intervention du programme est basée sur une approche d'appui intégré aux bénéficiaires, combinant à la fois l'appui agricole, l'entrepreneuriat et la microfinance (en collaboration avec des IMF non partenaires). L'analyse des stratégies de mise en œuvre du programme montre qu'elles sont identiques avec quelques particularités par zone d'intervention et par objectif spécifique.

Ainsi, la stratégie mise en œuvre par Eclasio pour l'OS1 est basée sur l'agroécologie et l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes à travers le renforcement de leadership et l'élargissement des opportunités entrepreneuriales avec une stratégie holistique. Il faut signaler que la mise en œuvre de cette approche est assurée par les partenaires locaux. Toutefois, cette stratégie n'est pas sans faiblesse d'autant plus que sur le plan de financement des microentreprises des bénéficiaires, le nombre impacté demeure assez restreint par rapport aux demandes. Ceci peut s'expliquer par le souci de prudence observé dans le cas d'une approche de Learning by doing souvent appliquée au début de tout projet.

Quant à l'OS2, la stratégie d'intervention basée sur une approche d'appui intégré aux bénéficiaires s'inscrit à priori dans la logique d'offrir aux bénéficiaires des paquets complets de solutions englobant l'appui agricole, l'entrepreneuriat et la microfinance (en collaboration avec des IMF non partenaires), le renforcement des capacités, l'accès aux marchés agricoles, l'environnement et la capitalisation/recherche-action). La mise en œuvre de cette stratégie globale est assurée par les partenaires locaux (GROPERE, GEL sud-Bénin). Les bénéficiaires sont les coopératives de transformation de manioc, les exploitants agricoles, les exploitants familiaux, les entrepreneurs, etc. Au total, le programme ambitionne d'impacter au terme 50 390 bénéficiaires directs. Mais cette stratégie présente des difficultés de sélection et de renforcement des coopératives dans certaines localités, de difficultés inhérentes à la matérialité virtuelle des clubs et CANEL et la visibilité sur le mode de sélection et d'accompagnement des entrepreneurs. Pour renforcer la stratégie, il sera intéressant d'associer de façon claire les ATDA et DDAEP à la sélection des coopératives et les cadres/clubs à former à la vie associative par GROPERE puis à la vie économique par GEL puis procéder à leur formalisation pour bénéficier des autres appuis.

L'analyse des documents de projet a permis de constater que le programme UNI4COOP est conçu de manière à être un instrument permettant de favoriser l'amélioration des conditions de vie des populations des zones d'intervention du programme, les synergies et l'action commune autour de la mise en œuvre des actions au service des acteurs agricoles à la base.

## 4. Appréciation de la Performance du programme

*Cette partie vise à analyser la performance du Programme au regard des critères d'évaluation stipulés dans les Tdrs à savoir : pertinence, cohérence, efficacité, intégration de l'environnement, équité genre, gouvernance, initiatives novatrices, partenariat public privé, etc.*

### 4.1. Analyse de la pertinence du programme

L'analyse de la pertinence du programme revient à examiner dans quelle mesure les objectifs et domaines d'intervention sont en adéquation avec les besoins des groupes cibles et des bénéficiaires finaux. Elle permet de se faire une opinion sur l'intelligence des choix stratégiques effectués ainsi que leur adéquation aux objectifs et ambitions du programme.

#### 4.1.1. Appréciation de la théorie du changement et de la logique d'intervention

La mission d'évaluation à mi-parcours (EMP) observe que globalement, la théorie du changement dudit programme a su bien indiquer comment les activités sont censées produire un ensemble de résultats qui contribuent à la réalisation des impacts finaux prévus. Elle a été élaborée pour tous les niveaux d'intervention sur la base des recommandations du rapport d'évaluation de la phase antérieure (2015). En général, les vingt (20) postulats de bases émis dont la liste est à l'annexe n°1 dudit rapport, sont assez clairs et riment avec les réalités du secteur agricole béninois. L'analyse approfondie de ces postulats démontre que la plupart d'entre eux gravitent autour du développement des activités économiques en milieu rural capables d'assurer l'employabilité des jeunes et des femmes, de favoriser la mutation des exploitations familiales et de garantir la sécurité alimentaire. Tout ceci se fonde sur des hypothèses relatives aux exploitations familiales et à l'économie rurale.

##### ❖ Appréciation de l'hypothèse 1 relative aux exploitations familiales

L'hypothèse de base relative aux exploitations familiales reste encore d'actualité dans la mesure où, les exploitations familiales couvrent environ 80 % des besoins alimentaires et concentrent au moins 70 % des agricultrices au Bénin. L'état des lieux du secteur agricole au Bénin révèle que les pratiques culturales au niveau des exploitations familiales restent encore peu diversifiées. Un autre constat réside dans le fait que les exploitations familiales sont vulnérables aux variations climatiques à l'exemple des inondations qui ont occasionné d'énormes pertes au niveau des exploitations visitées par la mission sur le terrain en décembre 2019, ceci nécessite les interventions allant dans le sens de l'accroissement de la résilience des activités agricoles familiales au Bénin.

L'exploitation familiale constitue au Bénin, le modèle d'agriculture qui permet aux familles pauvres d'éradiquer la faim et la malnutrition. C'est aussi une épargne ou une source de financement des besoins de famille rurale. A présent, ce modèle agricole est exposé aux transactions foncières, aux méfaits des changements climatiques qui affectent la production, aux difficultés d'accès aux intrants, au marché et au financement. Dans ce contexte, les exploitations familiales méritent d'être soutenues par tous les acteurs soucieux du développement agricole béninois afin que la sécurité alimentaire puisse être garantie à toute la population. Pour ce faire, les documents politiques régionales (CEDEAO) et nationales (PSDSA et PNIASAN), ont mis un accent particulier sur le choix de l'exploitation familiale agricole comme le socle du développement de l'agriculture aux niveaux de l'Afrique de l'Ouest et au Bénin. Selon les documents politiques évoqués, les appuis aux exploitations agricoles permettront de renforcer leur rôle central et essentiel pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle du pays et renforcer la résilience des populations vulnérables (PSDSA, 2017-2025).

Les réformes dans le secteur agricole aujourd'hui prônent la mise en place des initiatives de clusters pour non seulement contractualiser avec les exploitants familiaux mais aussi les amener progressivement vers la professionnalisation de leurs activités agricoles. Les orientations des COP 21 et 22 invitent à la prise en compte de la résilience et de l'Agriculture Intelligente face au Climat (AIC) sans occulter la Neutralité de la Dégradation des Terres (NDT) de la Convention des Nations Unies pour la Lutte contre la Désertification



(CNULCD) et confirmée par la cible 15.3 des ODD. A cet effet l'hypothèse 1 « les exploitations familiales doivent aller au-delà des logiques de filière, se baser sur une approche de production intégrée (par exemple l'agro écologie, diversification des cultures), et structurer leurs activités autour de l'équilibre économique et social global et de l'utilisation rationnelle et durable des ressources (notamment entre l'alimentation et la génération de revenus) » reste encore valable et soutenue par la logique des politiques et orientations dans le secteur au Bénin.

### ❖ **Appréciation de l'hypothèse 2 relative à l'économie de proximité**

L'économie de proximité dans le cadre de ce programme est avant tout celle rurale. Elle repose sur des activités basiques en milieu rural, donc fondamentalement (i) le travail de la terre comprenant l'agriculture, l'élevage, la pêche, la chasse et la cueillette de produits forestiers (ii) l'artisanat rural touchant toutes les activités de transformation manuelles ou mécanisées comme l'artisanat alimentaire, la pharmacopée, le travail des toiles, le travail du bois, (iii) les services financiers ruraux formels et non formels, (v) le transport rural, la téléphonie et le commerce, (vi) le travail artistique incluant toutes les formes d'animation culturelle dont les conteurs ruraux, les griots, les groupes théâtraux et musicaux, les guides touristiques ruraux, les associations sportives (vii) l'éducation civique prenant en compte la participation à la gestion des affaires locales, le civisme fiscal, éco-citoyenneté, le respect des droits humains en général en l'occurrence la non-violence. Donc, cet environnement économie englobe toutes les activités (non-) économiques et (non-) agricoles et ceci avec la prise en compte des dimensions sociale, culturelle, économique et environnementale du développement.

De ce qui précède, il s'en déduit que l'hypothèse 2 « l'économie de proximité doit se construire sur un équilibre entre les diverses formes d'activités (non-) économiques et (non-) agricoles et sur la prise en compte des dimensions sociale, culturelle, économique et environnementale du développement », reste encore valide mais avec un champ assez large (car embrassant plusieurs secteurs d'activités) qui mérite de circonscrire pour plus d'efficacité. Les interactions avec les parties prenantes actuelles souffrent de quelques insuffisances en ce qui concerne leur rôle et leur implication effective dans l'atteinte des objectifs du programme à surmonter par la suite à travers l'amélioration des méthodes d'informations et de communication.

### ❖ **Logique d'intervention du programme UNI4COOP**

Le programme est structuré autour de trois (03) objectifs spécifiques visant (i) le renforcement et l'équilibre des exploitations familiales autour d'activités agricoles et d'activités génératrices de revenus liées des ménages ruraux des communes de Natitingou (département de l'Atacora), Parakou, Tchaourou et Ndali (département du Borgou); (ii) la sécurité alimentaire et économique des populations de nos zones d'intervention est améliorée durablement à travers une offre diversifiée et adaptée de services d'appui à l'agriculture et à l'entrepreneuriat; (iii) l'amélioration de l'accès (financier) à des services de santé essentiels de qualité sûrs, efficaces, de qualité pour les populations du secteur informel et rural de Tanguiéta-Cobly-Matéri (Atacora) et de Comé (Mono), et ce à travers un système mutualiste communautaire, qui s'insère dans le dispositif de la couverture maladie universelle de la RAMU mis en place par l'Etat.

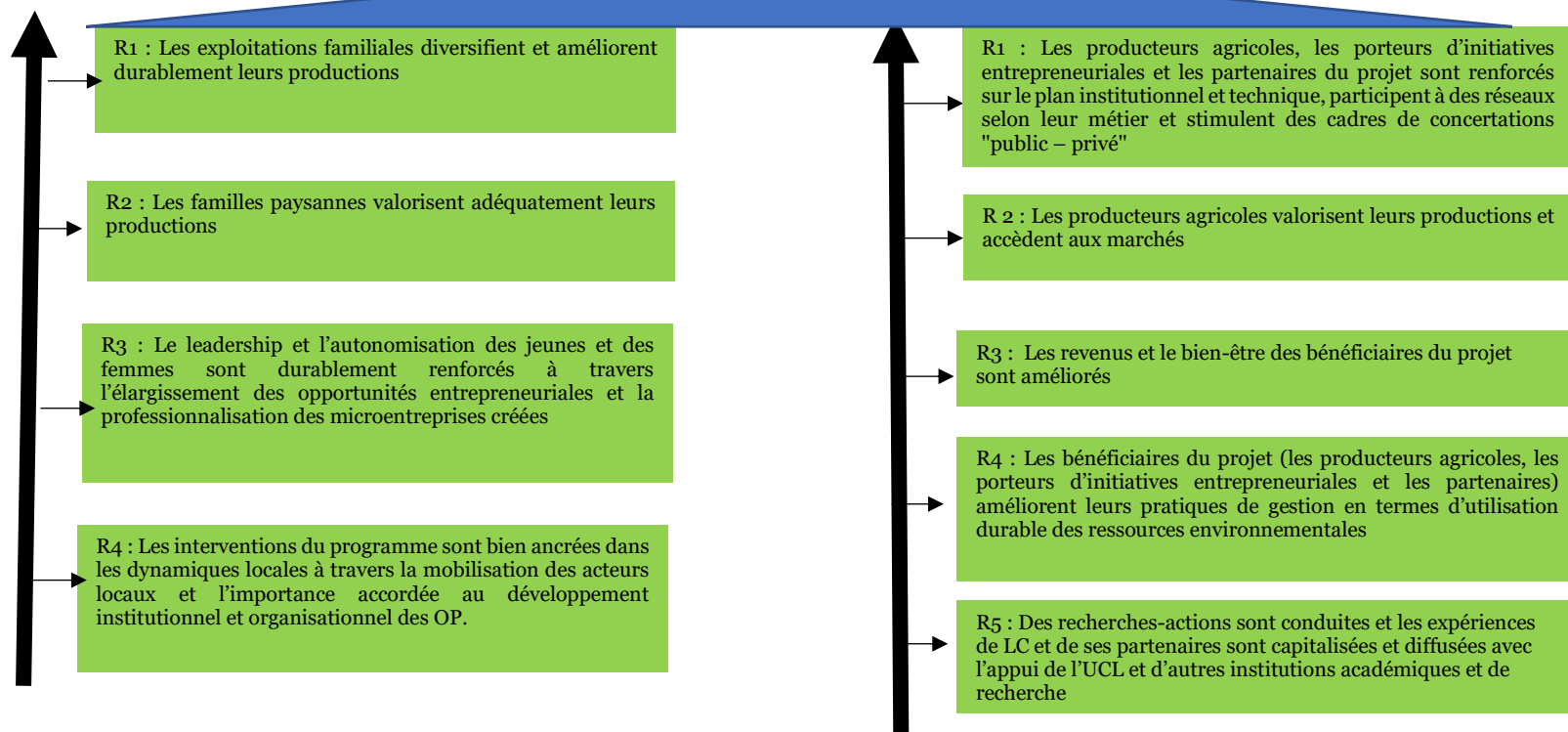
L'évaluation intermédiaire prend en compte deux (02) objectifs spécifiques (OS 1 et OS 2). La figure ci-dessous présente le cadre de mesure de rendement en termes de relation entre les effets (objectifs spécifiques) et l'impact (objectif global du Plan) du programme.

**Impact : Appuyer les familles rurales au Bénin (départements du Mono, de l'Atacora et du Borgou) à améliorer leurs conditions socioéconomiques, de santé et d'exercice de leurs droits**

**OS1 : Les ménages ruraux des communes de Natitingou (département de l'Atacora), Parakou, Tchaourou et Ndali (département du Borgou) renforcent et équilibrent leurs exploitations familiales autour d'activités agricoles et d'activités génératrices de revenus liées.**

**OS2 : La sécurité alimentaire et économique des populations de nos zones d'intervention est améliorée durablement à travers une offre diversifiée et adaptée de services d'appui à l'agriculture et à l'entrepreneuriat**

De la figure ci-contre on retient une chaîne de résultat articulée autour de 09 résultats (04 pour OS1 et 05 pour OS2) chacun des deux objectifs stratégiques qui contribuent à l'atteinte de l'objectif global)



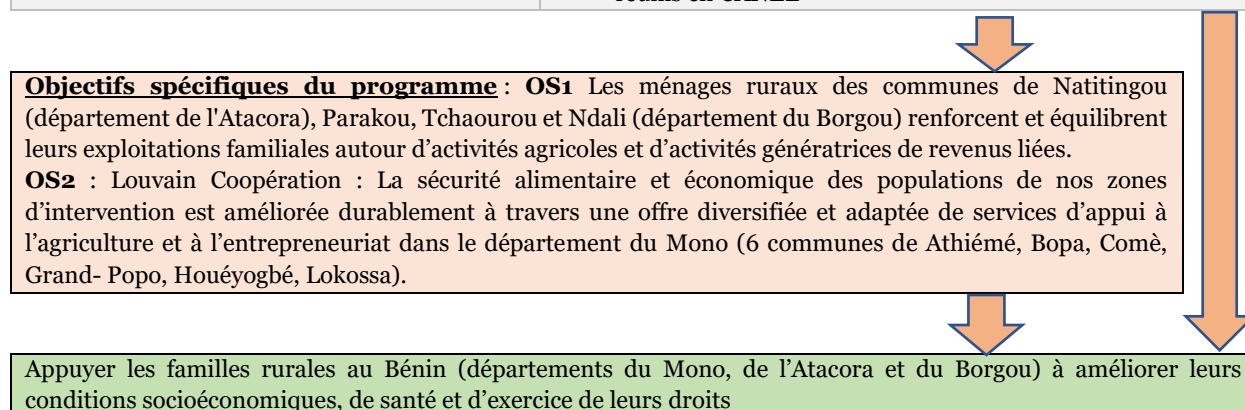
**Figure 4:** Chaîne de résultats du Programme UNI4COOP  
**Source :** Synthèse documentaire, Décembre 2019

#### 4.1.2. Adéquation des objectifs du projet aux besoins des groupes cibles et bénéficiaires

Le tableau ci-dessous illustre le niveau de corrélation entre les besoins des bénéficiaires tels que diagnostiqués pendant les phases préparatoires du programme et les types d'appuis apportés ou actions mises en œuvre dans le cadre du projet permettant de répondre à ces besoins pour l'atteinte de l'objectif visé.

Tableau 3 : Niveau de corrélation entre besoins des bénéficiaires et les types d'appuis proposés par UNI4COOP

Besoins des exploitants agricoles	Types d'appuis apportés par UNI4COOP
⇒ Amélioration de la productivité agricole	⇒ Appui en matériel agricole, appui conseils en agroécologiques (formations compostage) visant le respect de l'environnement
⇒ Facilitation de l'accès des exploitants familiaux et leurs organisations au financement	⇒ diverses stratégies de commercialisation mise en place principalement la vente groupée chez les bénéficiaires et coopératives
⇒ Amélioration de l'accès au marché pour les produits agricoles et les produits transformés	⇒ Appui au financement à travers la mise en place des micro-crédits
⇒ Amélioration des itinéraires techniques de transformation agro-alimentaire,	⇒ Appui en renforcement de capacités des coopératives et des entrepreneurs et des exploitants familiaux
⇒ Alphabétisation des bénéficiaires	⇒ Appui en équipements lourds et petits matériels
⇒ Amélioration de la productivité agricole par une meilleure exploitation des résultats de recherche action	⇒ Alphabétisation des bénéficiaires
	⇒ Appui en renforcement de capacité des entrepreneurs réunis en CANEL



Source : Synthèse documentaire et résultats de terrain, 2019

Il ressort de l'examen du tableau que les besoins des bénéficiaires et de leurs diverses organisations tels que signalés dans de nombreuses études et confirmés par nos investigations, montrent que les types d'appuis apportés ou actions mises en œuvre dans le cadre de la mise en œuvre du programme UNI4COOP permettent de répondre à plusieurs de ces besoins. L'analyse de ces besoins montre que le programme dans sa mise en œuvre a développé des stratégies et des approches adéquates aux besoins des groupes cibles.

Les données de terrain confirment la relation des appuis du programme et les principaux besoins exprimés par les acteurs comme l'illustre la figure ci-dessous en termes d'appui en matériel agricole, accès au financement, appui à la réhabilitation des sites de transformation, en renforcement de capacités et peu en matériel (table et banc pour l'alphabétisation) et pour l'accès au foncier. L'analyse de ces besoins montre qu'ils sont en majorité couverts par les interventions du programme et les approches implémentées prennent en compte les spécificités par zones pour parvenir in fine à la sécurité alimentaire des bénéficiaires.

