



**---------------**

**EVALUATION A MI-PARCOURS CPD PNUD-BENIN**

**CYCLE 2019-2023**

**---------------**

**RAPPORT FINAL**

**Pays de l’intervention d’évaluation : Bénin**

**Organisation initiant l’évaluation : PNUD/Bureau Pays**

**Évaluateur principal : Cheikh FAYE :** [**chfaye.chfaye@gmail.com**](mailto:chfaye.chfaye@gmail.com)

**Consultant National : Beaudelaire HOUNLIHO :** [**hounll@yahoo.fr**](mailto:hounll@yahoo.fr)

**Calendrier de l’évaluation : 30 Juillet-30 Octobre 2021**

**Date du Rapport : 30 Octobre 2021**

**REMERCIEMENTS**

La mission d’évaluation objet de ce Rapport a enregistré la pleine coopération des parties prenantes : le PNUD à travers son Bureau Pays au Bénin ; la partie nationale à travers les institutions parties au programme, notamment les Ministères transversaux et sectoriels, et l’Assemblée Nationale et les autres administrations publiques ; les organisations de la société civile, partenaires d’exécution du programme ; les partenaires financiers ; et les bénéficiaires directs du programme. Que tous trouvent ici l’expression de la reconnaissance des auteurs !

Sommaire

[Acronymes 6](#_Toc87597755)

[Résumé exécutif 8](#_Toc87597756)

[1. Description du Programme 8](#_Toc87597757)

[2. But, Objectifs, Public et Utilisations de l’Evaluation 8](#_Toc87597758)

[3. Méthodologie 8](#_Toc87597759)

[4. Conclusions - Recommandations - Enseignements 9](#_Toc87597760)

[4.1. Conclusions 9](#_Toc87597761)

[4.2. Recommandations 10](#_Toc87597762)

[4.3. Enseignements 11](#_Toc87597763)

[Introduction 13](#_Toc87597764)

[1. But et portée de l’évaluation 13](#_Toc87597765)

[2. Objectif, destinataires et utilité de l’évaluation 13](#_Toc87597766)

[3. Identification succincte du programme évalué 13](#_Toc87597767)

[4. Structure du rapport d’évaluation 13](#_Toc87597768)

[5. Enchaînements du rapport 14](#_Toc87597769)

[6. Logique d’efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport 15](#_Toc87597770)

[Description du Programme 15](#_Toc87597771)

[1. Caractéristiques stratégiques des interventions 15](#_Toc87597772)

[2. Cadre de Résultats, Hypothèses 15](#_Toc87597773)

[3. Bénéficiaires directs et indirects du programme 16](#_Toc87597775)

[4. Cadre de mise en œuvre 16](#_Toc87597776)

[5. Liens du programme avec les priorités nationales 17](#_Toc87597777)

[6. Ancrage dans les cadres de programmation du SNU et du PNUD 17](#_Toc87597778)

[7. Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus 17](#_Toc87597779)

[8. Partenariats au service du programme 18](#_Toc87597780)

[9. Portée de l’Intervention 18](#_Toc87597781)

[10. Ressources totales 18](#_Toc87597782)

[11. Facteurs contextuels d’influence sur le programme 19](#_Toc87597784)

[12. Faiblesses de conception 19](#_Toc87597785)

[13. Contraintes d’exécution 19](#_Toc87597786)

[Etendue, Objectifs et Question de l’Evaluation 20](#_Toc87597787)

[1. Etendue de l’évaluation 20](#_Toc87597788)

[2. Objectifs de l’évaluation 20](#_Toc87597789)

[3. Critères d’évaluation 20](#_Toc87597790)

[4. Questions relatives à l’évaluation 21](#_Toc87597791)

[Efficience 22](#_Toc87597792)

[Durabilité 22](#_Toc87597793)

[Approche et Méthodes d’évaluation 23](#_Toc87597794)

[1. Sources de données 23](#_Toc87597795)

[2. Cadre d’échantillonnage des sources primaires 24](#_Toc87597797)

[3. Procédures et instruments de collecte de données 24](#_Toc87597799)

[4. Normes de performance 24](#_Toc87597800)

[5. Participation des parties prenantes 25](#_Toc87597801)

[6. Considérations éthiques 25](#_Toc87597802)

[7. Principales limitations de la méthodologie et moyens de mitigation 25](#_Toc87597803)

[Analyse des données 26](#_Toc87597804)

[Déductions et Conclusions 26](#_Toc87597805)

[1. Déductions 26](#_Toc87597806)

[1.1. Pertinence 26](#_Toc87597807)

[1.2. Efficacité 29](#_Toc87597808)

[1.3. Efficience 40](#_Toc87597813)

[1.5. Durabilité 42](#_Toc87597815)

[1.6. Questions transversales : Droits humains et Genre 44](#_Toc87597816)

[2. Conclusions 47](#_Toc87597818)

[2.1. Pertinence 47](#_Toc87597819)

[2.2. Efficacité 48](#_Toc87597820)

[2.3. Efficience 50](#_Toc87597821)

[2.4. Durabilité 51](#_Toc87597822)

[2.5. Thématiques transversales 51](#_Toc87597823)

3 [Recommandations 52](#_Toc87597824)

[4 Enseignements clés tirés de la mise en œuvre 54](#_Toc87597825)

[Annexes 55](#_Toc87597826)

[1. Termes de référence pour l’évaluation 56](#_Toc87597827)

[2. Documentation supplémentaire relative à la méthodologie 72](#_Toc87597837)

[2.1. Matrice d’évaluation 72](#_Toc87597838)

[2.2. Guide d’entretien 85](#_Toc87597839)

[2.3. Outil d’analyse des données budgétaires 87](#_Toc87597840)

[3. Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités 88](#_Toc87597841)

[4. Liste des documents consultés 90](#_Toc87597842)

[5. Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme 96](#_Toc87597843)

[6. Tableaux de résumé des déductions/performances 97](#_Toc87597844)

[7. Biographie succincte des évaluateurs 104](#_Toc87597845)

[8. Code de conduite signé par l’Evaluateur principal 105](#_Toc87597846)

[9. Audit-trail 106](#_Toc87597847)

**Liste des tableaux et graphiques**

[Tableau 1 : Cadre logique du programme 14](#_Toc85387106)

[Graphe 1 : Cadre budgétaire du programme 17](#_Toc85387115)

[Tableau 2 : Synthèse des sources primaires 22](#_Toc85387129)

[Graphe 2 : Niveau de réalisation des produits de l’Effet 1 31](#_Toc85387141)

[Graphe 3 : Evolution des indicateurs d’Effet 1 33](#_Toc85387142)

[Graphe 4 : Niveau de réalisation des produits de l’Effet 2 36](#_Toc85387143)

[Graphe 5 : Evolution des indicateurs renseignés de l’Effet 2 37](#_Toc85387144)

[Graphe 6 : Cadre budgétaire : Programmation-Mobilisation-Exécution 42](#_Toc85387146)

[Tableau 4 : Analyse des marqueurs genre par projet 46](#_Toc85387149)

[Matrice d’évaluation 72](#_Toc85387170)

[Guide d’entretien 85](#_Toc85387171)

[Outil d’analyse des données budgétaires 87](#_Toc85387172)

[Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme 96](#_Toc85387175)

[Tableaux de résumé des déductions/performances 97](#_Toc85387176)

# Acronymes

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| APAEP | : | Association des Professionnels en Analyse et Evaluation de Programmes |
| APB | : | Agence Pénitentiaire du Bénin |
| ATDA | : | Agences Territoriales de Développement Agricole |
| CAD | : | Comité d'Aide au Développement |
| CBDH | : | Commission Béninoise des Droits de l’Homme |
| CCIB | : | Chambre de Commerce et d’Industrie du Bénin |
| CENA | : | Commission Électorale Nationale Autonome |
| CNLS-TP | : | Conseil National de Lutte contre le Sida, la Tuberculose et le Paludisme |
| COS-LEPI | : | Comité d'Orientation et de Supervision de la Liste Électorale Informatisée |
| CPADD | : | Centre de Perfectionnement aux Actions Post-conflictuelles de Déminage et de Dépollution |
| CPD | : | Document de Programme de Pays |
| DH | : | Droits Humains |
| DNP | : | Direction National de Projet |
| FAO | : | Food and Agriculture Organisation |
| FENU | : | Fonds d'Équipement des Nations Unies |
| FNUAP | : | Fonds des Nations Unies pour la Population |
| HAA | : | Haute Autorité de l'Audiovisuel et de la Communication |
| HCR | : | Agence des Nations Unies pour les Refugiés |
| IIAG | : | Indice global Mo Ibrahim |
| M&E | : | Suivi & Evaluation |
| MPD | : | Ministère du Plan et du Développement |
| OCDE | : | Organisation de Coopération et de Développement Économique |
| ODD | : | Objectifs de Développement Durable |
| OIM | : | Organisation Internationale pour les Migrations |
| OIT | : | Organisation Internationale du Travail |
| PAAAJRC | : | Projet d'Appui à l'Amélioration de l'Accès à la Justice et de la Reddition des Comptes-2 |
| PAG | : | Programme d'Actions du Gouvernement |
| PAM | : | Programme Alimentaire Mondial |
| PAMCoPRC-CPADD | : | Projet d’Appui au Maintien et à la Consolidation de la Paix à travers le Renforcement des Capacités du Centre de Perfectionnement aux Actions post-conflictuelles de Déminage et de Dépollution de Ouidah |
| PANA Energie | : | Renforcement de la résilience du secteur de l’énergie aux impacts des changements climatiques au Bénin |
| PARMAP | : | Projet d'Appui à la Réforme et à la Modernisation de l'Administration Publique |
| PARPOGE | : | Projet d’appui au Renforcement des Capacités du Parlement et des Organes de Gestion des Élections |
| PASD | : | Projet d'Appui aux Stratégies de Développement Phase 2 |
| PC2D | : | Programme de Croissance pour le Développement Durable |
| PCM-BONOU | : | Projet commune du millénaire pour un développement durable de Bonou |
| PDA | : | Portail des Démarches Administratives |
| PDAB | : | Projet de Développement de l’Agrobusiness au Bénin |
| PIB | : | Produit Intérieur Brut |
| PIDEC | : | Projet Intégré de Développement durable des Communes |
| PMSD | : | Projet de renforcement de la résilience des moyens de subsistance ruraux et du système de gouvernance national et infranational face aux risques et à la variabilité du climat au Bénin (PMSD) |
| PMSU | : | Unité d’Appui à la Gestion du Programme |
| PND | : | Plan National de Développement |
| PNUD | : | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PPEEJ | : | Projet de promotion de l’employabilité et de l’entrepreneuriat des jeunes |
| PPNA | : | Plan National Adaptation BEN |
| Prodoc | : | Document de Projet |
| Prosel | : | Projet d'Appui à la Production et à la Commercialisation du Sel au Sud du Bénin |
| PS | : | Plan Stratégique |
| PSMU | : | Programme Management Support Unit |
| PTF | : | Partenaire Techniques et Financiers |
| PVE BEN TGO GH | : | Programme de Prévention de l'Extrémisme Violent entre le Bénin, le Togo et le Ghana |
| RGPH4 | : | Recensement Général de la Population et de l’Habitat |
| ROAR | : | Rapport annuel axé sur les résultats |
| SMART | : | Spécifique, Mesurable, Réalisable, Pertinent, Limité dans le Temps |
| SNU | : | Système des Nations Unies |
| SNU | : | Système des Nations Unies |
| TDR | : | Termes de Référence |
| UEMOA | : | Union Économique et Monétaire Ouest Africaine |
| UGC | : | Unité de Gestion et de Coordination |
| UNDAF | : | Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement |
| UNICEF | : | Fonds des Nations Unies pour l'Enfance |
| UNOPS | : | Bureau des Nations Unies pour les Services d'Appui aux projets |
| UNSDCF | : | Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable |
| VNU | : | Volontaires des Nations Unies |

# Résumé exécutif

## **Description du Programme**

i. Le Programme de Pays (CPD 2019-2023), du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), vient en appui aux Stratégies nationales de développement du Bénin, notamment le Programme d’Action du Gouvernement (PAG), le Plan National de Développement (PND) et le Programme de Croissance pour le Développement Durable (PC2D). Aligné sur les Objectifs de Développement Durable (ODD), et ancré dans le Plan Stratégique (PS, 2018-2921) du PNUD, le CPD s’intègre dans le Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF) dont procèdent les deux Effets auxquels il a vocation à contribuer :

* Effet 1 : "*D’ici à 2023, les populations béninoises, en particulier les plus vulnérables, sont plus résilientes et ont une meilleure qualité de vie par l’accès à un emploi décent, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à une énergie propre, et par la gestion durable des ressources naturelles, des effets néfastes des changements climatiques, des crises et catastrophes.*"
* Effet 2 : "*D’ici à 2023, les populations béninoises jouissent d’un accès équitable et inclusif à des institutions efficaces, transparentes et responsables et à une administration publique moderne, à tous les niveaux, notamment à une justice respectueuse des droits de l’Homme, dans un climat de paix et de sécurité.*"

## **But, Objectifs, Public et Utilisations de l’Evaluation**

ii. L’évaluation a pour objectif de faire ressortir les résultats à mi-parcours de la mise en œuvre du CPD, d’en tirer des enseignements et de formuler des recommandations utiles à la suite du cycle. Les critères de pertinence, d’efficacité, d’efficience, de durabilité, complétés par les thématiques transversales constituent le cadre de référence de l’évaluation dont les destinataires : le PNUD ; la partie nationale, notamment l’État du Bénin, la société civile et les populations bénéficiaires ; et les partenaires techniques et financiers, qu’ils appuient directement le CPD ou interviennent simplement sur les mêmes problématiques que le programme. L’évaluation permet aux décideurs, au besoin, la prise de décisions d’ajustement, de renforcement ou d’arrêt de stratégies dans la deuxième moitié du cycle. Les autres destinataires utiliseront notamment les leçons apprises et les recommandations pour éclairer leurs interventions de même nature.

## **Méthodologie**

iii. L’évaluation est articulée autour d’une *double démarche de collecte de données d’une part, d’analyse de ces données et de formulation de jugements de performance, d’autre part*. Elle débouche in fine sur la formulation de recommandations et de leçons apprises utiles à la suite du programme. Il est distingué entre *données secondaires issues de documents constitués en dehors de l’évaluation*, et *données primaires issues d’entretiens avec les acteurs*. Les visites de réalisations sur le terrain n’ont pas été rendues possible par le contexte pandémique. La collecte de données a permis de réunir les informations élémentaires (faits, opinions, grandeurs, événements, situations, réalisations, incidences voulues ou non, notamment) caractéristiques de la vie du programme. Les données secondaires disponibles et utiles ont été extensivement utilisées, tandis que compte tenu du délai de la mission et du nombre élevé d’acteurs parties au programme, un échantillon qualitatif de sources primaires a été constitué, sur la base de critères de large inclusion. *La triangulation des outils et des perspectives a été un protocole transversal* de la méthodologie, évitant ainsi à l’évaluation de dépendre exclusivement d’un type et d’être éventuellement fragilisée par ses limites. *L’analyse des informations collectées a été guidée par les exigences des termes de référence*, à savoir : l’établissement des performances en réponse aux questions d’évaluation, dans le cadre des critères consacrés et des thématiques transversales ; la formulation de recommandations d’enseignements subséquents.

## **Conclusions - Recommandations - Enseignements**

### **Conclusions**

#### **Pertinence**

v. ***Conclusion #1*** : ***Le programme montre un bon alignement sur ses référentiels stratégiques de l’époque de sa formulation, qui sont cependant en cours de renouvellement.*** *L’implication de cette conclusion pour la suite du programme* est de surveiller le renouvellement de ces référentiels et de se disposer à ajuster le portefeuille sur leurs nouveaux contenus éventuels.

vi. ***Conclusion #2*** : ***Malgré un ancrage initial robuste dans les priorités nationales de développement, les mutations en cours dans l’environnement appellent des ajustements de focalisation.*** L’implication de cette conclusion pour la suite du CPD est, en plus de la prise en compte d’éventuels nouveaux contenus dans le second Programme d’Action du Gouvernement (PAG), d’ouvrir le programme aux autres développements qui ressortent du contexte interne et externe.

vii. ***Conclusion #3*** : ***Avec un profil technique d’ensemble solide, le cadre des résultats et des ressources montre des défis d’écriture importants***. L’implication de cette conclusion pour la suite du programme et d’envisager une révision des indicateurs non appropriés et de redéfinir des cibles plus réalistes et conformes aux capacités du portefeuille.

.

#### **Efficacité**

viii. ***Conclusion #4*** : ***A mi-parcours le programme affiche un rendu performant en termes de niveau de réalisation des produits qui lui sont assignés.*** L’implication de cette conclusion pour la suite du programme est de maintenir, voire amplifier, la dynamique, tout en se donnant des cibles plus conformes aux capacités programmatiques.

ix. ***Conclusion #5*** : ***La résonance du haut niveau de livraison des produits sur les indicateurs de développement du pays est en revanche mitigée et fonction des secteurs, ce qui laisse entendre que dans la théorie du changement exportée de l’UNDAF les solutions structurelles priment sur les solutions immédiates.*** L’implication de cette conclusion pour la suite du programme est de renforcer les interfaces avec les acteurs capables de favoriser de véritables passages à l’échelle et de booster le cadre macroéconomique et social du pays.

x. ***Conclusion #6*** : ***Les partenariats financiers en soutien à l’efficacité du programme sont localement assez limités, faisant essentiellement reposer le financement du programme sur le gouvernement et les trust-funds.*** L’implication de cette conclusion pour la suite du programme est de poursuivre et de renforcer le dialogue de haut niveau avec les partenaires pour mieux les insérer dans le financement du programme.