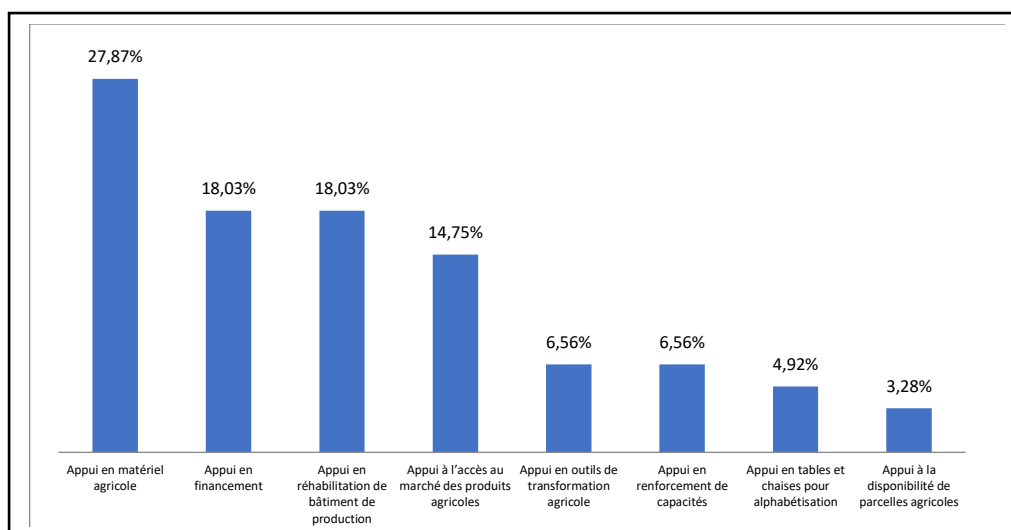


Figure 5: principaux besoins d'appui des bénéficiaires

Source : Equipe de consultants, Décembre 2019

- **Pour les membres des coopératives interviewés**, le programme est venu combler les besoins en organisation, en accès au marché, réhabilitation des unités de production, en équipements nécessaires et alphabétisation de certaines coopératives du Mono ».
- **Quant aux exploitants familiaux individuels** le programme au sud et au nord a apporté des réponses en techniques de production à travers la mise en place des champs écoles paysan avec Eclasio et des renforcements de capacités recherchés par ces derniers pour relever leur niveau de productivité et ceci suivant des approches écologiques.
- **En ce qui concerne les membres des CANEL/Clubs**, le programme au sud est une solution de proximité aux besoins d'information et d'orientation et d'éveil de l'esprit entrepreneurial des jeunes des milieux ruraux.
- **Par rapport aux moniteurs**, le programme a été particulièrement une solution aux besoins de renforcement de capacités des populations de 44 villages concernés par les préoccupations de changements climatiques et d'insécurité alimentaire.
- **Ce qui concerne les partenaires stratégiques**, le programme a contribué à combler les envies de mise en relation avec les structures étatiques (ATDA, DDAEP et ANPE 4) avec les autorités communales (la mairie) et les centres de formation (universités et les centres et fermes).
- **Pour les entrepreneurs**, le programme a aidé à satisfaire les besoins en renforcement des capacités entrepreneuriales et de façon pratique par endroit avec l'appui des centres de formation tels que le LTA et la ferme Sokounon au nord et GEL SUD au Sud.

Pour ce qui est de l'importance de ces appuis, globalement les exploitants agricoles rencontrés estiment que les interventions du programme sont très utiles pour les bénéficiaires quel qu'en soit la zone (nord et sud) (cf, Fig 6).

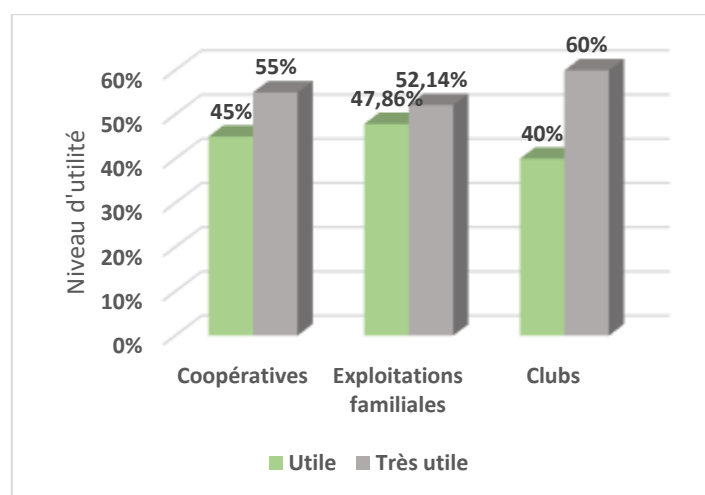


Figure 6: Appréciation de l'utilité des appuis du programme  
 Source : Equipe de consultants, Décembre 2019

Plus de la majorité des acteurs enquêtés estiment que les appuis du programme sont très utiles (Figure ci-dessous). Spécifiquement, 55% des coopératives, 52,14% des exploitants agricoles et 60% des membres des clubs rencontrés jugent que les appuis du programme riment avec leurs besoins et cadrent avec leurs attentes. Ce niveau d'utilité confirme le bien-fondé des interventions du programme pour les différentes catégories de bénéficiaires.

La mission d'évaluation note que les appuis et stratégies d'intervention cadrent aux besoins des bénéficiaires du programme. Ces appuis et stratégies du programme tels que mis en œuvre restent valables aux réalités du monde rural actuel et susceptible de favoriser l'atteinte des objectifs du programme. L'utilité des appuis a été confirmée en grande parties par les groupes cibles, toutefois ces appuis seront plus fructueux si les parties prenantes étaient présentes au démarrage du programme (cas des ATDA et DDAEP). Ce mécanisme portera à l'échelle les appuis et initiatives en cours et optimisera l'utilité des interventions.

#### 4.1.3. Adéquation avec les priorités nationales et locales

La mission d'EMP confirme que le programme l'UNI4COOP, à travers ses objectifs sous revue entretient une cohérence avec la vision et la mission d'Eclasio et de Louvain et en cohérence avec les notes stratégiques de la coopération belge. Aussi les objectifs sont-ils également en phase avec les orientations politiques nationales telles que PSDSA/PNIASAN 2017-2025 et les documents nationaux de promotion des filières agricoles. Au plan local on relève que la mise en œuvre s'inscrit dans une démarche cohérente en lien avec les besoins de renforcement de bénéficiaires ciblés et en adéquation avec les initiatives de développement du monde rural béninois exprimé par les autorités communales à travers les PDC des communes concernées, soutenues par les actions variées de promotion de l'entrepreneuriat des jeunes.

En outre, en ce qui concerne l'examen de la cohérence des approches avec les prescriptions nationales la mission d'évaluation conclut sur une note positive quant à son ancrage territorial qui reste en phase avec l'évolution du paysage institutionnel marqué par les réformes sur les PDA avec l'installation des ATDA et DDAEP. Il en est de même pour le positionnement des coopératives comme vecteur de développement des services économiques à leur membre qui s'avère assez pertinent et adapté aux besoins évolutifs sur les questions d'autofinancement.

La mission note également que les principales interventions telles que l'agroécologie et l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes à travers le renforcement de leadership et l'élargissement des opportunités entrepreneuriales sont de nature à permettre la réalisation des quatre produits (R1,2,3 et 4) prévus et nécessaires pour l'atteinte de l'OS1 du programme. Ces activités méritent d'être soutenues par un plan de financement des microentreprises des bénéficiaires.

Quant aux cinq résultats (R1,2,3,4 et 5) prévus pour l'atteinte de l'OS2, les interventions du programme comme l'appui agricole, l'entrepreneuriat et la microfinance (en collaboration avec des IMF non

partenaires), le renforcement des capacités, l'accès aux marchés agricoles, l'environnement et la capitalisation/recherche-action) sont pour pertinentes et indiquées pour impacter les différents bénéficiaires (les coopératives de transformation de manioc, les exploitants agricoles, les exploitants familiaux, les entrepreneurs, etc). Cependant, la mission d'évaluation note des limites de cohérence (absence de conformité) au niveau de certaines stratégies utilisées par le programme.

#### **4.1.4. Appréciation des méthodes et outils utilisés par le programme**

Dans l'ensemble, les outils et les méthodes d'intervention prévus et expérimentés pour le présent programme sont intéressants et susceptibles de favoriser l'atteinte des objectifs s'ils sont judicieusement utilisés. Il s'agit de l'outil QRCP, du guide d'évaluation des coopératives, les outils de gestion pour les entreprises appuyées (cahier de gestion) ; le guide de sensibilisation sur l'interrelation entre l'agro écologie, la sécurité alimentaire et les changements climatiques ; la mise en place des Champs Ecoles Paysans (CEP ; l'outil « Trajet d'Accompagnement Entrepreneurial (TAE), etc. Ces outils et méthodes de renforcement de capacité développés permettent de disposer d'un bilan objectif du niveau de renforcement des capacités à travers l'appréciation de la réduction ou non du gap capacitaire. La mise en œuvre rigoureuse de ces outils permettrait de faire un suivi de l'impact des interventions du programme des acteurs ciblés.

La mission observe que les outils et méthodes utilisés sont pertinents par rapport aux besoins des acteurs et pour l'atteinte des résultats du programme. Toutefois, la mission a noté une inexistence de base de données de référence par rapport aux compétences des bénéficiaires avant le démarrage des activités de renforcement de capacité. Ce qui rendrait difficile l'évaluation des avancements connus à terme.

En résumé, l'approche globale du programme peut se résumer au renforcement des capacités des bénéficiaires notamment les producteurs agricoles, les porteurs d'initiatives économiques et les partenaires locaux, à la promotion du dialogue public-privé à travers la mise en place de différents cadres de concertation au niveau départemental et communal, au renforcement des capacités managériales des partenaires stratégiques et à la promotion de l'entrepreneuriat.

#### **4.1.5. Pertinence des stratégies de partenariat et de délégation de responsabilité dans la mise en œuvre**

Les stratégies développées par Eclasio et LC peuvent être résumées à la contractualisation des interventions suivant le principe du faire-faire, le suivi de proximité avec possibilité d'évaluation de la performance et de la gestion financière des structures jouant de partenaires institutionnels du programme. Les stratégies d'appui-accompagnement des bénéficiaires sont soutenues par des (i) outil d'appui à l'élaboration d'un programme de campagne, (ii) outil de l'Expérimentation en Milieu Paysan : Cas des exploitants familiaux et (iii) outil d'intégration environnementale au niveau des bénéficiaires. Ces stratégies sont également bien appréciées des acteurs étatiques rencontrés au vu de l'historique et l'engagement de ces ONG dans le développement des activités dans la localité d'intervention.

La stratégie du programme a su impliquer certains partenaires dont leur contribution a été bien accueillie par différents acteurs rencontrés.

#### **✚ Par rapport aux acteurs clés au Sud :**

- **Les universités de Lokossa (IUT) et d'Abomey-Calavi (UAC) :** la formation des enseignants sur la pédagogie entrepreneuriale et l'organisation des séminaires entrepreneuriaux au profit des étudiants suite à un protocole d'accord signé avec l'UAC, a servi de vecteur pour toucher la cible des jeunes aspirants à l'entrepreneuriat. Ces partenaires sont indiqués et permettront au programme d'atteindre ces objectifs si les jeunes sensibilisés n'abandonnent pas à mi-parcours le processus de création de leur entreprise faute d'autres contraintes (financement et accès au marché, péripéties inhérentes au cycle de vie de toute entreprise). Quant à l'IUT de Lokossa, elle a été impliquée dans la mise en œuvre de 2 projets IS (la fabrication de séchoirs pour l'amélioration de processus de transformation des épices en poudre et la fabrication d'engrais organiques pour la fertilisation du sol) et sur l'expérimentation de la pyro-gazéification des épiluchures de manioc comme source



d'énergie pour la cuisson du gari auprès des coopératives du programme, dont les équipements mis au point sont en cours d'essai. La mission note que ce partenariat reste pertinent pour le programme et s'inscrit dans la recherche des solutions techniques aux contraintes de développement des activités des bénéficiaires du projet ;

- **Les communes** ont compris l'intérêt du programme via l'initiative de CANEL mais qu'elles n'arrivent pas encore à soutenir suffisamment en matériel (cadre de tenue de réunion) ni financière faute de ressources.
- **Les ATDA** ont été utiles pour la mobilisation et l'appui à l'encadrement des exploitants agricoles. Ces structures ont leurs procédures internes et leur planning d'intervention qui ne permettent pas souvent d'appuyer les interventions du programme sur le terrain. A l'étape actuelle, elles sont entrain de conduire par endroit un processus de diagnostic des coopératives pour constituer leur répertoire des organisations. La mission estime que le résultat de leur diagnostic peut être valable par le programme pour la suite de ses interventions.

#### **Par rapport aux acteurs clés au Nord**

- **Les universités**, en particulier les université de Liège et d'Abomey Calavi à travers le projet « dialogue entre les intervenants et chercheurs, plateforme de veille sur les dynamiques de développement rural-Bénin pour l'identification des sujets de capitalisation selon les besoins des ACNGs, la recherche sur des thématiques clés au programme à l'exemple de « mécanismes de financement des chaines de valeurs ajoutées selon la méthodologie d'appui aux initiatives entrepreneuriales adoptée dans le cadre du PRAFA » constituent une approche d'anticipation aux contraintes de mise en œuvre des interventions du programme. La mission estime que ce partenaire est bien indiqué et reste bénéfique pour la suite du programme.
- **Organisation partenaires** (Iles de Paix Eclasio, ANaF et la GIZ, ALDIP, etc.) ont été des creusets de synergies d'actions bénéfiques au programme tant sur les mesures de gestion durable des terre (GDT) et Adaptation aux Changements climatiques, de visite de terrain, de réflexion sur la mise en place d'une plateforme sur l'agroécologie, échange sur l'agroécologie et de partage d'outils et de pratiques entre Eclasio Bénin, Eclasio zone andine et Eclasio Sénégal. Cette initiative constitue de riches enseignements aussi bien pour l'équipe technique du PRAFA, MDD, programme DGD que les producteurs et productrices bénéficiaires du PRAFA à valoriser pour la suite du programme.

Enfin la mission note que les stratégies développées (le cadre multi acteur, les renforcements des capacités, les études et analyse de l'état des connaissances, etc.) constituent des leviers adéquats pour adresser les besoins identifiés. Toutefois, il est noté que certaines stratégies ont été confrontées à des aptitudes attentistes de certains bénéficiaires, dû aux mauvaises perceptions de certaines interventions du programme et aussi aux modes d'intéressement de certains anciens projets. Cette situation peut être inverser par le renforcement des actions de sensibilisation du programme à l'endroit de ces acteurs.

#### **4.1.6. Appréciation du dispositif institutionnel et organisationnel de mise en œuvre du programme**

Chaque ONG a mis en place un dispositif institutionnel et organisationnel de mise en œuvre permettant d'assurer une exécution optimale du programme. De façon spécifique, le dispositif institutionnel mis en place par LC repose sur le principe de faire-faire et le renforcement des capacités locales des deux ONG (GEL SUD et GROPERE) partenaires stratégiques pour appuyer UCTM et les bénéficiaires spécifiques (Entrepreneurs ruraux pour GEL SUD) et (Coopératives et exploitants familiaux pour (GROPERE). Quant à Eclasio, le dispositif d'opérationnalisation du PRAFA, met en relation plusieurs acteurs à travers le comité de pilotage d'une part et le comité technique d'autre part. Deux organisations (ANaF-Bénin et FHV) sont chargées de la mise en œuvre opérationnelle auprès des bénéficiaires

Il ressort de l'analyse du dispositif de contractualisation des interventions entre partenaires stratégiques qu'il repose sur le faire-faire dont les rôles et responsabilités de même que les modalités de paiement sont consignées dans la convention de partenariat signée le 28 mars 2017 entre Louvain coopération et chacun des deux ONG (GROPERE et GEL) d'une part et le 30 Mars 2017, Eclasio et ses deux ONG (ANaF-Bénin et

FHV). Cette convention est renforcée par un mécanisme de suivi-évaluation des performances des partenaires stratégiques. Ainsi selon les résultats attendus de chaque zone, chaque partenaire a un rôle spécifique défini dans le document contractuel. Pour renforcer les activités autour de chaque partenaire stratégique, des parties prenantes ont été ciblés pour des prestations spécifiques qui sont définies autour des contrats de mise en œuvre.

La mission d'EMP relève que ces dispositifs de partenariat respectent dans l'ensemble les conditions contractuelles prescrites. Mais, il faut noter par endroit l'existence de quelques éléments qui pourraient entraver à terme le respect des conditions contractuelles. Ainsi :

- ❖ **Concernant Louvain Coopération et ses partenaires** il est observé des retards par rapport au décaissement des fonds au profit de chacun des partenaires ce qui est en retour à l'origine des retards relevés dans l'exécution de certaines activités. Cette situation suscite la nécessité de procéder au préfinancement des activités annuelles planifiées et validées par les ONGs. Cependant, il importe de remarquer qu'à l'étape actuelle, les partenaires ne sont pas encore capables de préfinancer ces actions.
- ❖ **Concernant Eclasio et ses partenaires**, les difficultés se situent au niveau de la gestion du partenariat entre la FHV et le Centre Univ le renforcement de la communication aidera pour élucider davantage son rôle de partie prenante.

#### 4.2. Cohérence entre les ONG membres du Consortium

Conformément aux TDRs la mission a examiné la cohérence entre les ONGs membres du consortium. Au plan stratégique la mission dispose de quelques éléments d'appréciation qui confirment la cohérence entre les membres du consortium. Il s'agit notamment : la Co planification qui a permis d'obtenir un cadre logique unique avec une vision de mécanisme de suivi. Ceci est marqué par la volonté d'une évaluation à mi-parcours commune. Toutefois, au plan opérationnel il faut noter qu'il n'y a pas assez de synergie (zone d'intervention différentes, le besoin de contextualiser certains outils ou approches, etc...) entre les membres du Consortium (Eclasio & Louvain Coopération) au niveau (i) des redditions de compte concerté (support de capitalisation, revue concertée sur le projet) assorties d'un tableau de bord intégré de suivi évaluation et (ii) d'échange d'information régulières élargies aux ONGs locales partenaires sur les stratégies et méthodes d'intervention. En effet, ceci constitue une limite au processus d'apprentissage entre partenaires.

Ceci devrait être corrigé au regard de la panoplie d'outils qui se développent de part et d'autre et qui pourrait constituer une opportunité de renforcement des capacités pour les ONGs locales qui sont des partenaires stratégiques mais aussi une action à l'avantage des bénéficiaires directs

#### 4.3. Analyse de l'efficacité de la mise en œuvre du programme

##### 4.3.1. Analyse de niveau d'atteinte des résultats

Le niveau d'atteinte des indicateurs a été analysé par objectifs spécifiques en relation avec le niveau d'atteinte des cibles des indicateurs de résultats.