#### **Efficience**

xi. ***Conclusion #7*** : ***Le modèle organisationnel de mise en œuvre, basé notamment sur l’exécution nationale, a favorisé un bon rapport coût-avantage sur la période, bien qu’il mérite d’être amélioré en matière de suivi-évaluation et d’ouverture mutuelle des deux portefeuilles.*** L’implication de conclusion pour la suite du programme est de consolider le cadre organisationnel dans le sens d’un renforcement du M&E et du décloisonnement des portefeuilles.

xii. ***Conclusion #8*** : ***L’optimisation des ressources passe aussi par les synergies avec d’autres agences des Nations Unies, qui permettent de bonifier le rendu des investissements du programme en les complétant avec les concours de ces partenaires.*** L’implication de cette conclusion pour la suite du programme est de poursuivre cette dynamique en l’amplifiant.

#### **Durabilité**

xiii. ***Conclusion #9*** : ***L’ancrage des projets dans les structures courantes de l’Etat et les dynamiques de renforcement de capacités à l’œuvre dans le programme préfigurent un bon niveau de pérennité des acquis, malgré des déficits d’appropriation nationale à certains niveaux et sur certaines interventions.***  L’implication de cette conclusion pour la suite du programme est d’améliorer l’implication des acteurs institutionnels de proximité et de s’assurer de la maîtrise des conditions préalables des interventions.

#### **Thématiques transversales**

xiv. ***Conclusion #10*** : ***Le genre et, plus généralement, les droits humains, sont adéquatement pris en compte dans le concept même du programme et mis en œuvre, mais avec des résultats plus robustes à la base qu’au niveau national stratégique, s’agissant en particulier de l’égalité homme-femme.*** L’implication de cette conclusion pour la suite du programme est, à l’intérieur de la problématique du genre, de renforcer la focalisation sur la participation des femmes qui se dégrade significativement ces dernières années.

### **Recommandations**

xv. ***Recommandation #1*** **:** Réviser le cadre stratégique du programme pour : l’adapter à la révision en cours du PAG ; mieux prendre en compte les évolutions survenues dans le contexte comme la COVID-19, les stratégies transnationales préconisées par la réforme du SNU ; et accroître la focalisation sur des thématiques émergentes ou prégnantes ou encore sur lesquelles le Bureau a des avantages comparatifs proéminents : la lutte contre l’extrémisme violent, l’économie numérique et l’emploi des jeunes, l’énergie et les changements climatiques, les statistiques et la production de données, notamment.

|  |  |
| --- | --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation I** | |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans les conclusions # 1&2 |
| Impact | * Élevé : forte résonnance sur la pertinence du programme |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Détérioration du niveau de pertinence du programme |
| Modalité de mise en œuvre | * Identifier de nouveaux contenus programmatiques et/ou mettre plus d’emphase sur certaines thématiques déjà présentes dans le programme, en tenant compte du nouveau PAG et des évolutions du contexte et de la réforme SNU * Diligenter la procédure de validation et de signature du cadre révisé |
| Responsable de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement |
| Urgence | * Élevée : le nouveau PAG est imminent et les autres déterminants de la recommandation sont impératifs |
| Difficulté | * Faible pour les aspects techniques de réécriture et Moyenne à Élevée en tenant compte des aspects légaux : délais de validation et de signature par les deux parties d’un document révisé |

xvi. ***Recommandation #2*** **:** Réviser le cadre des résultats et des ressources pour : tenir compte des nouveaux contenus visés dans la recommandation précédente ; reformuler les indicateurs non appropriés ; redéfinir des cibles plus réalistes et conformes aux capacités du portefeuille.

|  |  |
| --- | --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation II** | |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans les conclusions # 3&4 |
| Impact | * Élevé : accroît la robustesse technique du programme |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Défis persistants sur la mesurabilité des résultats du programme et la crédibilité pour les performances du programme |
| Modalité de mise en œuvre | * Développer de nouveaux indicateurs de suivi des nouveaux contenus issus de la révision thématique * Recenser et corriger tous les problèmes techniques sur les anciens indicateurs |
| Responsables de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement |
| Urgence | * Elevé : il en va de la crédibilité du programme |
| Difficulté | * Faible : cette révision peut se faire au niveau technique et ne pas attendre un renouvellement du cadre légal du programme |

xvii. ***Recommandation #3*** **:** Améliorer le potentiel d’impact du programme et favoriser la mise à l’échelle de ses expériences en en faisant un vecteur de capacités stratégiques pour les programmes majeurs du gouvernement inscrits dans le PAG, d’une part, en ; susciter des passerelles avec d’autres interventions de partenaires de plus grande envergure, d’autre part.

|  |  |
| --- | --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation III** | |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans les conclusions # 5&6 |
| Impact | * Elevé : meilleure résonnance du programme sur les indicateurs de développement du pays |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Risque de confinement des acquis du programme |
| Modalité de mise en œuvre | * Documenter annuellement (au-delà des rapports de progrès) et partager les retours d’expérience avec le gouvernement et les partenaires * Inscrire dans les plans de travail des sessions de renforcement des capacités nationales sur la base de ces retours d’expériences spécifiques des projets * Conduire un dialogue stratégique avec le gouvernement et les partenaires sur la mise à l’échelle des expériences réussies du programme |
| Responsable de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement |
| Urgence | * Elevée : l’impact réel du programme à terme est engagé. |
| Difficulté | * Elevée : dialogue continu de haut niveau nécessaire avec le gouvernement et avec les PTF |

xviii. ***Recommandation #4*** **:** Consolider la mise en œuvre du programme à travers : le décloisonnement des portefeuilles, le renforcement du suivi-évaluation opérationnel ; une meilleure maîtrise des conditions préalables des projets ; l’amélioration de l’implication des autorités locales et l’amplification des synergies inter agences.

|  |  |
| --- | --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation IV** | |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans les conclusions # 8&9 |
| Impact | * Elevé : accroît l’efficacité, l’efficience et la durabilité sur le programme |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Le programme se coupe de sources de valeur ajoutée |
| Modalité de mise en œuvre | * Prendre des dispositions favorisant de vraies latéralités entre projets des deux portefeuilles * Prendre des dispositions fluidifiant mieux l’interface PSMU/M&E opérationnel des projets * Impliquer, au-delà des maires eux-mêmes, les techniciens des services communaux dès le plan de travail du projet et à toutes les étapes de son exécution * Identifier exhaustivement les conditions préalables des interventions et les traiter adéquatement |
| Responsable de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement |
| Urgence | * Élevée : efficacité, efficience et durabilité sont en jeu |
| Difficulté | * Moyenne à élever car touchant à des habitudes établies. |

xix. ***Recommandation #5*** : *Renforcer la focalisation du programme sur la participation de femmes pour contribuer à renverser la tendance baissière de leur représentation politique et administrative.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation V** | |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans l conclusion # 5 |
| Impact | * Elevé pour une dimension genre en dégradation dans le pays (participation) |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Risque de poursuite de la détérioration |
| Modalité de mise en œuvre | * Inscrire des stratégies dédiées dans les plans de travail annuels * Identifier les indicateurs de performance subséquents * Mettre en œuvre et évaluer régulièrement les stratégies retenues |
| Responsables de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement |
| Urgence | * Elevé : compte tenu de la dégradation des indicateurs du pays dans le domaine |
| Difficulté | * Faible : en agissant directement sur le plan de travail annuels |

### **Enseignements**

xx. ***Sur un plan stratégique d’ensemble***, le hiatus entre le haut degré de performance sur du programme sur ses produits et la stagnation-dégradation des indicateurs d’effets pose la problématique de l’influence du programme sur les indicateurs de développement du pays. La question est alors de savoir quelle portée ont les performances avérées du programme, si en face les indicateurs nationaux ne bougent pas véritablement. Aussi, le défi fondamental du programme, pour transcender ce régime de succès confinés, est de les remonter au niveau stratégique pour qu’ils infusent les stratégies nationales, ce qui passe par une plus grande et meilleure focalisation sur des approches intégrées d’aide au développement des capacités stratégiques nationales. Il y aurait aussi lieu de se tourner vers les partenaires à grande capacité financière, capables donc de contribuer à la diffusion à l’échelle des réussites du programme.

xxi. ***Sur un plan plus spécifique***, les inerties ressorties de l’analyse du contexte de mise en œuvre du *Projet de Développement de l’Agrobusiness au Bénin (PDAB)*, amènent au-devant du programme la problématique des conditions sous-jacentes. Cette intervention qui doit contribuer à la promotion de l’emploi, n’arrive pas, pour le moment, à dépasser l’étape du renforcement des capacités de ses bénéficiaires, pour les raccorder aux sources de financement comme prévu. La principale difficulté rencontrée à ce niveau est la défiance des banques vis-à-vis du mécanisme de garantie qui accompagne le projet. Aussi, pour des interventions qui font appel à diverses parties, surtout à des entités commerciales, traditionnellement éloignées du cercle des acteurs directs de développement, il y a un impératif de s’assurer, dans l’amont, de leur adhésion franche et entière aux règles du jeu à mettre en place.

# Introduction

## **But et portée de l’évaluation**

1. Cette évaluation du CPD, cycle 2019-2023 a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence du PNUD, Bureau Pays en République du Bénin. Elle a pour but d’examiner, à mi-parcours, dans quelle mesure le programme a aidé le pays à relever ses défis nationaux de développement économique et social. Elle doit aussi permettre d’identifier les processus ayant encadré la génération des résultats, documenter les pratiques, bonnes ou mauvaises, et formuler des recommandations applicables pour accompagner la mise en œuvre de la seconde moitié du cycle de vie du programme.

2. En termes de portée, l’évaluation couvre l’ensemble des interventions au titre des deux effets du programme, ainsi que les initiatives ancrées dans la réponse COVID 19. Enfin, elle s’appuie sur les critères du Comité d’Aide au Développement (CAD) de l’Organisation de Coopération pour le Développement Économique (OCDE) : Pertinence, Efficacité, Efficience et Durabilité, complétés par les dimensions transversales, notamment l’égalité homme-femme et les droits humains.

## **Objectif, destinataires et utilité de l’évaluation**

3. L’évaluation a pour objectif général de faire le point de la mise en œuvre du CPD 2019-2023 et de dresser dans ce cadre les leçons apprises et recommandations susceptibles de contribuer à une meilleure exécution de la seconde moitié du cycle de programmation. Les objectifs spécifiques déclinés par les termes de référence de la mission sont détaillés plus bas dans une section dédiée.

4. Les destinataires de cette évaluation sont : le PNUD ; la partie nationale à travers l’État du Bénin, la société civile et les populations bénéficiaires ; et les partenaires techniques et financiers, qu’ils appuient directement le CPD ou interviennent simplement sur les mêmes problématiques que le programme. L’utilité de l’évaluation est de permettre aux parties prenantes directes, connaissant où en est le programme à mi-parcours, de prendre, au besoin, les décisions d’ajustement, de renforcement ou d’arrêt d’interventions dans la deuxième moitié du cycle. Les autres destinataires peuvent exploiter les leçons apprises et les recommandations pour éclairer leurs interventions de même nature ou sur les mêmes matières.

## **Identification succincte[[1]](#footnote-2) du programme évalué**

5. L’intervention objet de cette évaluation est le CPD du PNUD au Bénin qui couvre la période 2019-2023. Il articule ses contributions dans le cadre de deux Effets de programme qui portent respectivement sur la croissance inclusive et le développement durable, d’une part, et la gouvernance et l’État de droit, de l’autre. (Voir les détails dans le chapitre ci-dessous).

## **Structure du rapport d’évaluation**

6. Le rapport de cette évaluation est réglé sur les exigences des Termes de référence de la mission, dans le cadre des préconisations les plus récentes du Guide d’évaluation du PNUD, édition de Juin 2021. Son canevas est comme suit.

* Page de couverture
* Nom de l’intervention d’évaluation
* Calendrier de l’évaluation et date du rapport
* Pays de l’intervention d’évaluation
* Noms et organisations de l’évaluateur
* Nom de l’organisation initiant l’évaluation
* Remerciements
* Table des matières
* Liste des acronymes et abréviations
* Résumé exécutif
* Introduction
* Description du Programme
* Etendue de l’évaluation et objectifs
* Etendue de l’évaluation
* Objectifs de l’évaluation
* Critères d’évaluation
* Questions relatives à l’évaluation
* Approche et méthodes d'évaluation
* Sources de données
* Echantillon et cadre d’échantillon
* Procédures et instruments de collecte de données
* Normes de performance
* Participation de la partie prenante
* Considérations éthiques
* Informations relatives à l’historique sur les évaluateurs
* Principales limitations de la méthodologie
* Analyse des données
* Déductions et conclusions
* Recommandations
* Enseignements tirés
* Annexes du rapport
* Termes de référence pour l’évaluation
* Documentation supplémentaire relative à la méthodologie, comme la matrice d’évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d’entretien, protocoles d’observation, etc.) si besoin
* Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
* Liste des documents d’aide révisés
* Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme
* Tableaux de résumé des déductions, comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis
* Biographies succinctes des évaluateurs et justification de la composition de l’équipe
* Code de conduite signé par les évaluateurs

## **Enchaînements du rapport**

7. La structure de rapport ci-dessus satisfait à plusieurs exigences de cette évaluation. D’abord sont déclinées la finalité, la portée, les destinataires et l’utilité de l’évaluation. Puis est décrite le programme qui est évalué. La présentation de la méthodologie vient ensuite indiquer comment l’évaluation est conduite, en n’omettant pas les limites éventuelles et les moyens de leur mitigation. Puis les analyses et conclusions subséquentes sont présentées en suivant les questions d’évaluation organisées dans le cadre des critères du CAD/OCDE. Enfin, les annexes renferment toutes les pièces qui ont servi d’intrants à la production du rapport, et auxquelles il est loisible au lecteur de se reporter pour mieux comprendre le soubassement méthodologique, factuel et événementiel de l’évaluation et de son rapport.

## **Logique d’efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport**

8. A partir de la méthodologie retenue, appliquée à la collecte de données et aux analyses subséquentes, l’examen des rendus du programme permet d’informer sur les différents seuils de performance ainsi que les conclusions, apprentissages et recommandations qui en résultent. Les parties prenantes peuvent alors s’appuyer sur ces extrants pour prendre les décisions appropriées, à même de favoriser une meilleure mise en œuvre de la seconde partie du cycle de vie du programme.

# Description du Programme

## **Caractéristiques stratégiques des interventions**

9. Le CPD est un cadre partenarial d’accompagnement des stratégies nationales de développement du Bénin. A cette fin, il fait siens les effets 1 et 3 du Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF) dans lequel il est ancré :

* **Effet-CPD 1** (correspondant à l’Effet UNSDCF 1) : "*D’ici à 2023, les populations béninoises, en particulier les plus vulnérables, sont plus résilientes et ont une meilleure qualité de vie par l’accès à un emploi décent, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à une énergie propre, et par la gestion durable des ressources naturelles, des effets néfastes des changements climatiques, des crises et catastrophes.*"
* **Effet-CPD 2** (correspondant à l’Effet UNSDCF 3) : "*D’ici à 2023, les populations béninoises jouissent d’un accès équitable et inclusif à des institutions efficaces, transparentes et responsables et à une administration publique moderne, à tous les niveaux, notamment à une justice respectueuse des droits de l’Homme, dans un climat de paix et de sécurité.*"

10. Les interventions du programme sont organisées dans le cadre des deux portefeuilles : "*Croissance économique inclusive, forte et durable*" (Effet 1), d’un côté, "*Démocratie, état de droit et bonne gouvernance*" (Effet 2), de l’autre. Les contributions de substance aux Effets escomptés du CPD sont, quant à elles, actées dans neuf (09) produits : quatre (04) pour l’Effet 1 et cinq (05) pour l’Effet 2. Vingt et un (21) projets composent l’ensemble du portefeuille consolidé, à raison de 10 projets pour l’Effet 1, et 11 pour l’Effet 2.