##### ❖ **Niveau d'atteinte des indicateurs de l'OS 1 du programme**

Tableau 4: Niveau d'atteintes des indicateurs relatifs à l'objectif 1 du programme

	Indicateurs	Base line	Prévu en 2019	Réalisé au 30 Juin 2019	Taux de réalisation au 30 Juin 2019	2021
	<b>Indicateurs effets</b>					
<b>OS1</b> Les ménages ruraux des communes de Natitingou (département	<b>IE.1</b> : Proportion d'EF exprimant une amélioration concrète de leur situation alimentaire et économique	0	10%		0	80%

de l'Atacora), Parakou, Tchaourou et Ndali (département du Borgou) renforcent et équilibrent leurs exploitations familiales autour d'activités agricoles et d'activités génératrices de revenus liées.	<b>IE.2 :</b> Proportion d'EF accompagnées exprimant une amélioration concrète de leur situation alimentaire et économique grâce aux initiatives entrepreneuriales des jeunes et des femmes	0	25%		0	50%
	<b>IE.3 :</b> Proportion d'EF exprimant une amélioration concrète de leur situation alimentaire et économique grâce à une meilleure intégration des activités de production.	0	25%		0	50%
<b>Indicateurs produits</b>						
<b>Résultat 1 :</b> Les exploitations familiales diversifient et améliorent durablement leurs productions	<b>R1IOV1 :</b> Proportion d'exploitations familiales accompagnées ayant intégré au moins une nouvelle spéculation ou production.	0	30%	29%	96,7%	70%
	<b>R1IOV2 :</b> Proportion d'exploitations familiales accompagnées ayant connu un accroissement du rendement des productions (et montant)	0	20%	44%	220,0%	60%
	<b>R1. IOV3 :</b> Proportion d'exploitations familiales accompagnées ayant connu un accroissement de la valeur de la production		20%	44%	220,0%	60%
<b>Résultat 2 :</b> Les familles paysannes valorisent adéquatement leurs productions	<b>R2IOV1 :</b> Proportion d'EF ayant amélioré leurs conditions de stockage par l'utilisation des technologies de conservation vulgarisées par le programme.	0	30%	86%	286,7%	70%
	<b>R2IOV2 :</b> Proportion d'EF estimant que les activités du programme leur ont permis de mieux diversifier leur alimentation et de réduire la période de soudure	0	20%	13%	65,0%	60%
	<b>R2IOV3 :</b> Proportion d'EF accompagnées ayant connu un accroissement de la valeur des productions du fait des initiatives entrepreneuriales des jeunes et des femmes. (Et montant)	0	20%	1%	5,0%	60%
<b>Résultat 3 :</b> Le leadership et l'autonomisation des jeunes et des femmes sont durablement renforcés à travers l'élargissement des opportunités entrepreneuriales et la professionnalisation des microentreprises créées	<b>R3IOV1 :</b> Proportion des projets soumis par les Jeunes hommes (JH)	0	33%	24%	72,7%	33%
	<b>R3IOV2 :</b> Proportion des projets soumis par les Jeunes femmes (JF)	0	33%	18%	54,5%	33%
	<b>R3IOV3 :</b> Proportion des projets soumis par les Femme(F)	0	33%	25%	75,8%	33%
	<b>R3IOV4 :</b> Proportion (et nombre) de microprojets validés et financés parmi les demandes soumises par les jeunes et femmes	0	30%	9%	30,0%	70%
	<b>R3IOV5 :</b> Proportion (et nombre) de microprojets assurant un bon niveau de performance et assurant un remboursement correct des crédits	0	20%		0,0%	70%
<b>Résultat 4 :</b> Résultat 4 : Les interventions du programme sont bien ancrées dans les dynamiques locales par le biais d'une approche de mise en œuvre qui mobilise pleinement les acteurs locaux et place le développement institutionnel et organisationnel des organisations partenaires au cœur de sa démarche	<b>R4IOV1 :</b> Indicateur synthétique (sur 10) traduisant le niveau de participation active des acteurs locaux (réunions ; plateforme, niveau d'adhésion/soutien aux innovations).	0	4	2	50,0%	8
	<b>R4IOV2 :</b> Nombre d'organisations partenaires ayant amélioré la prise en compte des thématiques agroécologie, genre et/ou entrepreneuriat dans leur plan stratégique	0	1	1	100,0%	1
	<b>R4IOV3 :</b> Nombre de cadres locaux de concertation fonctionnels et faisant évoluer les politiques publiques locales	0	1	0	0,0%	2

	pour un accès des jeunes et des femmes aux ressources productives (terre, eau).					
--	---	--	--	--	--	--

Source : Rapport interne d'activités

L'objectif spécifique 1 s'articule autour de quatre (04) résultats et treize (13) indicateurs. La performance globale du programme au niveau de l'objectif Spécifique 1 a été analysée en relation avec le niveau d'atteinte des cibles des indicateurs.

En résumé, des progrès ont été notés au niveau de la majorité des indicateurs pour l'atteinte des résultats 1 (179%) & résultats 2 (119%). En outre, si les indicateurs du R2 en général semble être au bon niveau l'analyse désagrégée montre qu'une attention particulière doit être faite pour l'indicateur sur la Proportion d'EF accompagnées ayant connu un accroissement de la valeur des productions du fait des initiatives entrepreneuriales des jeunes et des femmes qui est à un taux de 5%.

Par ailleurs, les indicateurs pouvant justifier l'atteinte des résultats 3 (47%) & résultats 4 (67%) n'ont pas connu de grand progrès pour diverses raisons notamment les difficultés de mobilisation des ressources financières au profit du programme à temps, le retard dans le démarrage des activités la mise en œuvre des relations de partenariat avec les autres structures. Dans un tel contexte, l'équipe de gestion du volet PRAFA doit doubler d'efforts les deux prochaines années pour prétendre l'atteinte des indicateurs d'effet. A cet effet, on pourra présager de l'atteinte de la cible à l'horizon 2021 si la stratégie du programme est rigoureusement suivie pour favoriser la réalisation certaines des quatre (04) résultats afférents.

#### ❖ Niveau d'atteinte des indicateurs de l'OS 2 du programme

Tableau 5: Niveau d'atteintes des indicateurs relatifs à l'objectif 2 du programme

	Indicateurs	Base line	Prévu en 2019	Réalisé au 30 Sept 2019	Taux de réalisation en 30 Sept 2019	2021
	<b>Indicateurs effets</b>					
OS2 : La sécurité alimentaire et économique des populations de nos zones d'intervention est améliorée durablement à travers une offre diversifiée et adaptée de services d'appui à l'agriculture et à l'entrepreneuriat	<b>IOV.1 :</b> % moyen d'augmentation des dotations en capital physique et productif des ménages bénéficiaires	A définir	20%			30%
	<b>IOV.2 :</b> Participation des femmes (en %) dans les instances de décision des organisations bénéficiaires	27%	30%			30%
	<b>IOV.3 :</b> Participation des femmes (en %) dans les instances de décision des organisations bénéficiaires	A définir	40%			60%
	<b>Indicateurs produits</b>					
<b>Résultat 1 :</b> Les producteurs agricoles, les porteurs d'initiatives entrepreneuriales et les partenaires du projet sont renforcés sur le plan institutionnel et technique, participent à des réseaux selon leur métier et stimulent des cadres de concertations 'public – privé'	<b>R1IOV1:</b> Evolution de l'indice de viabilité des partenaires opérationnels et des organisations mises en place	GROPERE= GEL= Union Coop= 36%	50%	81% (GROPERE) 80% (GEL) <sup>2</sup> 37% (UCTM) <sup>3</sup>	162% (GROPERE)	70%
	<b>R1IOV2 :</b> Taux de réalisation des objectifs des cadres de	0%	50%	85%	170%	60%

<sup>2</sup> Données de 2018

<sup>3</sup> Données de 2018

	concertation public-privé mis en place					
<b>Résultat 2</b> : Les producteurs agricoles valorisent leurs productions et accèdent aux marchés	<b>R2IOV1</b> : Evolution des quantités commercialisées de gari (par ventes groupées) et du chiffre d'affaires réalisé par l'union des coopératives de transformation de manioc	Quantités de gari commercialisées (en groupe) : 0%		175%	3500%	50%
		Evolution CA : 0%	5%	22%	440%	50%
	<b>R2IOV2</b> : Évolution de la capacité de transformation des coopératives de manioc par rapport à la production totale du riz paddy par les producteurs bénéficiaires du programme	14%	15%	36%	240%	50%
<b>Résultat 3</b> : Les revenus et le bien-être des bénéficiaires du projet sont améliorés	<b>R3IOV1</b> : Nombre de bénéficiaires des services du GEL (% participation féminine et % de satisfaction)	Bénéficiaires : 2800	1500	4756	317%	3800
		%Femmes : 64%	50%	51%	102%	62%
	% de satisfaction : A déterminer	75%	94,11% <sup>4</sup>	125%	75%	
	<b>R3IOV2</b> : Evolution de la marge bénéficiaire des entrepreneurs accompagnés par le GEL	0	12,5%	29,1% <sup>5</sup>	233%	25%
<b>Résultat 4</b> : Les bénéficiaires du projet (les producteurs agricoles, les porteurs d'initiatives entrepreneuriales et les partenaires) améliorent leurs pratiques de gestion en termes d'utilisation durable des ressources environnementales	<b>R4IOV1</b> : Niveau d'exécution des mesures d'atténuation des impacts environnementaux identifiés	0	2	2	100%	2
	<b>R4IOV.2</b> : Taux d'exécution des engagements environnementaux pris par les bénéficiaires du programme	0	75%	86% <sup>6</sup>	115%	30%
	<b>R4IOV.3</b> : % d'exploitants pratiquant de façon combinée au minimum 3 techniques agro-écologiques promues par le programme	0	100%	100%	100%	30%
<b>Résultat 5</b> : Des recherches-actions sont conduites et les expériences de LD et de ses partenaires sont capitalisées et diffusées avec l'appui de l'UCL et d'autres institutions académiques et de recherche	<b>R5IOV.1</b> : Nombre de capitalisations et de recherches-actions réalisées	0	8	8	100%	10
	<b>R5IOV.2</b> : Nombre de publications produites	0	8	8	100%	10

Source GROPERE et GEL, sep 2019

A mi-parcours, les progrès ont été enregistrés sur le niveau d'atteinte des indicateurs des cinq résultats attendus. Avec cette progression, l'atteinte de tous les résultats du programme est possible en 2021 pourvu que les interventions prévues se poursuivent conformément à la planification élaborée. Néanmoins, il importe de signaler que des efforts restent à fournir surtout au niveau du résultat 5 à terme. Avec la détermination de l'équipe de gestion des parties prenantes impliquées et les efforts d'innovations, on peut envisager l'atteinte de la cible à l'horizon 2021 si la stratégie du programme est rigoureusement suivie pour favoriser la réalisation de certains indicateurs des cinq (05) résultats prévus.

4 Données de 2018  
5 Données de 2018  
6 Données de 2018

En somme, cette performance notée au niveau des indicateurs n'a été possible que grâce aux réalisations du programme présentées dans le paragraphe suivant par objectif spécifique et qui peuvent être inscrits au titre des acquis du programme.

#### 4.3.2. Les grandes réalisations à mi- parcours de l'UNI4COOP : le point des acquis par résultats

Au bout des deux premières années de sa mise en œuvre, le programme a capitalisé à son actif une série d'acquis sur lesquelles devront s'appuyer les partenaires de mise en œuvre du projet pour continuer à impacter positivement et durablement les acteurs bénéficiaires. Au titre des acquis globaux, en termes de performance, on peut retenir par résultat attendu du projet une série de principaux succès présentés dans les tableaux ci-dessous.

**Tableau 6 : Bilan des réalisations et acquis de l'OS 1**

<b>Résultat 1 : Les exploitations familiales diversifient et améliorent durablement leurs productions</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sept (07) projets sur les initiatives entrepreneuriales des jeunes et des femmes sont financés ;</li> <li>- Seize (16) champs écoles paysans (CEP) d'expérimentations sont mise en place et fonctionnels ;</li> <li>- Les capacités des techniciens sont renforcées sur les démarches et outils d'élaboration ; de suivi des plans d'affaires et sur la démarche d'élaboration du Trajet d'Accompagnement Entrepreneurial (TAE) ;</li> <li>- Les jardins de case sont installés dans plusieurs localités.</li> </ul>
<b>Résultat 2 : Les familles paysannes valorisent adéquatement leurs productions</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 789 individus dont 426 femmes ont été formés en démonstrations culinaires</li> <li>- 699 personnes dont 313 femmes sont formées sur les techniques de conservation et de stockage des produits agricole ;</li> <li>- Vingt-six (26) jardins scolaires sont mise en place et appuyés dans la zone de Parakou ;</li> <li>- Des unités de transformation sont outillées sur le plan technique, organisationnel vers leur formalisation ;</li> <li>- La construction de deux banques de céréales dans la zone de Parakou d'une capacité de plus de 100 tonnes chacune.</li> </ul>
<b>Résultat 3 : Le leadership et l'autonomisation des jeunes et des femmes sont durablement renforcés à travers l'élargissement des opportunités entrepreneuriales et la professionnalisation des microentreprises créées</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation de 38 jeunes et femmes en apiculture ;</li> <li>- Mis en place d'un dispositif de soutien qui part de l'analyse des idées de projets à l'accompagnement des entrepreneurs par les techniciens du programme ;</li> <li>- Le développement de l'entrepreneuriat et la promotion de l'emploi des jeunes et des femmes à travers le renforcement de leur leadership et l'élargissement des opportunités entrepreneuriales pour une facilitation de l'accès aux ressources pour les jeunes et les femmes ;</li> <li>- La pérennisation des acquis du programme à travers une approche participative soutenues par l'ANAF à travers ses démembrements locaux et à susciter la participation des bénéficiaires, des collectivités locales et des services techniques de l'Etat.</li> </ul>
<b>Résultat 4 : Les interventions du programme sont bien ancrées dans les dynamiques locales à travers la mobilisation des acteurs locaux et l'importance accordée au développement institutionnel et organisationnel des OP.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectivité des instances pour le suivi et le pilotage du projet (Comité de Pilotage (COPIL) ;</li> <li>- Bonne implication des structures déconcentrées et décentralisées de l'Etat aux réunions de pilotage du projet.</li> </ul>

**Tableau 7 : Bilan des réalisations et acquis de l'OS 2**

<b>Résultat 1 : Les producteurs agricoles, les porteurs d'initiatives entrepreneuriales et les partenaires du projet sont renforcés sur le plan institutionnel et technique, participent à des réseaux selon leur métier et stimulent des cadres de concertations "public – privé"</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en place et animation d'un comité de gestion du programme : ce comité assure le pilotage du programme et regroupe LC et les deux partenaires locaux (GROPERE et GEL Sud Bénin). Ce comité sert de cadre de suivi de l'exécution des activités et permet un partage des informations sur le déroulement du programme.</li> </ul>



- Le renforcement de capacité des membres des deux partenaires locaux (GROPERE et GEL Sud Bénin)
- La mise en œuvre du Programme d'Appui au Développement de l'Entrepreneuriat Local (PADEL) par l'organisation de conférence sur l'entrepreneuriat
- L'appui à l'appropriation du contenu du programme par les équipes des partenaires, ainsi qu'une compréhension mutuelle de la planification stratégique, opérationnelle et budgétaire du programme
- La mise en place des CANEL et des Clubs peut être considéré comme un instrument clé d'éveil de conscience des jeunes à l'entrepreneuriat dont leur fonctionnement reste à renforcer pour garantir leur durabilité
- L'accompagnement de l'UCTM-MONO dans l'actualisation de son plan d'affaire
- L'organisation et l'animation de la table ronde filière manioc en collaboration avec la DDAEP ;
- Le renforcement des capacités des membres des coopératives et de leur union sur l'élaboration et la gestion des activités, la tenue des outils de gestion, le suivi de la qualité des produits finis, l'accès au marché, etc.

#### Résultat 2 : Les producteurs agricoles valorisent leurs productions et accèdent aux marchés

- Renforcement des capacités techniques, organisationnelles, fonctionnelles et financières des coopératives
- Appui à l'aménagement des ateliers de transformation des nouvelles coopératives ;
- Promotion de nouvelles technologies d'économie d'énergie au niveau des ateliers de transformation du manioc est louable pour la modernisation des systèmes de production et l'optimisation des énergies utiles à mettre à l'échelle ;
- Dotation des nouvelles coopératives en équipements de transformation ;
- Appui à l'UCTM dans le développement de partenariats commerciaux durable ;
- Appui à la production agricole par l'identification de nouveaux exploitants familiaux pour l'extension vers d'autres communes, l'identification de 56 exploitants familiaux (09 femmes et 47 hommes) répartis dans les six communes désireux devenir multiplicateurs de boutures améliorées de manioc et mise en place du processus de sélection des potentiels exploitants familiaux à former au cours du second semestre, la sensibilisation des 38 nouveaux exploitants familiaux producteurs vendeurs de manioc aux coopératives identifiés sur la mise en place du mécanisme de contractualisation avec les coopératives.

#### Résultat 3 : Les revenus et le bien-être des bénéficiaires du projet sont améliorés

- La formation des étudiants de la FLAC/UAC et de l'INSTI de l'IUT sur les compétences de vie et les cycles de création et de gestion d'une entreprise ;
- La mise en boîte d'une dizaine de l'émission « la minute de l'entreprise » pour leur diffusion courant semestre 2 ;
- La formation de la deuxième génération d'entrepreneurs pilote sur les outils de gestion et le calcul des coûts
- La réalisation du diagnostic/évaluation de capacité entrepreneuriale des 144 MPME et 19 sociétés coopératives en accompagnement et l'élaboration des Trajet d'Accompagnement Entrepreneurial (TAE) et Plans de Développement d'Entreprise (PDE) ;
- L'appui à la bonne gestion fiduciaire des entreprises financées pour le respect des délais d'exécution des activités, le respect des plans de financement et de l'utilisation effective de leur apport personnel ;
- L'appui à la tenue et la mise à jour des outils de gestion ;
- La mise en relation et l'appui à la commercialisation des produits et services générés par les MPME ;
- L'appui à la définition de stratégie marketing et de commercialisation ;
- L'appui-accompagnement technique des MPME (sur la maîtrise des technologies innovantes de production et de transformation adaptées, respectueuse de l'environnement et à faible coût ; approvisionnement des intrants, semence de qualité, matière première appropriées, appui à l'élaboration des plans de campagne, appui au respect des ITK des cultures etc..) aux promoteurs ;
- Le suivi-appui et l'accompagnement spécifique des promoteurs pour leur professionnalisation et la consolidation de leurs entreprises ;
- L'appui à l'élaboration de 35 Trajet d'Accompagnement Entrepreneurial (TAE) après le diagnostic organisationnel et techniques des MPME concernées ;
- L'élaboration et le dépôt de 20 plans d'affaires dans le cadre de l'avis d'appel du FNDA/ATDA-7 au profit des MPME ;
- La facilitation de l'accès au crédit à 4 MPME auprès de SFD ;
- L'appui à la formalisation de 10 PME auprès de l'Agence de Promotion des Investissement et des Exportations (APIEx).

#### Résultat 4 : Les bénéficiaires du projet (les producteurs agricoles, les porteurs d'initiatives entrepreneuriales et les partenaires) améliorent leurs pratiques de gestion en termes d'utilisation durable des ressources environnementales



- Le redimensionnement des ateliers de transformation de manioc des nouvelles coopératives, pour tenir compte de la stratégie « la marche en avant » ,
- L'appui à la gestion des eaux usées au niveau des ateliers de transformation des produits agricoles (mise en place des fosses d'assainissement, notamment) ;
- La prise en compte et le suivi des mesures d'hygiène au niveau des ateliers de transformation des produits agricoles (propreté permanente des lieux, système de lavage-mains, tenues de travail, etc.)
- Promotion de nouvelles technologies d'économie d'énergie au niveau des ateliers de transformation du manioc est louable pour la modernisation des systèmes de production et l'optimisation des énergies utiles à mettre à l'échelle
- La participation des 8 entreprises pilotes à une formation sur les pratiques et techniques de production maraichère biologique et la certification au Système Participatif de Garantie (SPG) organisée ensemble avec la CTB Mono dans le cadre des actions de synergie. Cette action peut s'inscrire dans les actions de capitalisation communes Eclasio/LC à organiser autour de l'AE sur les 2 années restantes.
- Le suivi de la mise en œuvre des mesures/Plan de Gestion Environnementale et Sociale
- L'organisation des visites d'échange avec 110 exploitants familiaux (60 hommes et 50 femmes) sur les sites expérimentaux et dans les exploitations des 18 exploitants familiaux pilotes sur les techniques agroécologiques.