## **Cadre de Résultats, Hypothèses**

11. ***Cadre logique*** : L’architecture du cadre des résultats et des ressources du programme est comme synthétisé dans le tableau ci-dessous :

# Tableau 1 : Cadre logique du programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Portefeuille n°1** "*Croissance économique inclusive, forte et durable*" | | Effet 1 : D’ici à 2023, les populations béninoises, en particulier les plus vulnérables, sont plus résilientes et ont une meilleure qualité de vie par l’accès à un emploi décent, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à une énergie propre, et par la gestion durable des ressources naturelles, des effets néfastes des changements climatiques, des crises et catastrophes ». |
| **Produit 1.1**: Les groupes marginalisés, en particulier les jeunes et les femmes en situation de sous-emploi, sont habilités à accéder aux actifs financiers, à bénéficier d’emplois durables et à développer l’esprit d’entreprise. | | |
| **Produit 1.2**: Les groupes marginalisés, en particulier les jeunes et les femmes en situation de sous-emploi, ont davantage les capacités techniques nécessaires pour accéder aux technologies agricoles adaptées aux changements climatiques et ainsi mieux gagner leur vie et améliorer leur productivité. | | |
| **Produit 1.3**: Solutions adoptées pour permettre aux populations rurales et urbaines d’accéder à des énergies durables, bon marché et propres. | | |
| **Produit 1.4**: Les institutions locales et nationales ont davantage les capacités techniques et financières nécessaires pour coordonner efficacement l’action environnementale, la protection de l’écosystème et la gestion des risques de catastrophe. | | |
| **Portefeuille n°2** "*Démocratie, état de droit et bonne gouvernance*" | Effet 2 : D’ici à 2023, les populations béninoises jouissent d’un accès équitable et inclusif à des institutions efficaces, transparentes et responsables et à une administration publique moderne, à tous les niveaux, notamment à une justice respectueuse des droits de l’Homme, dans un climat de paix et de sécurité. | |
| **Produit 2.1**: Le Gouvernement, le Parlement et la Commission Électorale Nationale Autonome (CENA) ont amélioré leurs capacités techniques et opérationnelles pour promouvoir l’inclusion, la transparence et la responsabilité. | | |
| **Produit 2.2**: Le Ministère de la justice, la Cour suprême et les institutions et dispositifs nationaux de défense des droits de l’homme sont renforcés de manière à élargir l’accès à la justice et à lutter contre la discrimination, l’accent étant mis sur les femmes et les groupes marginalisés | | |
| **Produit 2.3**: Les ministères chargés des services publics et des institutions nationales sont renforcés de façon à pouvoir utiliser les technologies numériques et les mégas donnés aux fins de l’amélioration des services publics et d’autres fonctions gouvernementales. | | |
| **Produit 2.4**: Les capacités de l’ensemble de la fonction publique, y compris de la fonction publique locale, sont renforcées aux fins de la prise en compte du Programme 2030 et de l’Accord de Paris dans les plans de développement et les budgets et de l’analyse des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable, au moyen de solutions innovantes fondées sur les données. | | |
| **Produit 2.5**: Les capacités nationales de gestion pacifique des conflits et de prévention de l’extrémisme violent sont renforcées en réponse aux politiques et priorités nationales. | | |

*Source : PNUD, CPD-Bénin, Cycle 2019-2023*

12. ***Hypothèses et risques :***Les risques anticipés du programme sont : a) le manque de qualification et le taux de renouvellement élevé du personnel de la fonction publique ; b) les catastrophes naturelles ; c) les grèves dans la fonction publique ; d) la faible mobilisation des ressources, notamment la participation du Gouvernement aux dépenses. L’émergence de l’extrémisme violent comme problématique sécuritaire majeure et la survenue de la maladie à coronavirus 19 sont les principaux risques non anticipés dont la survenue a eu une résonnance sur le programme.

## **Bénéficiaires directs et indirects du programme**

13. Les Ministères transversaux de la Planification et du Développement, puis de l’Économie et des Finances, en tant qu’ancrage national du programme, mais aussi les ministères techniques et autres institutions nationales en charge des secteurs couverts, sont les bénéficiaires institutionnels du programme. Les populations directement destinataires des stratégies opérationnelles déroulées sur le terrain à travers les partenaires d’exécution du programme, sont ses bénéficiaires directs. Les autres acteurs de développement présents dans l’environnement, comme les partenaires techniques et financiers du pays, sont des bénéficiaires indirects, par les enseignements qu’ils peuvent retirer de la mise en œuvre du programme pour éclairer leurs propres interventions.

## **Cadre de mise en œuvre**

14. Le Ministère du Plan et du Développement, puis celui de l’Économie et des Finances, sont les partenaires institutionnels du Bureau dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre du programme. La modalité d’exécution nationale est la règle de base, qui n’exclut pas, pour certaines acquisitions d’intrants au programme, le recours à un sous-module de paiements directs. La gouvernance du programme s’exerce dans ce cadre, à travers un Comité d’orientation et de pilotage, d’une part, un comité technique, d’autre part, qui encadrent la gestion courante des projets assurée par des cadres opérationnels ancrés dans les entités nationales. Des partenaires d’exécution évalués et engagés sur la base de leurs compétences spécifiques apportent sur le terrain les bénéfices du programme aux utilisateurs finaux. L’Unité d’Appui à la Gestion du Programme, en interface avec les deux portefeuilles et leurs unités de projet, assure le monitoring sur l’ensemble programme pour lequel une évaluation à mi-parcours et une autre de fin de cycle sont inscrites dans le plan d’évaluation du Bureau. Celui s’appuie sur l’approche harmonisée de transferts de fonds du Système des Nations Unies pour gérer le risque fiduciaire tout en renforçant les capacités des partenaires nationaux de mise en œuvre dans le cadre global de la gestion axée sur les résultats. Ce modèle organisationnel d’ensemble qui favorise l’appropriation nationale est aussi partie à la stratégie de sortie du programme.

## **Liens du programme avec les priorités nationales**

15. Le programme est ancré dans les stratégies nationales de développement du Bénin, notamment le Plan National de Développement (PND), le Programme de Croissance pour le Développement Durable (PC2D) et le Programme d’Actions du Gouvernement (PAG), à travers lesquels, à l’horizon 2025, le pays projette une croissance soutenue, inclusive et durable de 10%, portée par le développement du capital humain et des infrastructures, notamment dans l’agro-industrie et les services, ainsi qu’une gouvernance de qualité au plan national et local. De manière spécifique l’Effet 1 est aligné sur la Composante n°3 du PAG : "*Amélioration des conditions de vie de la population*" ; l’Effet 2, sur Composante n°1 :"*Consolidation de la démocratie, de l’état de droit et de la bonne gouvernance*".

## **Ancrage dans les cadres de programmation du SNU et du PNUD**

16. Le CPD est ancré dans l’UNSDCF de même cycle selon les modalités ci-après : l’Effet 1 du programme correspond à l’Effet UNSDCF 1, tandis que l’Effet 2 du CPD correspond à l’Effet-UNSCDF 3. Le programme est ancré dans le Plan Stratégique du PNUD, *PS-2018-2021*, dont il contribue aux Réalisations ci-après : "*Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions*" et "*Accélérer les transformations structurelles propices au développement durable*". Ses deux effets stratégiques servent globalement l’ensemble des Objectifs de Développement Durable (ODD), et plus spécifiquement les ODD 1 : *Lutte contre la pauvreté* ; 2 : *Lutte contre la faim* ; ; 5 : *Égalité des sexes* ; 7 : *Énergie propre & durable* ; 8 : *Travail et croissance* ; 10 : *Réduction des inégalités* ; 11 : *Villes & communautés durables* ; 12 : *Responsabilité en consommation & production* ; 13 : *Changements climatiques* ; 15 : *Écosystèmes terrestres* ; 16 : *Institutions & sociétés de paix et de développement* ; et 17 : *Partenariats pour les ODD*.

## **Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus**

17. Le programme est à mi-parcours de son cycle de vie. A cette étape, il est à noter deux éléments de contexte nouveaux qui ont surgi dans l’environnement national et ont poussé le programme à s’ajuster pour y répondre par des stratégies spécifiques : l’émergence de l’extrémisme violent et la survenue de la pandémie à coronavirus COVID-19. Cette situation s’est traduite par des reprogrammations et réorientations de ressources dans les compartiments concernés du programme.

## **Partenariats au service du programme**

18. Autour du Gouvernement du Bénin et du PNUD, le programme avait anticipé un réseau partenarial diversifié : partenaires institutionnels, techniques et stratégiques, d’exécution, financiers. Les partenariats envisagés dans le document de programme sont ci-dessous, organisés par Effet.

19. ***Partenariats projetés au profit de l’Effet 1* :** Ministère de l’Agriculture; Ministère du Cadre de vie et du Développement durable ; Ministère des Affaires Sociales et de la Microfinance ; Ministère du Plan et du Développement (MPD) ; Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l’Emploi ; Ministère de l’Énergie, de l’Eau et des Mines ; Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale ; Chambre de Commerce et d’Industrie du Bénin (CCIB) ; Agence Nationale pour la Promotion de l’Emploi ; Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises ; Agence Nationale pour l’Emploi ; Centre de Partenariat et d’Expertise pour le Développement ; Communes ; Société civile ; FNUAP ; FENU ; UNOPS ; UNICEF ; FAO ; PAM ; Fonds International de Développement Agricole ; Programme des Nations Unies pour l’Environnement ; Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel ; Organisation Internationale du Travail (OIT) ; Organisation Internationale pour les Migrations (OIM) ; Fonds pour l’Environnement Mondial ; Banque Mondiale ; Banque Islamique de Développement ; Colombie ; Inde ; Japon.

20. ***Partenariats projetés au profit de l’Effet 2*** : Ministère des Sports ; Ministère du Travail et de la Fonction Publique ; Ministère du Plan et du Développement ; Ministère de l’Économie et des Finances ; Cour Suprême ; Cour Constitutionnelle ; Assemblée nationale ; Commission Électorale Nationale Autonome ; Conseil de l’Alimentation et de la Nutrition ; Chambre de Commerce et d’Industrie du Bénin ; Communes ; Société civile ; HCR ; UNICEF ; FENU ; OIT ; OIM ; Banque Mondiale ; Fonds Monétaire International ; Banque Africaine de Développement ; Union Européenne ; Canada ; Coopération Allemande ; États-Unis d’Amérique ; Fondation Hanns Seidel.

## **Portée de l’Intervention**

21. ***Portée de l’intervention, composantes et population cible potentielle*** : Le programme a une double dimension stratégique et opérationnelle. Par sa dimension stratégique, le programme touche l’ensemble de la population du pays, car influençant les politiques nationales qui ont par définition une envergure nationale. En revanche, les interventions de type opérationnel sont concentrées dans des zones de ciblage précises, dix-sept communes rurales sur les soixante-dix-sept que compte le pays. Au total, le CPD a donc une envergure nationale, couvrant potentiellement, de par ses interventions stratégiques, les 11.884.127 habitants qui constituent la population béninoise, tout en développant des activités spécifiques dont le bénéfice direct est circonscrit à certaines territorialités choisies à cet effet pour leur profil.

## **Ressources totales**

22. Le programme est doté d’un budget prévisionnel de 50.058.000 dollar américain. Ce montant se répartit entre 42% et 58% de ressources core et de contribution non core, respectivement. La clé de répartition de substance est plus favorable à l’Effet 1 qui capte 72% de la programmation budgétaire, contre 28% pour l’Effet 2. La spécialisation des ressources par type fait apparaître un Effet 1 financé à concurrence de 73% par des ressources non core, contre 27% de ressources internes, et un Effet 2 couvert par des ressources core à hauteur de 80% pour 20% de ressources externes. L’option budgétaire de base du programme est donc globalement d’orienter les ressources internes du Bureau vers les questions de gouvernance (Effet 2) et les ressources externes vers les questions de croissance et de lutte contre la pauvreté (Effet 1).

# Graphe 1 : Cadre budgétaire du programme

*Source : PNUD/Bénin, CPD 2019-2023*

## **Facteurs contextuels d’influence sur le programme**

23. L’exécution de la première moitié du cycle de programmation s’est déroulée dans un contexte où les questions sécuritaires prenant de plus en plus d’ampleur dans la sous-région ont tendance à avoir plus de résonnance à l’intérieur du pays. L’extrémisme violent est devenu un enjeu de politique intérieure important pour le Bénin, et donc une thématique émergente qui interpelle le programme. L’autre élément de contexte majeur, dont la survenue a été plus brutale, est la pandémie COVID 19, qui a aussi fortement interpellé le programme. A ces deux niveaux, le programme a dû s’ajuster pour mieux se tenir au côté du pays et l’aider à développer et déployer des stratégies de prévention et de riposte.

## **Faiblesses de conception**

24. L’écriture du programme ressort globalement robuste : chaque effet est doté d’une théorie du changement tirée de l’effet correspondant dans l’UNSDCF ; le cadre des résultats est écrit de manière appropriée dans l’ensemble : résultats, produits et indicateurs de performance sont en place. Même si le document de programme initial se caractérise par l’absence de certaines situations de référence et de cibles pour certains indicateurs de mesure (au niveau des effets surtout), cette lacune a été rattrapée dans la première année de mise en œuvre. Le programme fait également conceptuellement droit au genre et à l’inclusion sociale. Quelques lacunes techniques existent cependant : certains indicateurs ne sont pas assez clairs et univoques ; d’autres sont classés dans les produits alors qu’ils relèvent des effets.

## **Contraintes d’exécution**

25. Le principal défi d’exécution rencontré à cette étape par le programme est lié à la survenue de la crise sanitaire du COVID 19 dès la deuxième année du cycle. La pandémie a d’abord été un ralentisseur des interventions du fait des restrictions de mobilité et autres sûretés. Puis le programme s’est ajusté et, investissant les moyens technologiques nouveaux, a pu repartir dans un rythme de mise en œuvre compatible avec la poursuite de ses objectifs. Compte tenu de la position traditionnelle du PNUD dans le paysage national de la coopération au développement, l’absence d’un Représentant Résident titulaire, sur une durée non négligeable (2,5 ans), a également pu, dans une moindre mesure, constituer une difficulté pour le Bureau et résonner subséquemment sur le programme.

# Étendue, Objectifs et Question de l’Evaluation

## **Étendue de l’évaluation**

26. Comme indiqué supra dans la section consacrée à la portée, l’évaluation couvre les deux effets du CPD, ainsi que les dimensions transversales, notamment l’égalité homme-femme et les droits humains. Elle examine également les actions inscrites dans la réponse COVID-19. L’analyse est centrée sur les critères de pertinence, d’efficacité, d’efficience et durabilité.

## **Objectifs de l’évaluation**

27. Cette évaluation est une évaluation mandataire, prévue dans le plan d’évaluation du Bureau Pays. Elle a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence en produisant les informations nécessaires pour apprécier les réalisations du programme, tirer des enseignements et capitaliser sur les bonnes pratiques.

28. Selon les Termes de référence de la mission, les objectifs spécifiques attachés à l’évaluation sont les suivants :

* Analyser les progrès réalisés dans l’atteinte des résultats ;
* Analyser le positionnement du PNUD ;
* Identifier les enseignements à retenir de la mise en œuvre du CPD et les corrections éventuelles à apporter ;
* Mettre en évidence les résultats contribuant à la réduction des inégalités de genre et la promotion de l’autonomisation économique des femmes.

## **Critères d’évaluation**

29. Tenant compte du fait qu’il s’agit d’une évaluation à mi-parcours, les critères prescrits par les termes de référence sont donc la ***pertinence, l’efficacité, et l’efficience***, la ***durabilité*** et ***les thématiques transversales*** (Droits humains et Genre). L’esprit de ces critères est de permettre une comparabilité des résultats et des leçons apprises des actions de développement, au-delà de la disparité des terrains de mise en œuvre et des sources de financement.

30. L’analyse de *pertinence* permet de voir si les choix fondamentaux du programme à sa formulation sont restés alignés sur leurs référentiels de droit : sont-ils toujours en phase avec les besoins du pays ? Dans le même cadre est également examinée la *cohérence* interne portée par la théorie du changement du programme, et externe qui renseigne sur les interfaces stratégiques entre le CPD et les autres programmes présents dans son environnement. L’analyse d’*efficacité* indique la mesure dans laquelle les cibles actées dans le cadre des résultats et des ressources sont en train d’être atteintes, en éclairant les facteurs de réussite et les pesanteurs contraires. L’analyse d’*efficience* s’attache à montrer si les ressources, au sens général, engagées sur ces résultats sont appropriées et utilisées de manière appropriée. Enfin, considérant le manque de recul à mi-cycle, l’analyse de *durabilité* identifie les facteurs propices ou défavorables à la pérennité des acquis du programme à cette étape. A côté de ces critères classiques, l’évaluation fait également le point sur les acquis du programme en matière d’*égalité des sexes* et de *droits humains*.

## **Questions relatives à l’évaluation**

31. Les questions d’évaluation, telles que déterminées par les TDR, sont comme suit, articulées sur les critères d’évaluation passés en revue dans la section précédente.

**Pertinence**

* Dans quelle mesure le CPD correspond-il aux besoins et priorités nationaux en matière de développement, et est-il nécessaire d’envisager de modifier la mise en œuvre du CPD pour qu’il aide à contribuer davantage à l’atteinte des ODD ?
* La conception du CPD répond-elle adéquatement aux besoins des groupes les plus vulnérables du pays ?
* Dans quelle mesure le CPD répond-il aux évolutions du contexte national et infranational dans le pays, et doit-il être modifié pour répondre à ces évolutions, surtout en cette période où sévit la pandémie de COVID-19 ?
* Le CPD présente-t-il une adéquation entre ses composantes, l’UNSDCF et les priorités nationales définies dans le PAG, le PND et le PC2D ?
* Existe-t-il une adéquation entre les axes du CPD et les axes du plan stratégique du PNUD (2018-2021) ?
* Les indicateurs et cibles du cadre de résultats du CPD sont-ils SMART ?
* Les objectifs, résultats ou éléments du CPD sont-ils clairs, applicables dans la pratique et réalisables dans les délais fixés ?
* Y a-t-il des opportunités dans la mise en œuvre du CPD à capitaliser ?