**Résultat 5 : Des recherches-actions sont conduites et les expériences de LD et de ses partenaires sont capitalisées et diffusées avec l'appui de l'UCL et d'autres institutions académiques et de recherche**

- Réalisation des études de capitalisation sur l'évaluation post intervention du GEL et sur l'application de l'outil d'intégration environnementale (OIE) au niveau bénéficiaire ;
- L'élaboration d'un module de formation des producteurs sur la production écologique du manioc ;
- Recherche-action sur l'expérimentation de la pyro-gazéification des épiluchures de manioc comme source d'énergie pour la cuisson du gari en collaboration avec l'Institut Universitaire De Technologie (IUT) De Lokossa.
- La réalisation et la diffusion des résultats des études légères Post intervention GEL et OIE
- L'élaboration d'un module de formation sur les bonnes pratiques d'hygiène et de transformation du manioc en ses dérivés ;
- La capitalisation de l'expérience du promoteur AFOUDA Florent ;
- La réalisation du succes stories de 3 MPME accompagnés dans le cadre du programme ACMA-2
- L'élaboration d'une plaquette sur les pratiques agroécologique ;

### 4.3.3. Appréciation de l'efficacité et utilité des appuis apportés par le programme

#### ❖ Appuis apportés par le programme aux exploitants agricoles

De 2017-2019, les exploitants familiaux individuels rencontrés dans les deux zones d'intervention du programme (Sud et Nord) ont reconnus avoir bénéficié de la part du programme en équipements, pour l'amélioration des procédés de transformation, en entrepreneuriat, en gestion et en agroécologie et alphabétisation (en particulier au sud). La mise en relation de certains producteurs capables de fournir de la matière première en quantité et en qualité aux coopératives/groupements s'est une bonne initiative mise en œuvre par le programme. Au vu du bien-fondé de cette intervention, les coopératives très engagées et qui auront l'opportunité d'être impliquée dans les modèles d'affaires de cluster en promotion par les ATDA, poursuivront elles-mêmes ces collaborations établies par le programme avec les producteurs à la base. Cette intervention du programme est durable pourvue que les activités économiques des coopératives appuyées prospèrent. A cet effet, l'amélioration de l'accès au marché et la mise en place des modèles contrats d'affaires et d'un répertoire des fournisseurs de matières premières agréés constituent les défis à relever.

#### ❖ Efficacité des appuis aux filières

Le programme dans son ensemble qu'il s'agit de Louvain (au sud) ou d'Eclasio (au Nord) s'est inscrit dans la promotion des filières agricoles du pays à travers les appuis à l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes tout en améliorant les conditions de vie des bénéficiaires.

Particulièrement au sud, la promotion de la filière manioc par le programme a permis de relever plusieurs défis dans la zone d'intervention de la couverture des besoins alimentaires des ménages membres des coopératives de transformation et des exploitants familiaux vendeurs de manioc aux coopératives appuyées, de l'accroissement des revenus des membres des coopératives et des exploitants familiaux vendeurs de manioc aux coopératives appuyées, le principal produit (gari) des coopératives a connu une hausse

importante. Ainsi, la production annuelle de gari est passée de 5,7 tonnes avant le programme en 2014 (confère rapport du projet manioc de décembre 2015) à 10,5 tonnes par coopérative au cours de mise en œuvre du programme (2019). Soit un taux d'accroissement de 84 %. La transformation de manioc impacte considérablement la création d'emploi et la croissance économique locale dans la zone d'intervention du programme à travers la mise en place des unités de transformation modèles. La majorité des exploitants familiaux vendeurs de manioc aux coopératives ont commencé par pratiquer dans leurs exploitations les bonnes pratiques culturales. Malgré les dispositifs (renforcements de capacités, mis à disposition des moyens de production...), mis en place pour l'appui-accompagnement des coopératives membres de l'UCTM dans une perspective de désengagement de GROPERE et LC, certains bénéficiaires directs (coopératives) ne s'approprient pas cette dynamique comme souhaitée par rapport à la durabilité des actions.

En général au sud comme au nord du pays, grâce aux appuis reçus, les exploitants agricoles affirment l'augmentation des rendements (passé 2 ha à 6ha) et l'amélioration des revenus. Spécialement au nord, la transformation du soja a créé des activités génératrices de revenus (AGR) pour les femmes grâce à l'octroi de crédit et à l'appui en équipement de transformation (avec un cout de production de 8000F, on peut faire une recette de 15 000FCFA avec un bénéfice mensuel de 100 000FCFA). La plupart des producteurs du soja ont pratiqué les bonnes pratiques agroécologiques. Ce qui participe sans doute à une gestion durable des terres agricoles. Aussi le maraichage est aussi appuyé par le projet.

#### ❖ Efficacité des appuis aux coopératives

Pour l'ensemble des coopératives appuyées, les principales actions se présentent en termes d'(i) appui en matériel de transformation du manioc en ses produits dérivés ; (ii) renforcement de capacités sur les technologies de transformation ; (iii) renforcement de capacités sur la gestion des coopératives de transformation et la tenue des outils de gestion et (iv) renforcement de capacités sur l'alphabétisation dans les langues maternelles du milieu.



Pour preuve, les appuis techniques (Elaboration et mise en œuvre du trajet d'accompagnement entrepreneurial) et d'équipements divers d'Eclosio, aux deux Groupements de femmes (12 femmes) spécialisés dans la transformation et la commercialisation du fromage de soja dont l'un à Tinoubinti et l'autre à Wétinpounga, ont été bien appréciés au regard du niveau l'évolution de leur projet.



Grâce aux interventions d'Eclosio à l'endroit des groupements à travers divers projet dont le Projet de Résilience et d'Autonomisation des Femmes en Agriculture (PRAFA) conduit dans le cadre du programme UNI4COOP de 2017 à 2021, plusieurs changements ont été observés au niveau des membres des groupes des associations dans leurs ménages et au sein de leur communauté et des coopératives appuyées.

#### ❖ Appréciation des appuis du programme pour le Centre commercial

En réalité, le centre commercial se veut une structure pérenne même si elle a été créée par un projet. A cet effet, des appuis ont été apportés en recrutement et formation du personnel<sup>7</sup> à ce centre. Dans l'ensemble, ces appuis s'inscrivent dans le but de montrer à ces agents qu'à moyen et à long termes, ce centre fonctionnera sur la base des recettes générées par cette unité. Pour ce faire, les activités qui sont menées au sein de centre reposent sur la logique d'une gestion indépendante d'organisation des ventes groupées directement au centre commercial, afin de responsabiliser davantage le personnel dans la conduite de leurs affaires.

<sup>7</sup> surtout en animation du centre



**Figure 7:** Photos illustratives de la situation actuelle du centre commercial

**Source :** Cosinus-conseils, Décembre 2019

Sur les trois dernières années du programme et surtout en 2018, il a été procédé à la dotation du Centre Commercial d'une stratégie marketing et de commercialisation et la formation de son équipe. De plus, le programme a appuyé la formation des agents du centre commercial de l'UCTM sur le marketing et la gestion commerciale, l'élaboration d'une stratégie marketing et la réalisation des objets de visibilité (enseigne, logo).

Malgré ces divers appuis accordés au centre et confirmés par les acteurs enquêtés, l'évolution du chiffre d'affaires des ventes directes réalisées au niveau du centre commercial sont encore faibles soit de 29 782 460 FCFA en 2016 à 34 299 910 FCFA en 2017. Par exemple au titre de l'année 2019, les ventes totales de gari qui constituent la raison d'être dudit centre représentent globalement le 1/3 de celles d'autres produits. Ce qui suscite l'intérêt de promouvoir davantage le volet économique UCTM. Ainsi, la mission peut noter que les attentes placées en cette structure ne sont pas encore effectives en raison des performances enregistrées jusqu'à présent.

#### ❖ **Appréciation des types d'appui du programme au CANEL**

Les interventions du programme au bout de trois (03) ans environs, ont permis de créer et de faire fonctionner au sens strict 04 /06 CANEL soit environs 66,67% à l'exception de celui d'Athiémié. Par contre en prenant en compte le CoS d'Athiémié, le programme se retrouverait avec 05/06 CANEL soit un taux de 83,3%. Dans cette tendance la probabilité d'atteindre la mise en place des 100% de CANEL est très élevée.

Aujourd'hui ces cadres sont encore peu structurés. Leur animation est à renforcer en raison de la diminution de l'effectif des membres par moment par séance. En bref des difficultés de fonctionnement de ces cadres s'observent par endroit car les attentes immédiates (accès aux matériels de production, leur prise en charge à chaque séance d'animation, le financement de leur activité etc...) de leurs membres sont plus fortes que les résultats intermédiaires obtenus (l'éveil de l'esprit d'entrepreneur, la détermination des opportunités d'affaires, le processus d'apprentissage au développement de son entreprise. Dans ce contexte, il se pose à l'étape actuelle, la question de la vitalité et la durabilité desdits CANELs qui pourra être réglée par le changement de mentalité des membres et la recherche des appuis complémentaires (matériel et la prise en charge de certaines activités initiées par les membres) pour l'animation de ces structures.

#### ❖ **Appréciation des types d'appui du programme pour les clubs d'entreprises**

Sur les trois premières années de mise en œuvre du programme, environ 17 clubs ont été installés dont 03 à BOPA et 03 Lokossa et 03 à Comè et 03 à Athiémié plus les 03 mini-entreprises de (INST/IUT Lokossa) et les 02 à Grand Popo. La logique d'intervention du projet recommande de créer au moins un club par commune soit au totale 06 pour le département du Mono. A terme des trois années d'intervention, le programme a dépassé l'effectif des 6 clubs attendus grâce aux efforts consentis pour surmonter la mentalité des acteurs et les antécédents relatifs aux initiatives antérieures. Le principe de responsabilisation des acteurs pour la mise en place de leur club, retenu par le programme est appréciable pour anticiper sur les questions de pérennité. Sur les deux prochaines années, le programme a intérêt de consolider, capitaliser et diffuser les acquis autour des clubs d'entreprises créés tout en sensibilisant davantage les acteurs et solliciter le concours d'autres partenaires à l'exemple des ATDA

#### ❖ **Appréciation des appuis aux entreprises**

Sur la période de 2017-2019, l'effectif des entreprises touchées est variable d'année en année. Une base restreinte des entrepreneurs de PADA-FA ont été appuyés par le programme. A celles-ci s'ajoutent les

entreprises individuelles des zones d'interventions. Parmi ces entreprises, l'expérience de l'ASPAD est un cas de réussite. En 2017 et 2019, 250 MPME sont suivies par le GEL. Les types appuis sont distincts selon le cycle de vie de l'entreprise (en création, ou en maturité). En création, l'accompagnement donné répond aux directives recommandées pour lesquelles le personnel de GEL a été renforcé. Pour les entreprises déjà, les appuis en gestion et marketing apportés sont appréciés par les bénéficiaires rencontrés. Les supports de gestion tels que le livret du comptable constituent un acquis à mettre à capitaliser par le programme. Ces appuis sont appréciables car ils ont permis à certaines entreprises bénéficiaires d'améliorer leur gouvernance, d'accéder au financement auprès d'autres organisations et d'améliorer l'accès au marché des entreprises à travers l'introduction des emballages de conditionnement attractif des produits fabriqués et l'organisation et l'appui à la participation aux foires commerciales. En définitive, la qualité de ces appuis est appréciable pour les bénéficiaires qui doivent commencer par se préparer pour supporter après le programme les frais de ces prestations.

#### **4.3.4. Changements significatifs en cours et degré de satisfaction des acteurs**

##### **❖ Les changements significatifs**

Les trajectoires de changements en cours sont entre autres (i) amélioration du rendement agricole (ii) amélioration de la sécurité alimentaire via la production agricole et l'entreprise, l'augmentation de la quantité produite, l'amélioration du chiffre d'affaire ; (iii) transformation des denrées agricoles plus économiques par entremise de possibilité de transformer une grande quantité en peu de temps et (iv) l'acquisition de compétence en écriture et en lecture et les compétences en planification des activités.

##### **✓ Une productivité agricole en cours d'amélioration grâce à l'application des bonnes pratiques de l'agroécologie**

Les interventions du programme ont mis l'accent sur les mesures d'atténuation des impacts environnementaux à travers la promotion des techniques<sup>8</sup> agro-écologiques, la formation en agro-écologie, l'accompagnement des entrepreneurs pilote en agro écologie pour la mise en œuvre et la promotion des systèmes de production agro-écologiques les systèmes de commercialisation des produits agro-écologiques (Circuit court, Paniers/ Système Participatif de Garantie (SPG) à travers des séances de formation et des visites d'échanges , la formation des membres du club sur l'entrepreneuriat durable. Les différents entretiens avec les bénéficiaires ont montré qu'il y a eu une amélioration dans leur productivité grâce aux différents appuis en matériel agricoles et des appuis-conseils en agroécologie divers visant le respect de l'environnement. Cela a favorisé l'augmentation des rendements et les produits sont de meilleures qualités. Il est encore trop tôt d'apprécier les niveaux de productivité par unité de facteurs mais les indices en cours augurent d'une bonne tendance si les mesures d'accompagnement se poursuivent ainsi que les corrections aux stratégies d'intervention.

##### **✓ Des revenus en cours d'accroissement grâce à la diversification des activités économiques et à l'accès aux technologies améliorées de transformation agricole**

La trajectoire des revenus des bénéficiaires connaît une augmentation relative selon les propos des enquêtés. Cette augmentation est due au respect des itinéraires techniques de production et de transformation, à l'application des conseils en agroécologie et la mise en place de la stratégie de commercialisation (la vente groupée).

##### **❖ Degré de satisfaction des acteurs par rapport au programme**

<sup>8</sup> Il s'agit des techniques suivantes : i) utilisation de la fumure organique ; ii) utilisation de pesticides naturels ; iii) rotation des cultures ; iv) assolement ; v) site anti érosif ; vi) reboisement ; vii) semences améliorées ; viii) haie vive ; ix) paillage ; x) semi en ligne ; et xi) compostage.

Presque la totalité des bénéficiaires enquêtés manifestent leur satisfaction vis-à-vis des interventions du programme qu'au sud comme au nord.

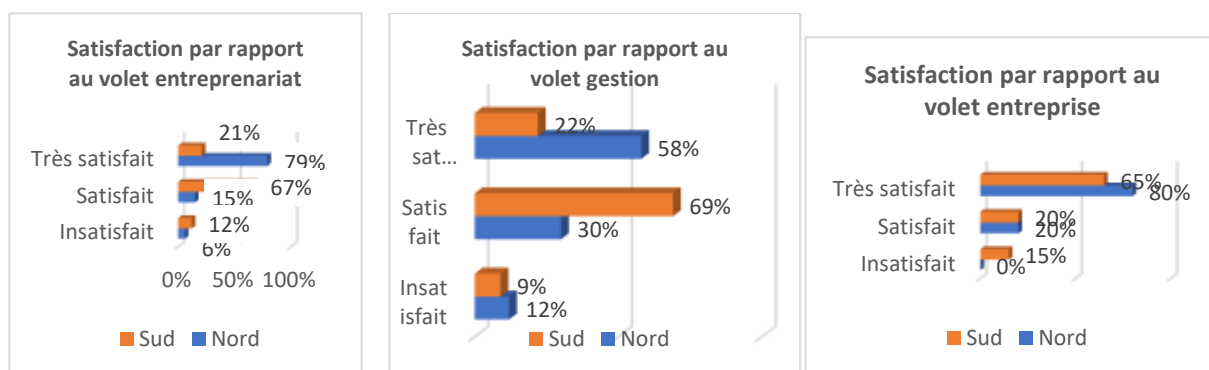


Figure 8: Satisfaction des appuis  
Source : Equipe de consultants, Décembre 2019

Les interventions du programme jusqu'à la date actuelle ont été bien accueillies et mieux appréciées par les différentes catégories d'acteurs (coopératives, exploitants agricoles, et les parties prenantes). Tous les membres de ces coopératives ont été satisfaits par les différentes actions du programme UNI4Coop parce que répondent aux besoins des exploitants agricoles. Malgré ces appréciations, il importe de relever la qualité des interventions afin d'impacter positivement plus d'acteurs que prévus.

Mais néanmoins, il reste encore à faire surtout par rapport à certaines doléances qui vont au-delà du champ du programme à savoir : la construction de forages d'eau près des sites de transformation, l'accès au crédit et l'électrification par l'acquisition des kits. La mission estime que ces doléances peuvent être satisfaites par les bénéficiaires eux-mêmes dans les mesures du possible ou grâce à l'appui d'autres programmes.

#### 4.4. Intégration de l'environnement

Selon OCDE (1999) l'agriculture peut avoir des effets importants, aussi bien négatifs que positifs, sur l'environnement. En général, les effets négatifs de l'agriculture comprennent la pollution et la dégradation des sols, de l'eau et de l'air. Tandis que les effets positifs de l'agriculture comprennent la fourniture des services par les plantes et les sols, ou l'atténuation des risques d'inondation par l'adoption de certaines pratiques agricoles. Partant de ces éléments en relation avec l'approche agro écologique développée par le programme, la mission d'évaluation a noté un effort d'intégration de l'environnement dans le programme UNI4COOP.

De l'analyse des actions issue de l'application de l'approche agroécologique en lien avec l'environnement, il ressort que les producteurs accompagnés par GEL sont formés à l'application d'un certain nombre de pratiques agricoles telles que (i) l'Assolement-rotation ; (ii) Gestion Intégrée de la Fertilité du sol ; (iii) Gestion Intégrée des nuisibles/ravageurs ; (iv) gestion de l'Energie et de l'eau et (v) Agroforesterie.

*Les pratiques culturales de rotation de culture et d'association de culture sont très bénéfiques pour le sol et le rendement de la production agricole. Ceci permet au manioc de bénéficier de nutriments minéraux. Ainsi, notre rendement s'est amélioré au cours de cette campagne agricole qui s'achève. **YAOVI Ambroise, bénéficiaire UNI4COOP à d'Assèkomè.***

Tandis que ceux accompagnés par Eclasio et ses partenaires (FHV) ont renforcés leur mode de production à travers les pratiques agroécologiques au sein des exploitations familiales que sont les GIFS, la Gestion des ravageurs et des nuisibles, la Gestion des mauvaises herbes, fabrication de biopesticides et de biofertilisants (valorisation des résidus de soja pour fertiliser les champs, valorisation des bouses d'ovins et caprins dans les champs, valorisation des fientes de volailles dans les

*Après avoir suivi la formation sur les bonnes pratiques d'agro écologie et les avantages personnelles qui en découlent pour le producteur, j'ai commencé par produire du soja à petite échelle. **BONI KOTO Eudoxie, bénéficiaire UNI4COOP à Sirarou, N'Dali.***



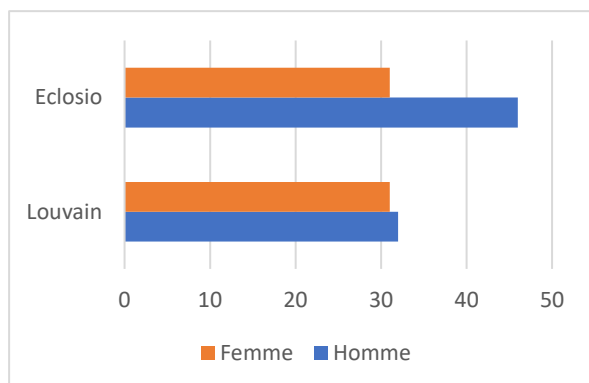
champs, etc.... Ainsi, ils, sont renforcés en vue de la promotion des modes de production respectueux des ressources naturelles et de l'environnement, notamment pour faire face au changement climatique.

En somme, il est constaté que ces différentes stratégies ne sont pas restées sans avoir d'effets tant sur la perception des producteurs que de l'amélioration de leur rendement dans un contexte de dégradation des terres d'utilisation abusive des engrais chimiques de la zone d'intervention. De même l'analyse des indicateurs des résultats montre un niveau d'exécution des mesures d'atténuation des impacts environnementaux identifiés assez élevé (100%) et un fort taux d'exécution des engagements environnementaux pris par les bénéficiaires du programme (430%)

#### 4.5. Genre et équité

Au Bénin, l'inégalité de genre est un fait qui se traduit dans la réalité quotidienne des populations tant sur le plan économique que social. Dans le secteur de l'agriculture de façon spécifique, les femmes sont des actrices importantes de l'agriculture mais les rendements réalisés par elles sont inférieurs à ceux des hommes. En raison de la qualité des terres qu'elles exploitent et le moindre accès aux intrants (FAO et CEDEAO, 2018). Pour faire face à cette situation la Politique Nationale de Développement du Secteur Agricole (PASDSA, 2017) a pris en compte ces contraintes liées à la femme dans l'agriculture au Bénin. L'analyse des stratégies proposées par le programme à l'endroit des femmes et des jeunes montre la cohérence avec les stratégies de promotion du genre et de l'employabilité des jeunes au niveau du PSDSA. Notamment en ce qui concerne 1) Amélioration de l'accès des femmes aux ressources 2) le Renforcement des capacités d'action des femmes rurales et 3) la Professionnalisation des exploitations agricoles de type familial et promotion de l'entrepreneuriat agricole des jeunes et des femmes.

La mission a noté que les bénéficiaires individuels directement enquêtés par l'évaluation sont constitués autant d'hommes que de femmes dans les zones d'interventions du programme (figure 11).



Comme l'indique la figure ci-contre le ciblage arithmétique selon le genre a été garanti dans la mise en œuvre du programme. Toutefois la mission n'a pas de certitude que le ciblage des bénéficiaires a suffisamment intégré les indices de vulnérabilité, gage d'une inclusion des personnes vulnérables et marginalisées. Mais, les femmes ne sont pas encore présentes dans les espaces de prise de décision dans les coopératives que des clubs. Le programme n'a pas encore pris en compte des actions orientées vers la lutte contre les violences aux femmes et filles, la sensibilisation à l'hygiène et la sensibilisation sur les maladies et les comportements à risques.

Figure 9: Répartition en bénéficiaires du programme par sexe  
Source : Cosinus Conseils, Décembre 2019

De même, à travers le tableau suivant nous notons un niveau d'avancement des indicateurs des indicateurs ciblées.

Tableau 8 : Niveau d'avancement des indicateurs genre sensible du programme

Indicateurs	% Réalisé	Cible
Proportion des projets soumis par les Jeunes hommes (JH)	24%	33%
Proportion des projets soumis par les Jeunes femmes (JF)	18%	33%
Proportion des projets soumis par les Femme(F)	25%	33%
Proportion de microprojets validés et financés parmi les demandes soumises par les jeunes et femmes	9%	70%
Nombre de femmes bénéficiaires du service des GEL	56,16%	62%

De l'analyse de ce tableau, il ressort que les avancées demeurent insuffisantes au regard des cibles et des défis de genre du secteur.

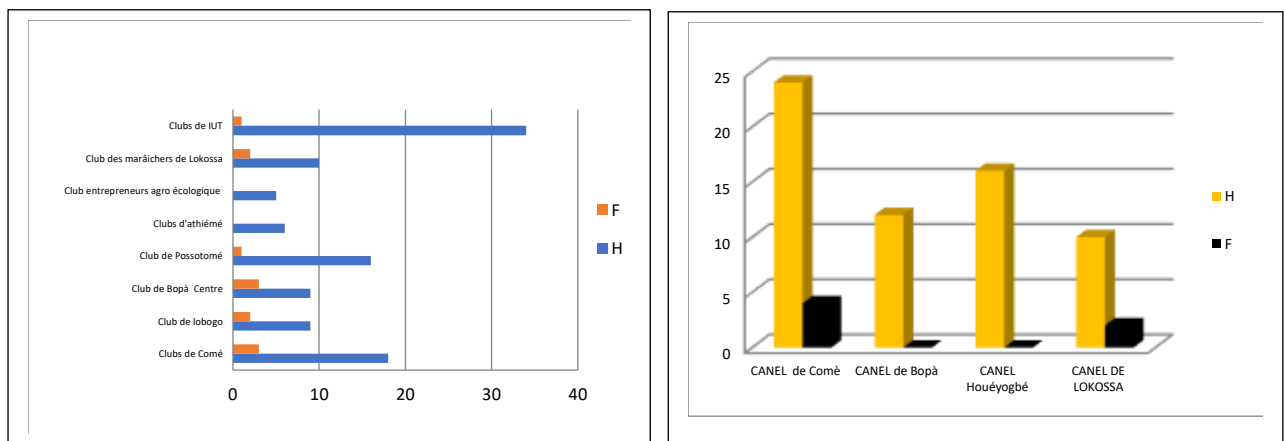
Le projet PRAFA par exemple a travaillé sur la réduction des inégalités entre les hommes et les femmes au niveau de de l'accès aux facteurs de production (capital, à la terre, travail, formation et l'information) à travers les Champs Ecoles Paysans. Aussi bien les hommes que les femmes ont accès aux différentes formations déroulées autour des CEP et à l'information sur les innovations. Elles ont activement participé au processus de capitalisation des expériences autour des champs Ecoles. La prise en compte des besoins des hommes et des femmes de façon séparées dans certains villages est l'une des stratégies de ciblage des thèmes de renforcement des capacités. Cette stratégie a permis de ressortir à des endroits que les femmes sont beaucoup plus préoccupées par le maraîchage et les hommes par les grandes cultures.

Sur le volet entrepreneuriat, le projet travaille à la réduction de l'inégalité qui existe dans l'accès aux financements agricoles. Aussi bien les hommes que les femmes portant des idées de projets intéressantes sont donc accompagnées.

Pour ce qui est de l'OS2 il s'agit de la participation des femmes dans les instances de décision des organisations bénéficiaires et de femmes bénéficiaires des services des organisations locales partenaires du programme.

La mission a noté que les bénéficiaires individuels touchés par le programme (tant dans la zone d'Eclosio et de Louvain) sont constitués d'hommes et de femmes. Des efforts ont été consentie par le programme pour renforcer les capacités des jeunes et des femmes afin de subvenir à leurs besoins et de jouir à leurs droits fondamentaux. Toutefois la mission n'a pas de certitude que le ciblage des bénéficiaires a suffisamment intégré les indices de vulnérabilité, gage d'une inclusion des personnes vulnérables et marginalisées. Néanmoins, les femmes bénéficiaires touchées ne sont pas suffisamment présentes dans les espaces de prise de décision au sein des coopératives, des groupements et des clubs appuyés par le programme en raison des pesanteurs socio culturels.

Pour ce qui est de la participation des femmes au niveau des différentes activités, la figure 12 montre la faible participation des femmes au niveau des CANEL et Clubs ; ce qui ne garantit pas un effet assez important pour les femmes car elles ont d'autres priorités ou qu'elles se contentent de leur appartenance aux coopératives et autres groupements villageois.



**Figure 10:** Répartition des membres du Club et du CANEL par sexe  
**Source :** Equipe de consultants, Décembre 2019

En résumé, la mission d'évaluation constate que le programme a eu la particularité d'axer ces actions sur la réduction des inégalités entre hommes, femmes et jeunes. Mais, s'il est clair que le programme permet de renforcer les capacités des jeunes et des femmes à subvenir à leurs besoins et à accéder à leurs droits fondamentaux, il reste des efforts à fournir en vue de mieux toucher plus de femmes et de jeunes. De même, dans un contexte de rareté de ressources, la prise en compte des critères de vulnérabilité devrait être une

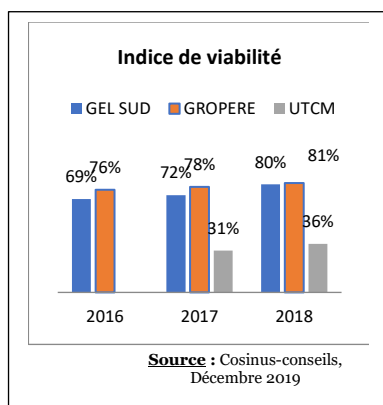


étape du processus de ciblage afin d'assurer que les interventions atteignent effectivement les groupes de femmes et de jeunes qui sont dans le besoin. En matière de suivi évaluation, un effort doit être fourni sur d'autres indicateurs en vue d'une désagrégation selon le sexe/catégorie d'une part mais d'aller vers des indicateurs spécifiques pour mesurer la réduction des inégalités de genre.

#### 4.6. Bonne gouvernance

La mesure de la bonne gouvernance dans le cadre de cette évaluation prendra en compte d'une part la gouvernance des partenaires stratégiques et le dispositif de partenariat public privé.

##### 4.6.1. La gouvernance des partenaires stratégiques et bénéficiaires



**Au niveau de l'OS2**, les appuis du programme ont été remarquables pour le bon fonctionnement des ONGs (GEL et GROPERE) et aussi au profit de l'UCTM. Pour preuve sur les trois premières années d'intervention du programme, il a été noté une nette progression de l'indice de viabilité. Cette situation s'explique par une amélioration des capacités techniques et de gestion du GEL et de GROPERE. Le recyclage de l'équipe du GEL sur le GERME N°1 et les Ateliers Compétence de Vie, organisé dans le cadre du Projet Emploi des Jeunes au Bénin. Le renforcement des capacités de l'équipe des GEL (Sud Bénin, Nord Bénin et Nord Togo) sur le marketing, notamment sur « comment vendre la valeur » ; cette formation a été organisée en synergie avec le projet AMSANA/LC et animé par Yan Flamand et la participation d'un agent

du GEL à un stage de formation en Belgique à Gembloux sur la méthodologie de conception de projets pour le développement durable, l'adaptation et l'atténuation aux changements climatiques. Ces appuis du programme ont contribué à relever l'indice de gouvernance des deux ONG et pose les bases des efforts de durabilité de ces structures.

Au niveau de l'OS1, les activités du projet PRAFA concernent entre autres le renforcement des capacités des entrepreneurs en vue de leur formalisation, des organisations à la base de l'ANaF-Bénin pour le respect de bonne gouvernance à savoir le respect des textes et le renforcement du membership, la Fondation Hubi Vinciane (FHV) pour une meilleure compréhension de l'approche de production agroécologique et une amélioration de l'approche à leur niveau, la ferme de Sokounon pour le renforcement des capacités des jeunes. Quant aux techniciens du programme, ils sont plus outillés dans le suivi des exploitations agricoles et dans le suivi des micro entreprises.

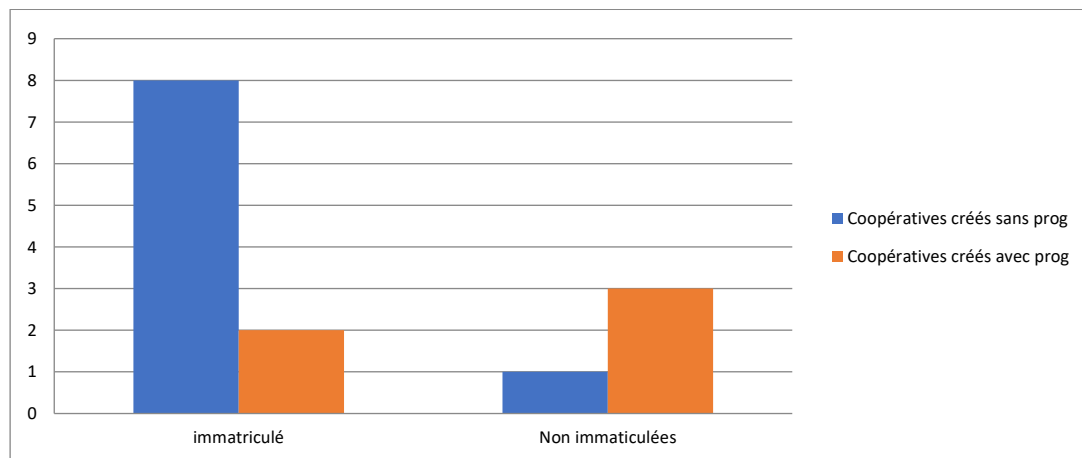
##### 4.6.2. Le niveau de fonctionnement de l'UCTM

De 2017 -2019, les interventions du programme ont œuvré à l'amélioration du fonctionnement de l'UCTM sur différents plans par diverses structures grâce à l'appui technique et financier de Louvain coopération. Les appuis chronologiques consentis passent par l'assistance contrôle des coopératives membres de l'UCTM et par la DDAEP – Mono à travers la visite de 8 coopératives, l'appréciation du respect de leurs textes et principes coopératives, le fonctionnement des instances, la gestion des équipements et ressources, etc. En 2018, la collaboration avec le GEL Sud-Bénin a permis le renforcement de capacités des Assistants Techniques de GROPERE sur l'agro écologie, le coaching, le diagnostic commercial et la pédagogie entrepreneuriale. Il ressort de cette réflexion que le CC fonctionnera désormais comme une entité économique dont l'objectif est de générer de profits et la stratégie à développer consistera à s'orienter vers le développement de marchés pour les produits dérivés du manioc de l'UCTM.

En bref, l'appui apporté à l'UCTM et à ses membres a permis de dénicher une opportunité de marché pour la production et la vente de cossette à Ouidah pour une entreprise spécialisée dans la boulangerie. En effet, ce contact a été facilité par Louvain Coopération à travers Léonard Bosschaert qui a sollicité LC pour la mise en relation de Ouidah Pain avec l'UCTM. Courant mois d'août, l'appui de LC et de ses partenaires a permis à l'UCTM (à travers la coopérative Wanignon avec l'implication des déléguées des coopératives Gamèssou, Miléhou, Ayimèvo, Madokpon et Agbélèssèssi) de faire un transformation test de 138 kg de cossette dont la

qualité a été appréciée par Ouidah Pain et une partie envoyée à Léonard Bosschaert pour des analyses laboratoires. Ces divers appuis ont permis de faire passer l'indice de l'UCTM entre 2017 et 2018 de 31% à 36%. Les analyses futures de la viabilité institutionnelle de l'union confirment la nécessité d'élaborer et d'opérationnaliser son plan d'autonomisation.

#### 4.6.3. Renforcement de la gouvernance des coopératives



**Figure 11:** Catégorie de coopératives rencontrées  
**Source :** Equipe de consultants, Décembre 2019

La lecture de la figure montre que les coopératives rencontrées sont en majorité anciennes. Elles sont en réalité créées et enregistrées bien avant le programme. Si des anciennes coopératives ont été enrôlées dans le programme c'est parce qu'elles éprouvent des difficultés de fonctionnement susceptible d'entraver leur durabilité. Néanmoins quelques nouvelles coopératives ont été créés grâce à l'intervention du programme. A l'étape actuelle, une bonne partie des coopératives créées par le programme est encore en cours d'enregistrement. Cela dénote que l'identification et l'accompagnement à l'immatriculation envisagée par le programme ont rencontré des résistances dans certaines zones car les coopérateurs craignaient d'être soumis aux charges fiscales. Mieux la logique d'interventions prônée par les structures partenaires n'a pas eu promptement un écho favorable en raison des anciennes habitudes des membres des coopératives et des pratiques d'appui des programmes précédents.

Globalement, en matière de gouvernance internes des partenaires et bénéficiaires du programme, les processus de renforcement de capacité ont permis d'obtenir des avancées qui restent à consolider. De même, il reste à généraliser aux bénéficiaires surtout les nouveaux l'usage systématique des outils (QRCP simplifié et le livret de comptabilité etc,) de mesure de la gouvernance.

#### 4.7. Le partenariat public privé

Au Bénin, le partenariat public privé est une recommandation importante du PSDSA (2017). Ainsi, la stratégie a su impliquer plusieurs partenaires publics. Pour rentrer en phase avec cette orientation nationale, le programme a su planifier des actions dans ce sens.

**Dans le cadre des initiatives de l'OS2,** l'université a été un cadre de promotion de la culture entrepreneuriale et de recherche action intéressante mais dont les retombées restent à venir. Les ATDA, les DDAEP et les mairies ont été utiles pour la mobilisation et l'appui à l'encadrement des exploitants agricoles, l'appui à la formalisation et renforcement des coopératives et la mise en place et l'animation des cadres (club et CANEL). Mais, il reste encore de temps pour tirer profit de leur appui dans l'identification et le renforcement des coopératives car les ATDA sont actuellement à l'étape de diagnostic de ces coopératives. Pour plus d'efficacité des actions de sélection des Coopératives, il serait indiqué d'en tenir compte.

**Dans le cadre des activités de l'OS1,** le partenariat avec les universités ont permis d'accompagner la mise en œuvre de certaines initiatives par une recherche action dans une perspective d'obtenir des données probantes pouvant faciliter l'institutionnalisation et la mise à l'échelle de bonnes pratiques par les

politiques Par ailleurs, le partenariat entre le projet et le Lycée Technique Agricole de Natitingou s'est un peu affaibli du fait que le besoin de faire former les entrepreneurs à leur niveau ne s'est plus fait ressentir. Cependant, le LTA continue de participer aux différentes réunions de pilotage du projet. Par contre les actions de collaboration avec les communes, les DDAEP et ATDA ont été observées et matérialisées par leur participation aux réunions du comité de pilotage. En plus de ces acteurs déjà cités, le projet a su développer une forte collaboration avec l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi (Borgou et Atacora) ; avec la Direction départementale du Cadre de vie (qui assure d'ailleurs la présidence du comité de pilotage). En l'absence d'une convention formelle de partenariat, il existe le règlement intérieur du comité de pilotage dans lequel les responsabilités et les conditions de partenariat sont mentionnées.

Par ailleurs, les interactions avec les parties prenantes actuelles souffrent de quelques insuffisances en ce qui concerne leur rôle et leur implication effective dans l'atteinte des objectifs du programme. Pour influencer les leviers de ces hypothèses ne sont pas assez explicites et méritent des réflexions futures quant à la formalisation des stratégies de partenariat.

#### **4.8. Le caractère innovateur du programme**

##### **❖ Volet alphabétisation**

Les partenaires (GROPERE et GEL SUD) ont accompagné les coopératives surtout les femmes transformatrices de manioc qui sont pour la plupart des analphabètes. Malgré ses résultats, les coopératives rencontrent de difficultés de gouvernance. C'est dans ce cadre avec la collaboration du Service de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle (SAENF) de la Direction Départementale de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle (DDESFTP-Mono) que le projet Alpha est mis en œuvre qui a pour objectif le Renforcement continu de la gouvernance au sein des coopératives de transformation de manioc pour améliorer durablement les revenus des femmes.