32. Sous le critère de pertinence, les réponses aux questions ci-dessus permettent d’appréhender à mi-parcours si le programme et ses cohérences internes et autres synergies externes, restent en phase avec les enjeux et les caractéristiques de son environnement. En d’autres termes, le programme est-il toujours en partie ou en totalité le cadre approprié pour contribuer à la résolution des problématiques du milieu. Donner ces réponses permet aux décideurs de savoir s’ils doivent, ou non, infléchir, ajuster, recentrer, etc. le programme pour améliorer sa pertinence dans la suite du cycle.

**Efficacité**

* Dans quelle mesure le CPD actuel est-il en voie d’obtenir les résultats prévus (anticipés ou non, positifs ou négatifs) ?
* Quel est l’état actuel des Effets et des produits du programme, sur la base des indicateurs et de leurs cibles, et quels sont les principaux facteurs (positifs ou négatifs), internes ou externes au dispositif de mise en œuvre des projets, qui ont pu limiter ou faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs du programme ?
* Comment les principes de programmation du PNUD ont-ils été intégrés dans la conception, la mise en œuvre et le suivi et l’évaluation du CPD ?
* Dans quelle mesure le PNUD a-t-il été capable d’établir et de pérenniser les partenariats avec d’autres acteurs du développement, notamment les organisations bilatérales et multilatérales, les organisations de la société civile et le secteur privé afin de maximiser les résultats ?
* Dans quelle mesure la crise liée à la COVID19 a-t-elle impactée l’obtention des résultats ?
* Les progrès réalisés à ce jour ont-ils produit, ou pourraient-ils produire à l’avenir, des effets bénéfiques pour le développement (par exemple, génération de revenus, égalité des sexes et autonomisation des femmes, meilleure gouvernance, etc.) qu’il faudrait intégrer au cadre de résultats du programme et suivre annuellement ?
* Quelle appréciation est faite de l’efficacité du mécanisme de suivi-évaluation mis en place pour le CPD ?

33. Sous le critère d’efficacité, les réponses aux questions posées permettent aux décideurs de savoir précisément ce que le programme a fait et ce qu’il n’a pas pu faire, ainsi que les raisons qui sont à la base de ce niveau de performance. Connaissant cela, les décideurs savent ce qu’ils doivent faire pour améliorer le rendement du programme dans la suite du cycle.

**Efficience**

* Dans quelle mesure et de quelle manière le PNUD a-t-il mobilisé et utilisé ses ressources (humaines, techniques et financières) et renforcé les synergies pour obtenir les résultats attendus au cours du cycle actuel du CPD ?
* Dans quelle mesure le PNUD a-t-il renforcé les synergies avec d’autres agences des Nations Unies ?

34. Sous le critère de l’efficience, les réponses aux questions posées permettent de savoir dans quelle mesure avec une unité monétaire le programme a su ou non faire au mieux dans la réalisation ou l’approche des résultats assignés. Les leviers de valeur ajoutée sont identifiés et portés à la connaissance des décideurs qui peuvent y faire articuler les actions appropriées pour la suite du programme.

**Durabilité**

* Quelle est la probabilité que les bénéfices tirés du CPD actuel et du CPD précédent se maintiennent au niveau national et infranational par un niveau adapté d’appropriation, d’engagement et de volontés affichées par le gouvernement ?
* Si l’on examine le passé, le présent et l’avenir, le CPD est-il suffisamment bien pensé pour garder sa pertinence au regard des évolutions de la situation ?
* Dans quelle mesure les systèmes mis en place par le biais des systèmes nationaux sont-ils solides et durables pour continuer à fournir des services de qualité à la population ?
* Quels sont les risques liés à la durabilité du programme ?

35. Sous le critère de durabilité, les réponses aux questions posées éclairent les résultats sous l’angle de la pérennité. Les décideurs sont informés sur le degré de viabilité des différents acquis du programme. Ils peuvent alors décider de mettre davantage d’emphase sur les actifs qui se découvrent les plus viables, ou mieux investir dans des stratégies de pérennisation.

**Égalité entre les sexes et autres thématiques transversales**

* Droits fondamentaux :
* Dans quelle mesure les pauvres, les personnes handicapées, les femmes et d’autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié de la mise en œuvre du CPD ?
* Égalité des sexes et genre :
* Dans quelle mesure l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du CPD ?
* Les marqueurs de genre affectés aux projets mis en œuvre reflètent-t-ils la réalité ?
* Dans quelle mesure la mise en œuvre du CPD a-t-elle encouragé des évolutions positives en matière d’égalité des sexes et d’autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets (positifs ou négatifs) inattendus ?
* Est-ce que les équipes de gestion des projets ont-elles la capacité d’assurer la transversalité de l'égalité des sexes ?

36. Dans le cadre des thématiques dites transversales en général, du genre et des droits humains, en particulier, les réponses aux questions soulevées permettent aux décideurs de voir, à travers les réalisations du programme, comment ces dimensions clés dans la programmation du Système des Nations Unies, sont prises en charge, et, le cas échéant, envisager des réorientations pour mieux les promouvoir.

# Approche et Méthodes d’évaluation

## **Sources de données**

37. Les sources d’information de l’évaluation sont de deux sortes, secondaires (documents), et primaires (interviews des parties et bénéficiaires). Les ***données secondaires*** sont des informations collectées en amont et indépendamment de l’évaluation, mais la servant valablement ; elles portent directement sur le programme ou sur des éléments de contexte qui l’éclairent. Par grandes masses, il s’agit de : (i) des documents de planification du pays croisés avec les instruments de politique et de coopération du PNUD et du SNU ; et (ii) des documents de programmation et d’exécution internes au CPD, à savoir le Document de programme et les documents des projets constitutifs, ainsi que leurs Plans de travail, d’un côté, les rapports de progrès et autres rapports d’évaluation et de revue sur le programme et ses composantes, de l’autre. En termes de couverture de la littérature de programme, c’est-à-dire tous les documents disponibles sur le CPD et son environnement, ont été exploités, soit un total de quatre-vingt-huit (88) références extensivement répertoriées en annexe.

# Tableau 2 : Synthèse des sources secondaires

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Sources documentaires par type | | |
| Documents de contexte Pays | | 10 |
| Documents de contexte : PNUD-SNU | | 7 |
| Documents CPD | Programmation | 34 |
| Exécution | 37 |
| TOTAL | | 88 |

38. Les ***données primaires*** sont les informations directement recueillies auprès des personnes actrices, bénéficiaires ou témoins de tout ou partie de la vie du programme. Les sources de ces données ont été trouvées à la fois aux niveaux central/national (SNU, Ministères, Partenaires Techniques et Financiers, etc.), et local (bénéficiaires directs). Le contexte de la pandémie n’a pas autorisé de visites des réalisations opérationnelles du programme à la base. Pour les besoins des entretiens, il a été constitué un *échantillon qualitatif représentatif* des parties au programme et autres personnes ressources. Les critères d’échantillonnage sont détaillés dans la section suivante qui leur est dédiée.

39. Les sources, secondaires et primaires, apportent une information clé sur le contexte et ses problématiques, d’une part, les interventions du programme dans le pays, d’autre part. La triangulation de ces différentes sources a mis l’évaluation à l’abri de dépendre exclusivement de l’une d’elles et d’être affectée par ses fragilités spécifiques éventuelles. En particulier, ce que le programme dit de lui-même (rapports de progrès) est systématiquement confronté avec ce que les parties prenantes en perçoivent et en disent, pour aboutir à des jugements robustes, équilibrés et construits au plus près possible de la réalité.

## **Cadre d’échantillonnage des sources primaires**

40. A cause du nombre très important des sources primaires et du temps forcément restreint imparti à la mission (30 jours de travail), la collecte de données primaires a donc porté sur un échantillon qualitatif d’interlocuteurs, constitué d’accord parties entre les évaluateurs et le Groupe de référence de l’évaluation, selon les critères d’inclusion arrêtés par les évaluateurs et qui sont les suivants : (i) Couverture stratégique du programme : avoir des personnes qui représentent les différentes composantes du programme ; (ii) Taille stratégique/volumique : avoir des personnes liées à des interventions de significativité différenciée dans le programme ; (iii) Diversité sectorielle/institutionnelle : avoir des personnes montrant une couverture diversifiée des institutions et secteurs couverts par le programme ; (iv) Qualité : avoir des personnes liées à des interventions réputées performantes et à d’autres qui le seraient moins, pour permettre des apprentissages diversifiés, articulés sur les succès et les défis de la mise en œuvre du programme ; et (v) Sensibilité aux thématiques transversales (genre, droits humains) : avoir des femmes, des détenteurs de droits et des personnes liées à des interventions couvrant ces groupes d’acteurs/bénéficiaires. In fine 51 personnes ont été interviewées, réparties comme donné dans le tableau ci-après.