GROPERE et Louvain Coopération ont développé la stratégie participative, qui responsabilise de plus en plus les bénéficiaires (l'UCTM et les coopératives membres) directs du projet. Au cours de la période, la participation des bénéficiaires notamment les membres des coopératives à former est traduite en partie par une participation monétaire (achat des fournitures pour les cours : ardoise, craie, cahier, Bics, crayon et mise à disposition des ateliers pour les cours). Elle a consisté également à impliquer l'UCTM en tant qu'acteur responsable dans la mise en œuvre des actions et dans les prises de décisions stratégiques.

Vu l'importance de l'alphabétisation au sein des coopératives, il est recommandé une attention particulière de la part des partenaires afin de prévoir des séances de recyclages pour les nouveaux adhérents aux coopératives les prochaines années.

##### **❖ Appréciation de la Table ronde**

La table ronde filière manioc niveau départemental revêt un intérêt capital aussi bien pour les participants que pour les autres acteurs de la filière. En effet, elle a permis aux participants de faire l'état des lieux de la filière, de proposer des actions de synergie et de complémentarité entre les acteurs de la filière et de faire des recommandations pour impulser une dynamique durable à la filière dans le Mono. Les recommandations formulées seront mises en œuvre et évaluées à la prochaine table ronde. Les résultats obtenus témoignent de la pertinence et de l'importance que revêt l'organisation de cette table ronde qui a regroupé les acteurs de la filière manioc du Mono pour réfléchir sur les stratégies de promotion de la filière. L'analyse des contraintes sur les maillons « Transformation du manioc en ses dérivés », « Accès aux marchés » et « Pérennisation des actions des recommandations de la table ronde 2018 » ainsi que les approches proposées montre que la filière manioc est en promotion dans le département. Toutefois, des efforts d'amélioration et de renforcement de capacités restent à faire pour une promotion durable de la filière manioc telle souhaitée par GROPERE et ses Partenaires Techniques et Financiers et un mieux-être des acteurs à divers niveaux. Les valeurs telles que la synergie/complémentarités d'actions, le respect des engagements au niveau de chaque acteur, le partage d'expérience sont à promouvoir.

##### **❖ Création des CANEL et Clubs**

La création des clubs et la Cellule d'Animation de l'Economie Local (CANEL) dans les communes du Mono ayant pour objectif de créer un espace de discussion et de partage d'information qui sert d'interface entre les acteurs de l'économie locale au niveau communal, les acteurs de développement et les décideurs/autorités locales et administrations décentralisées, a servi de creuset d'échange, de réflexion et de proposition spécifiquement sur l'entrepreneuriat au niveau local et régional

#### ❖ **Initiative de recherche-action avec les universités**

Les initiatives de recherche action avec l'université spécialisée a permis de noter un début d'amélioration des conditions de production des exploitants familiaux, de transformation des coopératives et progressivement de vie de l'ensemble des acteurs ciblés par le programme. De façon spécifique l'évaluation a noté (i) l'amélioration de la productivité agricole grâce à l'introduction de l'agroécologie (ii) ; l'amélioration de la sécurité alimentaire dans les ménages grâce à la promotion de la diversification agricole ; (iii) l'amélioration du revenu des bénéficiaires grâce à l'amélioration de la productivité agricole, du rendement des activités de transformation agricole et de la promotion de l'entrepreneuriat agricole (iv) l'acquisition de compétence en écriture et en lecture et les compétences en planification des activités grâce aux activités de renforcement de capacité.

#### ❖ **Initiative de champs école paysanne**

L'initiative champ école paysanne est parti des problèmes d'ordre technique évoqués par les bénéficiaires et est basée sur la recherche action paysanne et les expérimentations. Les activités de ces champs commencent par les sensibilisations villageoises sur l'approche ; la constitution des groupes de relais ; l'analyse des agroécosystèmes et le planning d'activités de formation, de recherche et conduite des expérimentations. La responsabilité des CEP est confiée aux producteurs et sont associés à toutes les étapes à travers les producteurs relais représentant du coup des acteurs de diffusion des innovations. Les quasi-totalités des mesures testées au niveau des champs écoles paysans sont localement accessibles et facilement répliquables.

## 5. Perception des acteurs et quelques cas de succès

### 5.1. Perception des acteurs

Le programme a été généralement apprécié par tous les acteurs contactés.

**Encadré 1 :** propos de la présidente de la coopérative AYIMEVO

On avait de difficulté pour transformer le manioc parce que on n'avait pas les machines et les bassines pour notre travail et on se trouvait chez moi pour faire le travail et à peine par mois on fait une vente de 50.000 FCFA. Aujourd'hui grâce à GROPERE et GEL Sud Bénin (partenaire de mise en œuvre du programme), on a eu des équipements et on a amélioré notre production et on fait la vente groupée. Par mois on fait un revenu de 150.000 FCFA »

**Encadré 2 :** propos d'une formatrice de la commune de Natitingou).

« Grâce aux appuis du PRAFA, on fait plus de recettes car produisent désormais à de plus grandes échelles et nous sommes plus compétitives »

**Encadré 3 :** Propos du SG de la mairie d'Athiéme

Je suis fier des interventions du programme jusqu'au point les autres communes nous envie. Au cours d'une réunion, le maire de Lokossa disait comment se fait-il que Athiéme petite commune comme ça peut bénéficier d'un tel projet ? cela veut dire que mon représentant ne travaille pas. Et à chaque fois je me glorifie avec ça. Merci à Louvain.

**Encadré 4 :** propos d'un exploitant familial à N'Dali

« Les ressources financières étant disponible pour subvenir aux besoins de base à savoir : Une meilleure nutrition ; une éducation pour les enfants (plus de facilité à payer les frais de scolarité des enfants).

**Encadré 5 :** Propos du Coordonnateur de l'ONG GROPERE

Je suis fier des résultats du programme. On est parti de l'existant pour renforcer les coopératives et à partir des matériaux locaux, on a amélioré la production des bénéficiaires. Aussi, à partir du projet alpha, le leadership des femmes dans les coopératives est amélioré

**Encadré 6 :** Propos du Coordonnateur de l'ONG GEL SUD

L'équipe technique de GEL SUD se bat comme cela se doit pour mieux fournir des services aux bénéficiaires. Elle se comporte comme des entrepreneurs. Par exemple, un stagiaire a mis fin à son contrat parce qu'il ne pouvait pas supporter le rythme de travail de l'équipe.

**Encadré 7 :** Propos du Directeur de centre UNIV

Nous responsabilisons les producteurs appelés producteurs relais puisqu'ils sont associés à toutes les étapes du processus du CEP pour la durabilité des expériences. Les quasi-totalités des mesures testées au niveau des champs écoles paysans sont localement accessibles et facilement répliquables. Mieux, autour de certains CEP, nous notons déjà des engagement pris par les producteurs relais pour la diffusion des pratiques testées au cours de cette années et dont les résultats ont été concluants.

**Encadré 8 :** Propos du responsable local du FHV

Grâce au projet PRAFA et FHV, nous avons construire des banques à céréales à Kakara (N'dali) et Tékparou Tchaourou) pour la conservation des céréales sèches après la récolte. Mais pour le faire, nous identifions d'abord les villages d'intervention les produits d'intérêt pour les communautés, c'est à dire les spéculations principales cultivées dans les villages d'intervention. Ensuite des fiches techniques avec supports imagés.

**Encadré 9 :** Propos du C/SE Eclasio

Le projet PRAFA est la bienvenue selon les bénéficiaires parce que grâce à ces activités, il y a amélioration de la productivité, des conditions de vie.

### 5.2. Quelques cas de succès



Succes Story  
N'TCHA



Succes  
Story\_Eudoxie



Succes Story\_Yaovi



Succes Story\_ SOSSI

## 6. Leçons à tirer de la mise en œuvre du programme et modèles répliquables

### 6.1. Leçons à tirer de la mise en œuvre du programme

Plusieurs leçons sont à tirer de l'expérience de la mise en œuvre des actions du Programme à savoir :

- ◆ La stratégie d'intervention a su se baser sur une approche d'appui intégré aux bénéficiaires, combinant à la fois l'appui agricole, l'entrepreneuriat et la microfinance. Le programme a bien fait en articulant les 5 axes (renforcement des capacités, accès aux marchés agricoles, augmentation des revenus par entrepreneuriat, environnement et capitalisation/recherche-action). Le choix des partenaires locaux dans sa mise en œuvre a été un facteur décisif dans la prise en compte des réalités de chaque zone.
- ◆ Le programme a pu surmonter le blocage de démarrage au motif de l'absence des acteurs étatiques prévus dans le document du programme, à sa manière. L'approche utilisée pour rattraper le vide a consisté à l'organisation des sessions d'information et d'implication systématique des ATDA dès leur apparition.
- ◆ L'approche Champs Ecole Paysan (CEP) a été un instrument dédié au renforcement de capacité de proximité, de sensibilisation, de démonstration et d'expérimentation des bonnes pratiques agroécologique au profit des bénéficiaires et non bénéficiaires de l'intervention du programme qui ont facilité le processus d'apprentissage dans les milieux ruraux.
- ◆ La responsabilisation des producteurs relais des CEP représentant du coup les acteurs de diffusion des innovations permet la pérennisation des acquis du projet. Les quasi-totalités des mesures testées au niveau des champs écoles paysans sont localement accessibles et facilement répliquables. La recherche action telle que conduite par le projet a été un déclic pour l'amélioration des procédés de transformation et un chantier de mise en pratique des recherches conduites en partenariat avec les universitaires et dont les résultats pourront être mis à l'échelle au niveau des 2 partenaires du programme dans le cadre des activités de synergie et de partage d'expérience
- ◆ Des progrès du programme, il importe de relever que l'articulation des interventions autour de la promotion des femmes aussi des coopératives et dans le but d'arriver à leur responsabilisation à la gestion est un processus qui nécessite des appuis connexes (en alphabétisation) pour garantir les chances de réussite, mérite d'être poursuivies.
- ◆ Avec le chemin parcouru par l'UTCM, l'autonomisation de cette union reste une expérience à poursuivre et renforcer via des appuis consolidés en gouvernance et en renforcement de capacité technique et financière pour la mise en œuvre. Les initiatives de la table ronde au vu de sa visibilité et de son importance, s'impose aujourd'hui comme un évènement annuel de réflexion sur les activités du programme via les interventions de promotion de la filière manioc à instituer et pour servir d'actions de mobilisation des partenaires pour appuyer les actions complémentaires au programme.
- ◆ Les outils de promotion et de gestion des entreprises rurales conçus grâce au programme et expérimentés sur le terrain consistent des acquis devant faire objet de capitalisation pour la mise en échelle dans le milieu rural.
- ◆ L'approche d'appui à l'entrepreneuriat durable développée au Sud Bénin à travers leurs engagements environnementaux et l'utilisation de l'Outil d'intégration environnementale (OIE) promu par LC et ses partenaires, avec des résultats très encourageants.
- ◆ L'implication active des universités tant sur l'amélioration de la pédagogie entrepreneuriale, la recherche sur les thématiques dont les mécanismes de financement des chaînes de valeur selon la méthodologie d'appui aux initiatives entrepreneuriale a apporté une plus-value dans la démarche de promotion de l'entrepreneuriat au sein des jeunes bénéficiaires du programme
- ◆ Sur la thématique environnement, il faut souligner que l'utilisation des outils d'intégration environnementale promus par le programme a facilité l'accompagnement des bénéficiaires dans la prise en compte de cette thématique, ce qui justifie les bons résultats obtenus en termes d'engagements environnementaux pris par les bénéficiaires permettant à leurs membres de faire un auto-apprentissage sur cette approche.

Les modèles répliquables retenus sont les suivants :

#### Au niveau de Louvain

- ◆ Les interventions autour de la promotion des femmes aussi des coopératives et dans le but d'arriver à leur responsabilisation à la gestion est un processus qui nécessite des appuis connexes (en alphabétisation) pour garantir les chances de réussite, méritent d'être poursuivies ;
- ◆ L'appui à l'UCTM à travers l'organisation de la table ronde filière ;
- ◆ L'approche orientation de la logique filière vers la rentabilité économique des spéculations par la promotion des initiatives entrepreneuriales des jeunes et des femmes ;
- ◆ L'approche d'appui à l'entrepreneuriat durable développée au Sud Bénin à travers leurs engagements environnementaux et l'utilisation de l'Outil d'intégration environnementale (OIE) promu par LC et ses partenaires, avec des résultats très encourageants.

#### Au niveau d'Eclosio

- ◆ Les initiatives d'éveil et prise de conscience des enfants telles que promues à travers les espaces de formation sur les bases agroécologiques (jardins d'école) ;
- ◆ Le renforcement de la capacité de résilience des populations face aux changements climatiques à travers les expérimentations réalisées sur l'utilisation des plantes de couverture pour le contrôle des mauvaises herbes, la conservation de l'eau et l'amélioration de la fertilité du sol ainsi que les méthodes localement utilisées pour la lutte contre les chenilles ;
- ◆ Les actions réalisées au cours des CEP favorable à l'apprentissage des bénéficiaires ;
- ◆ Les démonstrations culinaires et transfert des connaissances de base en préparation de repas équilibré sur le plan nutritionnel



## 7. Recommandations argumentées concrètes et opérationnelles

A la suite de l'analyse des résultats atteints, il ressort la nécessité, pour la suite du programme et éventuellement une phase postérieure les recommandations suivantes :

### A l'endroit de LC/ECLOSIO

- Par rapport au retard dans la mise en place des fonds, il est souhaitable que les partenaires qui ont les capacités aient une approche de préfinancement des activités conformément aux procédures de gestion des ressources non seulement pour faciliter l'exécution à temps des activités mais aussi pour éviter ;
- En se référant aux difficultés de mobilisation des financements pour le compte de ce programme, il est souhaitable que les programmes futurs mettent un accent particulier sur le financement du programme avant son démarrage ;
- Le programme a été en partie perturbé par les problèmes de départ de personnel au niveau de l'unité de gestion de l'UNI4COOP, qui pourra être corrigé que si des mécanismes appropriés ont été prévus pour anticiper sur cette situation ;
- Vu les difficultés de prise en charge de certains acteurs aux différentes séances de travail du programme, il serait bien d'échanger avec les structures concernées sur vos procédures et modalité de leur prise en charge ;
- Dans l'optique d'une viabilité des résultats du programme, il est bien indiqué de commencer par mettre en œuvre des initiations de capitalisation et de partage d'expérience ;
- Amélioration de sa coordination et de la compréhension du partenariat à travers l'organisation d'une rencontre de présentation des résultats à mi-parcours tout en profitant pour repréciser aux partenaires et autres parties prenantes concernées, leur rôle et les résultats attendus pour les deux années restantes du programme.
- Dans une perspective d'implémentation des acquis du programme il est souhaitable d'internaliser les bonnes pratiques dans un document de capitalisation.
- Renforcer le dispositif de mesure des effets en lien avec les indicateurs du cadre logique
- Organiser une session de partage d'expérience d'outils et de démarche de mise en œuvre entre les quatre (04) ONG partenaires du programme, Notamment autour de la promotion de l'Agroécologie et de l'entrepreneuriat.
- Dans une perspective d'efficacité de la stratégie, il faut noter qu'au regard de l'engouement qu'ont les bénéficiaires vers l'entrepreneuriat, il serait intéressant de rechercher des ressources supplémentaires à affecter à ce volet afin que cette stratégie puisse atteindre un nombre assez important de bénéficiaires. Face au défi qui reste, c'est la diversification des valeurs ajoutées, l'autoconsommation accrue des produits locaux, l'accès aux marchés et l'accroissement des revenus ruraux.

### A l'endroit des structures partenaires

- Renforcer les capacités du personnel des ONG partenaires sur les démarches de capitalisation ;
- Etablir un cadre de partenariat formel soit établi entre les universités du nord et du sud pour développer les sujets de recherche action des étudiants ;
- Elaborer un répertoire des entreprises et coopératives appuyées par le à la fin du programme qui pourra être mis à la disposition des structures publiques ou privées désireuses de continuer ou de compléter les accompagnements déjà faits ;
- Développer une stratégie de mobilisation des financements pouvant leur permettre d'assurer l'exécution des activités du programme dans le temps réel ;
- Donner priorité aux actions de communication pour assurer une visibilité et une lisibilité de l'intervention au niveau national (capitalisation de l'expérience du projet pour la diffuser) ;
- Adopter l'approche de faire- faire de l'expérience de financement des entreprises au détriment de la gestion direct du crédit par l'ONG.
- Développer un partenariat solide avec les Institutions de Micro finances en vue d'accroître le taux de projet d'entreprise financé dans la démarche de soutien à l'entrepreneuriat ;
- Prévoir la mise à disposition des politiques des données probantes pouvant justifier la mise à l'échelle ou l'institutionnalisation de certaines bonnes pratiques expérimentales. A cet effet, il est

indiqué de diffuser suffisamment les résultats de l'approche scientifique de recherche action développé par Eclasio et LC ;

- Revoir le fonctionnement des CANEL et Clubs afin de préserver leur visibilité et leur vitalité à travers une stratégie d'animation appropriée desdits clubs.

## 8. Conclusions et autres réflexions

### 8.1. Conclusion

Le programme UNI4CooP repose sur une théorie du changement bien conçue et précisant clairement comment les activités sont censées produire un ensemble de résultats qui contribuent à la réalisation des impacts finaux prévus. Les hypothèses de base cadrent bien avec les conclusions de l'état des lieux du secteur agricole au Bénin qui insistent sur l'amélioration et la diversification des pratiques culturales au niveau des exploitations familiales considérés comme piste d'éradication de la faim et la malnutrition.

Ce programme rime bien avec les projets phares de l'agriculture du pays. Les types d'appuis prévus sont de nature à répondre aux besoins des groupes cibles et des bénéficiaires finaux. Sa logique d'intervention et ses approches stratégiques sont en adéquation avec les objectifs, les résultats et les activités prévus par le programme. Son opérationnalisation a été effective grâce aux partenaires stratégiques dont le programme a participé en retour à leur renforcement.

Le management global du programme a permis à mi-parcours de parvenir à divers résultats positifs en termes d'amélioration de l'indice de gouvernance des organisations impliquées, de renforcement de capacités des producteurs, de structuration des OPA en coopératives, de dotation en équipements lourds et petits matériels et d'appui-accompagnement à la mise en marché des produits, de promotion de l'entrepreneuriat et des bonnes pratiques agro-écologiques. De plus, les fruits des actions de capitalisation, de recherche-action et de synergie/complémentarité avec les acteurs clés sont relativement visibles.

En résumé, des progrès ont été notés sur le niveau d'atteinte des cibles des indicateurs. A mi-parcours, le programme a, à son actif une série d'acquis à consolider pour continuer à impacter positivement et durablement les acteurs bénéficiaires.

Nonobstant les difficultés inhérentes aux premières années de mise en œuvre de projet, des avancées ont notées en termes de pertinence et d'efficacité et de durabilité du programme qui seront véritablement améliorées les deux prochaines années. Les résultats d'étapes obtenus sont dans l'ensemble encourageants. Dans la perspective d'atteindre le niveau de performance souhaité à terme du programme, il s'avère nécessaire de recentrer les interventions des partenaires stratégiques.

### 8.2. Autres réflexions

Les réflexions connexes de l'évaluation sont portées tant sur la révision des stratégies, des modalités d'interventions en cours et de capitalisation des acquis susceptibles d'être diffusés et celle devant faire objet de co-construction pour un prochain programme Uni4CooP 2022-2026.

#### 8.2.1. Amélioration des stratégies et modalités d'interventions actuelles du programme

Le programme à mi-parcours a eu le mérite d'implémenter au sud et nord du Bénin des stratégies et modalités d'interventions en matière de renforcement des capacités, mais les limites dans la stratégie sur le terrain telles que les difficultés de sélection et de renforcement des coopératives dans certaines localités, de la mise en place des clubs et CANEL et la visibilité sur le mode de sélection et d'accompagnement des entrepreneurs.

A cet effet, la mission a estimé que la stratégie aurait dû prévoir une étape sélection des bénéficiaires à accompagner tout en précisant la démarche de sélection et l'itinéraire d'appui intégré à suivre du début jusqu'à la fin. Pour renforcer la stratégie, il sera intéressant d'associer de façon claire les ATDA et DDAEP à la sélection des coopératives et les cadres/clubs à former à la vie associative par GROPERE puis à la vie économique par GEL puis procéder à leur formalisation pour bénéficiaire des autres appuis. Pour ce qui concerne la sélection des entrepreneurs, l'une des étapes consiste à partir des cadres et clubs ou de

constituer une base des données des potentiels aspirant aux activités entrepreneuriales à l'issue des animations spécifiques sur les campus ou des émissions médias.

### **8.2.2. Capitalisation des acquis susceptibles d'être diffusé et celle devant faire objet de co-construction pour un prochain programme Uni4Coop 2022-2026**

Le programme à l'étape actuelle a enregistré des changements positifs en termes d' (i) amélioration du rendement agricole à travers l'amélioration de la fertilité du sol, l'utilisation du compost, l'utilisation des outils de gestion des exploitations, la maîtrise des ravageurs ; (ii) amélioration de la sécurité alimentaire via la production agricole et l'entreprise, l'augmentation de la quantité produite, l'amélioration du chiffre d'affaire ; (iii) transformation des denrées agricoles plus économiques par entremise de possibilité de transformer une grande quantité en peu de temps et (iv) l'acquisition de compétence en écriture et en lecture et les compétences en planification des activités. En résumé, les facteurs de succès de ces changements sont constitués en l'occurrence de niveau d'amélioration du rendement agricole, degré d'appropriation de la gestion des exploitations agricoles, de l'augmentation de la quantité produite et transformée et l'augmentation du taux d'alphabétisé doivent être documentés et vulgarisé et si possible les outils de gestion des entreprises rurales et les résultats des exploitants familiaux de même que les entrepreneurs ayant connu des réussites dont les cas ont été annexés au présent rapport soit suffisamment documentés et dont critères de choix soient intégrés dans le prochain programme de UNI4COOP 2022-2026. En plus ces actions, les initiatives de partenariat de recherche action avec les universités spécialisées soient plus promues dans le prochain programme. Le programme à l'étape actuelle a enregistré des changements positifs qui s'expriment en termes de changement de conditions de vie en général. De façon spécifique l'évaluation à noter (i) l'amélioration de la productivité agricole grâce à l'introduction de l'agroécologie (ii) ; L'amélioration de la sécurité alimentaire dans les ménages grâce à la promotion de la diversification agricole ; (iii) l'amélioration du revenu des bénéficiaires grâce à l'amélioration de la productivité agricole, du rendement des activités de transformation agricole et de la promotion de l'entrepreneuriat agricole (iv) l'acquisition de compétence en écriture et en lecture et les compétences en planification des activités grâce aux activités de renforcement de capacité.

Les différents entretiens avec les bénéficiaires et autres acteurs du programme ont permis de noter les facteurs de succès dont la capitalisation facilitera une mise à l'échelle et la formulation d'un projet ultérieur. Il s'agit principalement :

- Sur le plan de l'introduction de la démarche d'Agro Ecologie : La démarche holistique qui allie les sensibilisations, aux renforcements des capacités et la recherche action a été un principal facteur de succès. De façon spécifique, les formations sur les pratiques (d'utilisation du compost, de non brûlure de résidu de récolte, la réduction de l'utilisation des intrants, la diversification intégrée marquée par les jardins de case), l'introduction des outils de gestion CEF et l'adoption de la recherche action sur les champs écoles paysans qui valorise les paysans locaux sont les principaux facteurs de succès.
- Sur le plan de l'entrepreneuriat : La mise en place d'un système de sélection transparent, l'utilisation d'une démarche d'accompagnement des entrepreneurs tenant compte des spécificités de chacun et la mise en place de crédit à taux 0% sont les principaux facteurs de succès de cette démarche qui a facilité le changement.

## Annexes :

### Annexe n°1 : Postulats et facteurs externes

Postulats		Facteurs externes		
1	L'agriculture familiale peut être un modèle agricole qui soit performant, résilient et respectueux des producteurs et de l'environnement	a	+	Introduction des instruments nationaux de financement des investissements dans le secteur agricole (FADeC) au profit des communes, aussi pour les aménagements hydro-agricoles
2	La capacité des populations rurales à générer et capter de la valeur ajoutée existe et est potentiellement importante	b	+	Synergie multi-acteurs (programmes FBSA dans l'Atacora par exemple)
3	Le rôle des femmes et des jeunes dans le secteur rural est important	c	+	Liberté des populations de s'organiser et de participer à des structures représentatives qui leur permet de s'organiser en groupement et de devenir membre des OP
4	Le secteur agricole constitue un levier important pour mettre en œuvre le concept « One Health »	d	-	Inégalités, notamment en matière de genre, d'accès à l'éducation, à l'emploi, au revenu, aux intrants, au crédit et aux soins de santé, en particulier dans les zones rurales
5	La dégradation de l'environnement constitue une menace pour les moyens de subsistance des populations	e	-	Les variations pluviométriques perturbent les choix techniques des producteurs et impactent négativement le niveau de productivité et la sécurité alimentaire.
6	Les effets du changement climatique sont d'ores et déjà observables et des mesures d'adaptations doivent être adoptées	f	+	L'Etat, dans le cadre de sa politique nationale de promotion de l'emploi des jeunes et des femmes, a mis en place un dispositif d'encadrement et d'appui à l'insertion socio-professionnelle (dont accès au financement) qui a réussi à créer un environnement relativement propice au développement de l'entrepreneuriat rural
7	Les exploitations familiales doivent aller au-delà des logiques de filières, se baser sur une approche de production intégrée (par exemple l'Agro-écologie) et structurer leurs activités autour de l'équilibre économique et social global et de l'utilisation rationnelle et durable des ressources (notamment entre l'alimentation et la génération de revenus)	g	+	Personnel disponible et capable au niveau des autorités communales de renforcer l'économie sociale
8	L'approche d'économie sociale centrée sur l'humain doit se développer sans discrimination entre les membres, ni entre les genres, sans statut imposé	h	+	Conscience croissante du gouvernement au sujet des questions de l'environnement et des effets du changement climatique
9	L'économie de proximité doit se construire sur un équilibre entre les diverses formes d'activités (non-) économiques et (non-) agricoles et sur la prise en compte des dimensions sociales, culturelle, économique et environnementales du développement.	i	-	Niveau d'organisation des structures d'économie sociale encore faible, rendant difficile le respect de certaines procédures (ce qui peut compromettre leur existence) et l'autonomie financière
10	Il importe que des opportunités d'emploi rural soient développées.	j	-	L'accès au crédit est souvent difficile
11	Des mutuelles compétentes et fonctionnant de manières transparentes obtiennent la confiance des populations qui voient ainsi une plus-value dans l'adhésion à celle-ci	k	-	Ressources restreintes au niveau des communautés pour renforcer l'économie sociale
12	Les mutuelles disposant de mécanismes et de personnel de vérification de la qualité des soins, influent la qualité et coûts des soins via les cadres formels de concertation.	l	-	Forte dépendance des financements extérieurs
13	Grace à des cotisations massives, les mutuelles ont des moyens pour assurer un travail de qualité	m	-	Exclusion des plus vulnérables en général des organisations d'économie sociale
14	Un taux de pénétration significatif augmente le poids représentatif des mutuelles et elles deviennent des interlocuteurs valables et légitimes.	n	+	Introduction au Bénin de la couverture santé universelle pour le secteur rural et informel par le Régime d'Assurance Maladie Universelle
15	Comme les femmes et les jeunes participent à l'organisation des mutuelles, ils/elles peuvent influencer le choix des produits et paquets de soins qui deviennent ainsi davantage inclusifs	o	+	Introduction du financement basé sur les résultats (FBR) dans le secteur public pour un meilleur contrôle et une plus grande performance de l'offre
16	Les mutuelles étant des interlocuteurs valables et légitimes, elles peuvent peser davantage dans la mise en place de mesures de subvention en leur faveur venant des autorités décentralisées	p	+	Les leaders d'opinion, en particulier les chefs religieux intègrent la prévoyance (maladie) dans les consignes et rites. Ainsi cette solidarité prévoyante devient une valeur et une coutume.
17	Les mutuelles deviennent plus crédibles/transparentes et plus viables lorsqu'elles adoptent des outils modernes informatisés adaptés	q	-	Manque d'intérêt des organisations professionnelles et associatives du secteur informel et rural à intégrer à intégrer l'assurance maladie dans leurs missions
18	Les structures intermédiaires renforcées contribuent à l'autonomisation et professionnalisation des mutuelles	r	-	Diminution de la subvention de l'Etat aux hôpitaux et aux zones de santé
19	La CONSAMUS est capable de mener un dialogue politique et stratégique au niveau central ainsi qu'un plaidoyer portant sur les problèmes et dysfonctionnement observés sur le terrain	s	-	Persistance de l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel dans les hôpitaux (+turn-over)
20	La santé communautaire est un échelon indispensable et pertinent pour l'accès aux soins de santé pour tous.	t	-	Absence d'écoles de formation d'agents de santé pour le secteur privé social
		u	-	Absence d'articulation avec les transferts financiers de la diaspora
		v	-	Changement climatique qui augmente la fréquence et l'importance des mauvaises récoltes

## Annexe n°2 : Définition des concepts

### ⇒ Exploitation agricole familiale

L'exploitation agricole familiale est une exploitation dont la production repose sur la cellule familiale. La main d'œuvre est essentiellement constituée par les membres de la famille. C'est un modèle qui permet aux familles pauvres d'éradiquer la faim et la malnutrition. Ceci justifie son adoption par la majorité des agricultrices soucieuses du bien-être de leur famille. Par ailleurs l'exploitation familiale constitue aussi une épargne pour la famille rurale. Les chefs d'exploitation agricole familiale n'hésitent pas à vendre une partie de leurs productions pour la scolarisation de leurs enfants ou pour subvenir aux différents besoins vitaux de leurs familles. Elle permet à des familles de lutter contre la faim grâce à leurs productions agricoles dont une bonne partie est destinée à la consommation alimentaire. L'importance du choix de l'exploitation agricole dans le cadre des actions de développement réside dans les options faites par les politiques agricoles nationales (PSDSA et PNIASAN) et régionale de la CEDEAO).

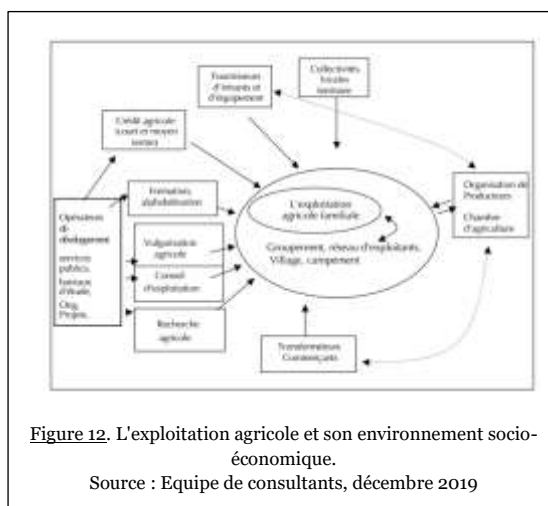
La politique agricole nationale s'aligne sur la politique agricole régionale de la CEDEAO qui a pour vision : « une agriculture moderne et durable, fondée sur l'efficacité et l'efficience des exploitations familiales et la promotion des entreprises agricoles grâce à l'implication du secteur privé. Productive et compétitive sur le marché intra-communautaire et sur les marchés internationaux, elle doit permettre d'assurer la sécurité alimentaire et de procurer des revenus décents à ses actifs ».

Les exploitations familiales au Bénin couvrent environ 80 % des besoins alimentaires et concentre au moins 70 % des agricultrices. L'Etat prévoit donc apporter son soutien aux Exploitations Agricoles Familiales (EAF) pour leur permettre d'aller vers une professionnalisation progressive. L'appui se dirigera vers les organisations afin d'améliorer la fourniture des services économiques à leurs membres, notamment en termes de facilitation d'accès aux intrants de qualité (y compris les intrants biologiques), aux crédits et assurances agricoles et aux informations sur le marché (voir figure ci-dessous). Ces appuis aux Exploitations Agricoles permettront de renforcer leur rôle central et essentiel pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle du Pays et renforcer la résilience des populations vulnérables (PSDSA, 2017-2025). La mise en œuvre du Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA) (2017-2025) s'appuiera donc à la fois sur les Exploitations Agricoles Familiales et sur le secteur privé (PME et entreprises agroalimentaires), en renforçant leurs complémentarités et en favorisant leur intégration dans les Chaînes de Valeurs Ajoutées inclusives et leurs connexions aux marchés. Pour ce faire, l'Etat doit améliorer l'environnement institutionnel, promouvoir la formation, la recherche, l'appui conseil, investir dans les grandes infrastructures structurantes (pistes de désenclavement, aménagements hydroagricoles, construction/rénovation des marchés, etc.) et faciliter l'accès à la terre et aux financements.

### ⇒ Agro -écologie

L'agroécologie désigne l'ensemble des techniques visant à pratiquer une agriculture plus respectueuse de l'environnement et des spécificités écologiques. Elle est une approche intégrée qui vise à optimiser les interactions entre les végétaux, les animaux, les humains et l'environnement, sans oublier les aspects sociaux dont il convient de tenir compte pour qu'un système alimentaire soit durable et équitable (FAO, 2018).

Dans le cadre du Programme de Sécurité Alimentaire et Economique (P5-SAE), l'agroécologie est défini comme « Un ensemble de pratiques agricoles qui cherchent à inscrire la production agroalimentaire dans les cycles naturels, favorisant alors les interactions bénéfiques entre les cultures/activités et l'écosystème (sol, eau, air, biodiversité, etc.) et permet de produire une alimentation diversifiée et de qualité, d'augmenter les rendements à faible coût, de lutter contre le réchauffement climatique et d'éviter la contamination de l'environnement et des hommes ainsi que la dépendance accrue aux intrants chimiques



(fertilisants minéraux, phytosanitaires...) ». Elle se repose sur une synergie de moyens contribuant à l'amélioration intrinsèque des processus agro-alimentaires dans leur ensemble avec une constante en termes d'objectifs : la performance environnementale. L'agroécologie est régie sur des principes dont leur mise en œuvre s'exprime notamment à deux niveaux, sous la forme de pratiques diverses : (i) au niveau des exploitations et au niveau des territoires. L'agroécologie considère l'exploitation agricole dans son ensemble et non une filière ou des activités de productions prises séparément. Cette conception de l'agroécologie a été bien comprise dans le cadre dudit programme à travers la promotion par GEL Sud Bénin des pratiques agroécologiques telles que : (i) Assolement-rotation ; (ii) Gestion Intégrée de la Fertilité du sol ; (iii) Gestion Intégrée des nuisibles/ravageurs ; (iv) gestion de l'Energie et de l'eau ; (v) Agroforesterie et ; (vi) circuit de commercialisation.

Dans le cadre du PAFRA, Eclasio voudrait en termes de changement que les ménages qui sont en situation de sécurité alimentaire et vivent dignement de leurs activités rurales et agricoles via la pratique d'une agriculture familiale contribuant à un développement rural respectueux de l'environnement. Ainsi, elle aborde l'agro écologie à travers la promotion des modes de production respectueux des ressources naturelles et de l'environnement, notamment pour faire face au changement climatique.

Avec les mesures en vue au Bénin par rapport aux principes de pollueurs payeurs, préleveur-payeurs, et les effets néfastes des changements climatiques, la prise de conscience par la préservation de la biodiversité est nécessaire.

### ⇒ **Entreprenariat agricole**

L'entrepreneuriat, désigne le fait de mener une activité dont on est soi-même l'initiateur, comme le montre son sens étymologique. Effectivement, en tant qu'initiateur de projet, c'est grâce au plan d'action de l'entrepreneur que l'activité peut débiter et avancer. Il est également celui qui prend le plus de risques en démarrant une activité dont le seul garant est sa créativité. Entreprendre, c'est aussi s'engager, autant auprès des associés, les rassurer que le projet en cours est une bonne idée, qu'auprès des collaborateurs, les convaincre que la pérennité de l'entreprise leur procurera une stabilité à leurs postes et leur assure une évolution de carrière. Au-delà de tout cela, l'entrepreneuriat se définit comme la faculté de créer de la valeur ajoutée à partir de ressources limitées, les exploiter afin de pouvoir répondre à une demande exprimée par les consommateurs. L'idée de devenir entrepreneur sonne souvent comme un rêve, un objectif ultime pour certains. Quelle idée séduisante en effet de vivre d'une activité que l'on a soi-même créée. Beaucoup de français se laissent convaincre chaque année et tentent l'aventure en pensant avoir trouvé le bon concept pour créer leurs starts-ups. Mais entreprendre est un métier à part entière qui exige des qualités et compétences professionnelles bien définies. L'idée d'entreprendre fait appel à la créativité, la rigueur, l'humilité, la confiance en soi : Etant le garant de l'image de l'entreprise, il doit afficher une assurance et être le premier à croire au succès de son entreprise et à son leadership. Tout en étant le premier réservoir d'emplois, le secteur agricole constitue la principale source de création des richesses économiques nationales. Plus de 60% des actifs masculins et 35,9% des actifs féminins réellement occupés exercent une profession agricole. La politique agricole est orientée vers la professionnalisation des exploitations agricoles de type familial, la résistance des acquis aux impacts environnementaux, aux changements climatiques, et aux catastrophes naturelles et la promotion de l'entrepreneuriat agricole. L'entrepreneuriat agricole est donc un processus par lequel les agriculteurs (trices) prennent conscience que le fait de pratiquer une activité agricole constitue une option ou une solution viable pour un développement économique durable (PSDSA).

### ⇒ **Recherche action**

La recherche-action est une approche de recherche rattachée au paradigme du pragmatisme qui part du principe que c'est par l'action que l'on peut générer des connaissances scientifiques utiles pour comprendre et changer la réalité sociale des individus et des systèmes sociaux. Cette intention de changement en tant que motif pour entreprendre une recherche déborde la simple description, compréhension et explication des phénomènes que l'on associe habituellement à la recherche (Robson, 2011). Elle remet directement en question la dissociation que l'on remarque habituellement entre la théorie et la pratique puisqu'en recherche-action, la théorie supporte l'action ou encore émerge de l'action. La théorie permet ainsi de comprendre et d'agir sur les problèmes réels que l'on rencontre concrètement sur le terrain. La recherche-action peut se définir comme une méthode de recherche dans laquelle « il y a une action délibérée de

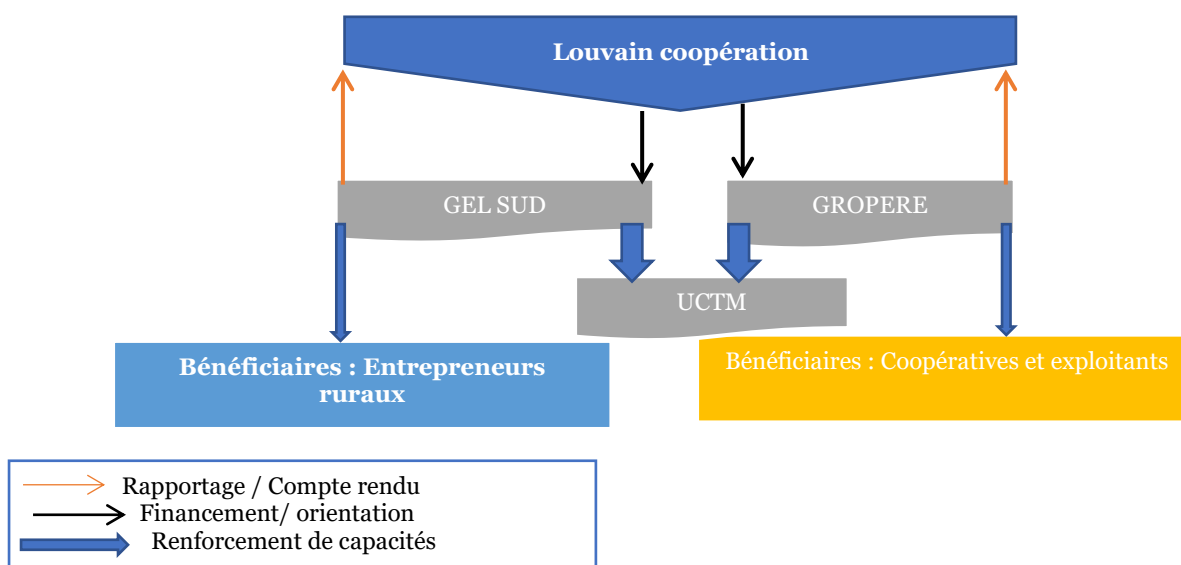


transformation de la réalité ; recherche ayant un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations »<sup>9</sup>.

### ⇒ Economie rurale

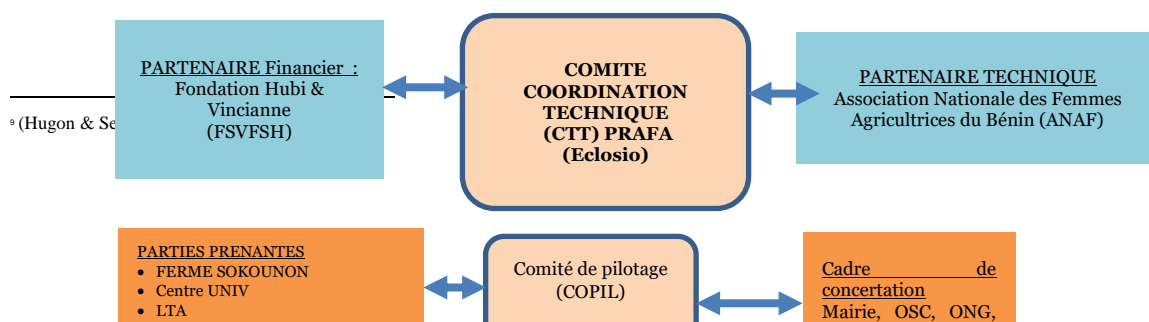
L'économie rurale repose sur des activités basiques et c'est à ce niveau que des améliorations doivent être apportées en termes de technologies, de normes de qualité, de financement, de formation et de marketing. On trouve dans le milieu rural, (i) le travail de la terre comprenant l'agriculture, l'élevage, la pêche, la chasse et la cueillette de produits forestiers (ii) le travail minier par l'exploitation des substances minérales comme le sable, le gravier, les pierres, l'or, le diamant...(iii) l'artisanat rural touchant toutes les activités de transformation manuelles ou mécanisées comme l'artisanat alimentaire, la pharmacopée, le travail des toiles, le travail du bois, des métaux, les travaux de bâtiment et de génie civil, le recyclage artisanal des déchets plastiques, métalliques ... (iv) les services financiers ruraux formels et non formels, (v) le transport rural, la téléphonie et le commerce, (vi) le travail artistique incluant toutes les formes d'animation culturelle dont les conteurs ruraux, les griots, les groupes théâtraux et musicaux, les guides touristiques ruraux, les associations sportives (vii) l'éducation civique prenant en compte la participation à la gestion des affaires locales, le civisme fiscal, éco-citoyenneté, le respect des droits humains en général en l'occurrence la non-violence. Le défi qui reste c'est la diversification des valeurs ajoutées, l'autoconsommation accrue des produits locaux, l'accès aux marchés et l'accroissement des revenus ruraux. Il y a plusieurs niveaux de diversification selon les écosystèmes caractéristiques de chaque milieu rural.

### Annexe n°3 : Dispositif institutionnel du Programme



**Figure 13 :** Dispositif institutionnel de mise en œuvre du P5SAE

**Source :** Equipe de consultants, décembre 2019



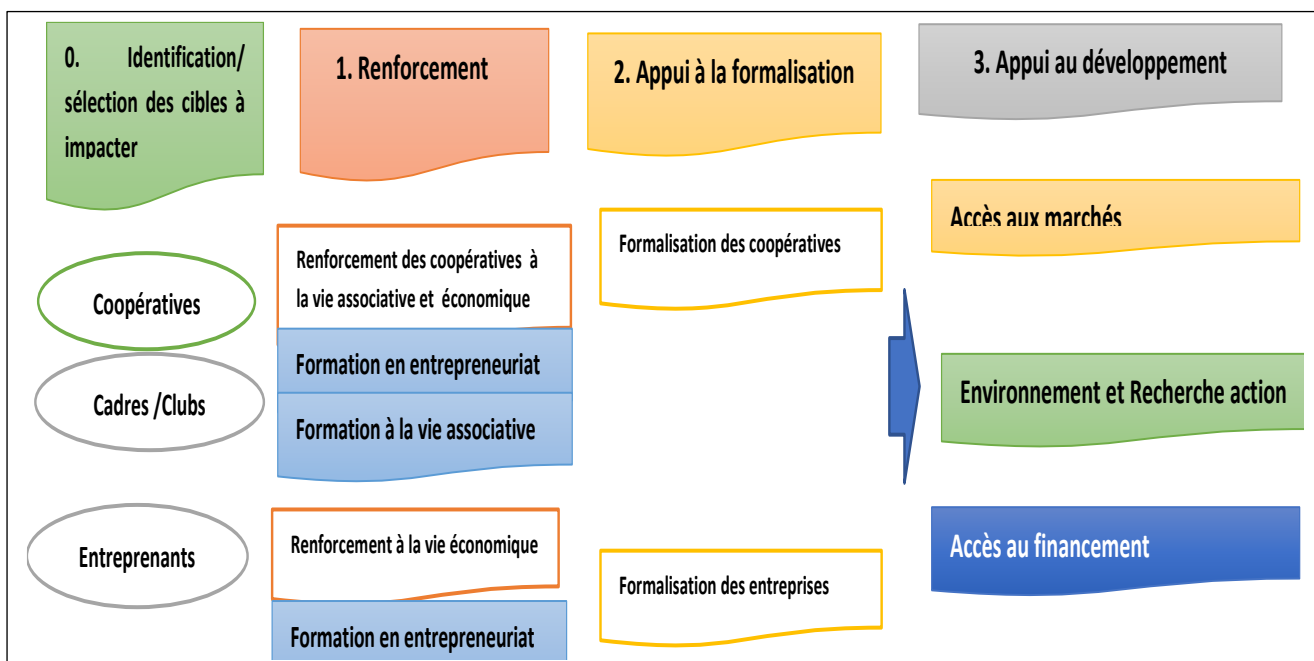


**Figure 14 :** Dispositif institutionnel de mise en œuvre du PRAFA  
**Source :** Equipe de consultants, décembre 2019

**Annexe n°4 : Outils de gestion mis en place par GEL SUD**



**Annexe n°5 : Proposition de schéma d'intervention intégrée**



## Annexe n°6 : Termes de références



TDR Evaluation  
intermédiaireU4C\_BJ-

## Annexe n°7 : Liste des personnes et coopératives rencontrées

N°	Nom et prénoms	Profils	Contacts
1	Comlan Hervé AYITE	SDLP/ Comé	Hervesolve16@gmail.com
2	SEDJROAGBE Prosper	CCA/Comé	97332981/95377718
3	ATATCHO Flora	CCC/ Grand Popo	94961296/97609113
4	AKAKPO Richard	CCA/ Grand Popo	66894724/95225774
5	AHODEHOUN Kofi Victor	SDLP/ Bopa	
6	NOUNKPE C. Laurent	CCA/ Bopa	
7	AGASSOUGBO Jonas	SAIC/ Lokossa	96492121/64073935
8	SOGBOSSI Sostène	CCC/ Lokossa	61720882
9	AGOSSA Nicéphore	SG/ Athiéme	67407313/95794945
10	ZINSOU Ghislain	Promoteur ASPL/Athiéme	95344648
11	MEADAN Wilfrid	CCC/ Athiéme	97562680/95517799
12	TOSSAVI José	SDLP/ Houéyogbé	97223822
13	MAKANMI Moiyinatou	Collaboratrice SDPL	94182739
14	VINAZON Rodrigue	CCC/ Houéyogbé	97813510
15	HOUENOU Marcienne	Directrice locale de la fondation UBI et VINCIANNE	95 71 25 23
16	ADIMI Euloge	C/SE Eclasio zone borgou	95 19 77 76
17	BOUKARI Moussiliou	Point focal mairie parakou	97 48 28 90
18	BIO FAÏ Ouzoulifatou	Chargée de programme au Centre UNIV	95 21 93 04
19	Clément YARGO	Directeur de centre UNIV	96 37 41 70
20	DIMON A. Awaou	1 <sup>ère</sup> adjointe au maire de parakou	96 94 99 64
21	Pierre benjamin BAYALA	Responsable de la ferme Sokounou	66 15 31 62
23	Germain DOSSOU	Coordonnateur ANAF Bohicon	94 00 89 11
24	Groupement TIBOBEN		
25	BIAO Salim	Technicien entrepreneuriat ANAF/Natitingou	97 52 71 24
26	DOUAROU Oroussidi	1 <sup>er</sup> Adjoint au maire N'DALI	97 65 87 35
27	ADJE Franck	Représentant pays Eclasio	62 66 41 20
28	ACCROBESSI	DDAEP	98436722
29	IBRAHIMA Amina	Producteur	61255642
30	SABI Hassana	Producteur	95412518
31	GUEDE OROU Sika	Producteur	64874443
32	CHABI YOROU Idrissou	Producteur	66207741
33	YOROU Thomas	Producteur	RAS
34	OROU GOURA Habiba	Producteur	97799875
35	TAKOU Ibrahima	Producteur	63992355
36	IBRAHIMA AJARATOU	Producteur	68935830
37	OROU GANI Monique	Producteur	94621839
38	ADAMA Lamatou	Producteur	97354021
39	OROU BOURO Adama	Producteur	95555841
40	INEKOUA Mama	Producteur	96796573
41	BAGUIRI Justin	Producteur	67388991
42	SIME Tokom'gobi	Producteur	67529411
43	CHABI BAKAROU	Producteur	96704910
44	KPEWIGNON Cécile	Producteur	98261902
45	BONI SAKIMA	Producteur	96370041
46	CHABI MERE André	Producteur	65355929
47	SANNI Marie	Producteur	97544870
48	TORI Albert	Producteur	RAS
49	BIO Fouléra	Producteur	97031198

50	AMIDA Yacoubou	Producteur	66225876
51	BONI KOTO Eudoxie	Producteur	66172523
52	ISSIAKOU Hassana	Producteur	97903428
53	BIO SIDI Dédéa Maïmounath	Producteur	98436722
54	AFFANGBEDJI Pierrette	Transformatrice de manioc	94 57 51 94
55	COTCHOU Tiburce	Transformateur de manioc	95 05 45 84
56	DOSSEKOU Jacqueline	Transformatrice de manioc	99 33 42 50
57	AFFANGBEDJI Ablavi	Transformatrice de manioc	65 37 77 36
58	GLOKPO C. Parfait	Transformateur de manioc	65 14 54 96
59	AYLAHA Adèle	Transformatrice de manioc	94 57 51 94
60	FANOU Virginie	Transformatrice de manioc	94 08 83 63
61	NOUGBEHO Hougnoni	Transformatrice de manioc	63 09 67 25
62	AHOHOENDO Carlos	Pisciculteur	94 35 60 65
63	AHOSSI Aïssi Epiphanie	Eleveuse de poulet	94 94 90 01
64	TINIGO Sylvain	Pisciculteur	95 84 25 31
65	ANATO Lucien	Producteur de manioc	95 56 95 35
66	LOGBO Théodore	Maraicher	94 50 44 44
67	SOSSA Nestor	Maraicher	95 84 30 88
68	BESSANH Cedras	Maraicher	95 62 43 79
69	DEGBOE Emmanuel	Maraicher	61 22 59 09
70	SEVI Claude	Maraicher	67 89 15 67
71	ZIANSE Richard	Maraicher	67 11 24 50
72	ADONSI Raymond	Maraicher	94 99 06 61
73	HOUNZA Z. Alain	Maraicher	95 22 68 86
74	SOMASSE M. Neill	Aviculteur	95 65 83 12
75	AZIAKOU Kocou Josué	Aviculteur, Maraicher	62 37 45 74
76	AHOHOENDO Carlos	Pisciculteur, Maraicher	94 35 60 65
77	AKAKPO A. Yvette	Maraichère	95 70 53 48
78	SEHOUTE N'DA Nestor	Agriculteur	96371851
79	NATTA TENA Hélène	Transformatrice	
80	KOURA Véronique	Transformatrice	66178148
81	N'TARKPA Tena	Transformatrice	
82	N'TCHA Sabi	Agriculteur	62951612
83	N'DA Dieu Donné	Agriculteur	97357338
84	TCHANSI Jonas	Agriculteur	68511974
85	N'TCHA Akoua	Agriculteur	
86	TCHENTE Donné	Agriculteur	97868762
87	N'DA Noel	Agriculteur	96655871
88	N'TCHA Lydia	Transformatrice	
89	N'DA Marise	Transformatrice	
90	N'TCHA Blaise	Agriculteur	64594722
91	YEKEBOU Nahouan	Agriculteur	63934484
92	DOKO Jules	Agriculteur	95601569
93	KEREKOUPO Jean	Agriculteur	97461997
94	TABE Agnès	Transformatrice	67137874
95	KONTIPORIKI Cathérine	Transformatrice	65255383
96	MANTE Aimé	Agriculteur	90981087
97	KESSOPA Moïse	Agriculteur	94053021
98	YAMBOU Nayi	Agriculteur	
99	TEBORE Yinti	Agriculteur	94373158
101	N'DA K. Emile	Agriculteur	64482692
102	NATTA Albert <sup>2</sup>	Agriculteur	
103	OYA DAKOU Laurent	Agriculteur	66456126
104	N'TCHA Baba	Agriculteur	
105	KOUAGOU Felix	Agriculteur	96526559
106	N'TCHA André	Agriculteur	
107	MPOKOU DIEKOU Ndimontè	Agriculteur	
108	TIDIO Valentin	Agriculteur	61238871
109	VIGNON Micheline	Transformatrice	95 22 89 00
110	TCHOFIME Benoît	Agriculteur	96 41 33 09
111	HOUENSOU Ernest	Agriculteur	94 77 87 31
112	GOUVOSSODE Sébastien	Agriculteur	94 32 88 21
113	KOUAKPO Léocadie	Commerçante	65 58 19 08
114	HOUESSO Hounsikpè	Commerçante	69 71 09 14
115	GOUVESSODE Basile	Agriculteur	64 11 31 39
116	SOSSA Gbanwassi	Agriculteur	66 30 18 91
117	ZODJI Yakpessi	Exploitant familial pilote	95 15 30 23

118	MEKPON Mahinou	Agriculteur	96 76 52 24
119	EZIN Xavier	Agriculteur	62 08 08 71
120	BAKPON Odette	Transformatrice	66 02 73 78
121	KINWAHO Hyppolite	Agriculteur	95 22 89 00
122	KAKPO Adjoua	Transformation du manioc	-
123	HOUSSOU Benoît	Transformation du manioc	95-71-15-38
124	SOSSOU Jeanne	Transformation du manioc	-
125	HOUNKPE Joséphine	Transformation du manioc	95-14-71-87
126	LISSA Viviane	Transformation du manioc	
127	DOHOU Emilienne	Transformation du manioc	65-40-84-18
128	BLASSOU Athanasie	Transformation du manioc	
129	VIDJINNANGNI Lucienne	Transformation du manioc	61-51-16-26
130	ADONSI Clarisse	Transformation du manioc	96-52-72-52
131	TOSSOU Marie/Présidente	Transformation du manioc	60-77-69-94
132	HOUESSOU Emmanuel	Transformation du manioc	95-39-09-26
133	KANLISSOU Clément	Transformation du manioc	94-93-44-37
134	GANGANTO Jérémie	Transformation du manioc	68-76-24-98
135	KINGNIHOUNDE François	Transformation du manioc	65-88-10-24
136	KINGNIHOUNDE Faustin	Producteur et vendeur de manioc	95-70-55-76
137	ABOBO Séraphin	Vendeur et Transformateur du manioc en ses dérivés	95-96-28-22
138	ASSAGBA Errose	Restauratrice et transformatrice des produits locaux (épices etc)	95-60-13-45
139	ADONSI Constant	Agro pastoral	
140	DOSSEH Marius Cyriano	Plateforme des ONG pour le Développement Local	97-44-23-04
141	AGOSSA Bruno	UCCM	95-88-48-89
142	HOUNKPE Philomène	Productrice/transformatrice de manioc	97834960
143	SOSSOU Félix	Transformateur de manioc	97812685/95234730
144	NATO Todjissi	Transformatrice de manioc	97812802
145	VITOHOU Fina	Transformatrice de manioc	96073158
146	SESSOU Sourou	Producteur/vendeur de manioc	96101682
147	DEKPON Cécile	Transformatrice de manioc	66077587
148	OGOOU Paul	Producteur/vendeur de manioc	66698626
149	TCHECLI Denise	Transformatrice de manioc	67040621
150	NAGO Euphrasie	Transformatrice de manioc	61545104
151	NAGO Noëlie	Transformatrice de manioc	96106510
152	SEDJRO Daniel	Transformateur de manioc	97728581
153	SENOU Antoinette	Transformatrice de manioc	62228006
154	AGOUTCHON Yvette	Transformatrice de manioc	66243713
155	SEDJRO Opportune	Transformatrice de manioc	96442513
156	DEVI Emilienne	Productrice/vendeuse de manioc	94286812
157	YAOVI Ambroise	Producteur/vendeur de manioc	62348076/64150374
158	GNAGOUDOU Ananivi	Producteur/vendeur de manioc	94218572
159	ADOCLI Anne-Marie	Transformatrice de manioc	
160	LOKOSSOU Akouavi	Transformatrice de manioc	65951464
161	ATCHOU Barthélémy	Producteur/vendeur/transformateur de manioc	67790220/94314763
162	AKAKPO Viviane	Transformatrice de manioc	66200561
163	AGOUTCHON Geneviève	Transformatrice de manioc	95080122
164	KITI Gérard	Conseiller en Diversification et en maraîchage/CeC-Bopa	96963187
165	SEGNONNAN Eustache	Conseiller en Diversification /CeC-Athiémé	97417970