# Tableau 3 : Synthèse des sources primaires

|  |  |
| --- | --- |
| **Sources primaires par groupe** | |
| Bureau PNUD | 07 |
| Autres entités SNU | 06 |
| Unité de Gestion Coordination/UNDAF-UNSDCF | 02 |
| Directeurs Nationaux/Coordonnateurs de Projet | 08 |
| Acteurs stratégiques au niveau des Ministères | 09 |
| Partenaires techniques et financiers | 07 |
| Bénéficiaires | 12 |
| **Total** | **51** |

## **Procédures et instruments de collecte de données**

41. Les sources documentaires ont été d’abord mises à disposition à distance, essentiellement par le PNUD. Les évaluateurs les ont enrichies avec des ressources collectées auprès des autres acteurs en marge des entretiens. Les protocoles distants utilisant les plateformes d’e-communication ont été utilisés pour approcher les sources primaires institutionnelles à Cotonou. Les bénéficiaires directs sur le terrain, à l’intérieur du pays, ont été interviewés par téléphone. Ces modalités ont été retenues eu égard aux sûretés appelées par le contexte COVID 19. La triangulation des sources et des outils a favorisé la constitution de données robustes ne dépendant ni d’une seule source ni d’un protocole unique. Les interviews ont été conduites sur la base d’un guide d’entretien modulé en fonction de chaque catégorie d’acteurs et consultable en annexe de ce rapport.

## **Normes de performance**

42. Les normes invoquées comme références sont, pour les critères d’efficacité, ***les indicateurs*** retenus à cette fin dans le cadre des résultats et des ressources du Programme (Prodoc) et leurs ***cibles respectives***. Pour les autres critères du CAD, le cadre logique n’en traitant pas nommément, et n’en donnant donc pas les moyens de vérification (indicateurs de performance), les évaluateurs ***ont déterminé les éléments de raison qui les constituent et apprécié leur degré de présence dans les rendus du programme***. Par exemple, ***l’alignement du programme sur les priorités nationales***, est un élément clé pour décider de la pertinence. Autre illustration, sur un autre critère, ***l’existence d’une solide appropriation nationale*** est un élément clé pour formuler le pronostic de durabilité des acquis du programme.

## **Participation des parties prenantes**

43. Les parties prenantes ont préparé et accompagné l’évaluation autour des spécialisations suivantes. Il s’agit du PNUD, à travers le Bureau Pays notamment, d’une part, et de la partie nationale au niveau central et local, d’autre part. Le Bureau Pays a procédé à la conception de l’évaluation et maintenu un engagement dans le processus de révision et de validation de ses produits. Le Bureau Pays a également été consulté comme source de données. La partie nationale étatique a notamment participé comme source de données et acteur du processus de révision et de validation des produits. Les bénéficiaires et organisations de société civile à la base ont joué un rôle de sources de données primaires. Les partenaires techniques et financiers ont été consultés comme sources de données primaires. Enfin le Bureau Pays et l’État ont vocation à être en responsabilité dans la mise en œuvre des conclusions et recommandations issues de l’évaluation.

## **Considérations éthiques**

44. Les évaluateurs se sont strictement conformés aux prescriptions éthiques et professionnelles du Groupe des Nations Unies pour l’Évaluation, avec acception et respect scrupuleux de son Code de conduite. Plus spécifiquement, pour garantir à la mission le plus haut standard, les attitudes suivantes ont été observées :

* Assurer aux sources toute la confidentialité et l’anonymat nécessaires
* Donner un égal respect aux parties prenantes interviewées
* Respecter la liberté de parole des interlocuteurs
* Respecter la diversité des acteurs et la refléter dans un échantillonnage inclusif, avec une attention particulière vers les femmes et les parties vulnérables
* Utiliser les protocoles appropriés pour toucher adéquatement les femmes et les plus

défavorisés

* Faire comprendre, d’entrée, à tous les interlocuteurs que l’Évaluateur n’est ni staff du PNUD, ni membre d’aucune autre partie prenante, mais un professionnel externe et indépendant qui recherche du feedback sur le Programme et sa mise en œuvre
* Traiter avec tous dans la transparence, le respect et la sérénité
* S’écarter de toutes pratiques prohibées par le droit et la morale

## **Principales limitations de la méthodologie et moyens de mitigation**

45. ***Les limites de la méthodologie*** sont celles des évaluations basées sur des outils qualitatifs. Les sources secondaires et primaires ont leurs défis respectifs. Les premières, surtout s’agissant des rapports de progrès d’où est tiré l’essentiel des informations statistiques, renvoient à des auteurs qui ne sont pas indépendants, en l’occurrence des personnels internes engagés dans la mise en œuvre du programme, qui peuvent donc développer des biais à leur insu ou volontairement. Les sources primaires, quant à elles, même choisies avec précaution et inclusivité, restent un échantillon qualitatif non aléatoire, avec donc une représentation toujours discutable de la population générale. En d’autres termes, on peut toujours interroger la mesure dans laquelle l’opinion d’un ou de plusieurs acteurs sont objectifs et ou significatifs de ce qui s’est passé dans l’ensemble du programme.

46. La ***stratégie de mitigation de ces défis*** tient dans la rigueur d’une triangulation systématique des sources et des données. A cet égard, à ***un premier niveau de confrontation interne***, les documents sont d’abord examinés dans leur cohérence intrinsèque pour déterminer leur qualité propre et la fiabilité susceptible d’en découler. Puis, sur un même sujet les différents documents disponibles sont confrontés entre eux pour dégager ***un second registre de cohérence*** et d’éventuelles discordances. Les entretiens sont à leur tour convoqués et leurs indications mises en regard de ce qui ressort des données secondaires, pour déterminer ***un troisième niveau de confiance***.

# Analyse des données

47. L’existence de données adéquates est une condition préalable à une analyse robuste. Cette évaluation s’appuie sur des informations étendues, variées et globalement de qualité satisfaisante. Au total, une gamme de données riche a été collectée, et éprouvée par plusieurs niveaux de triangulation, comme restitué dans le paragraphe précédent. ***L’analyse des informations collectées est guidée par les exigences des termes de référence***, à savoir l’établissement des performances du programme en regard de ses deux *Effets* et autour des critères d’évaluation et des thématiques transversales, notamment le genre et les droits humains, ainsi que, à partir de cette situation factuelle, l’établissement des conclusions, enseignements et recommandations qui en résultent.

48. Aux fins d’une bonne lisibilité des résultats documentés par l’analyse, celle-ci est articulée, en rapport avec le critère d’efficacité, à une notation des différentes performances. Une échelle graduée à 6 niveaux est utilisée : *6 Très satisfaisant ; 5 Satisfaisant ; 4 Modérément satisfaisant ; 3 Modérément Insatisfaisant ; 2 Insatisfaisant ; 1 Très insatisfaisant.* Ce cadre de performance constitue l’annexe 6 du rapport.

49. ***Enseignements tirés de l’évaluation*** : La revue des situations vécues et des attitudes construites pour y répondre tout au long de l’exécution de cette première séquence de programme débouche sur des leçons apprises appelées à servir la suite du cycle mais aussi d’autres expériences similaires.

50. ***Recommandations issues de l’évaluation*** : Les recommandations sont ancrées dans les conclusions de l’évaluation, et leur lien à elles clairement explicité. Chaque recommandation aide le programme, dans sa deuxième moitié de vie, à résoudre un problème ou une problématique identifiée par l’évaluation, ou à tirer un meilleur parti d’une niche dont l’évaluation montre par ailleurs qu’elle peut être mieux exploitée ou valorisée dans la seconde moitié du cycle de programmation. ***Les recommandations sont claires, concises, en nombre limité et raisonnablement réalisables***. Sont également clairement spécifiés leurs ***destinataires*** et ***responsables***, d’une part, les ***modalités*** de leur mise en œuvre, d’autre part.

# Déductions et Conclusions[[2]](#footnote-3)

## **Déductions**

### **Pertinence**

51. ***Dans quelle mesure le CPD correspond-il aux besoins et priorités nationaux en matière de développement, et est-il nécessaire d’envisager de modifier la mise en œuvre du CPD pour qu’il aide à contribuer davantage à l’atteinte des ODD ? Existe-t-il une adéquation entre les axes du CPD et les axes du plan stratégique du PNUD (2018-2021) ? (TDR). Le CPD présente-t-il une adéquation entre ses composantes, l’UNSDCF et les priorités nationales définies dans le PAG, le PND et le PC2D ? (TDR).***

52. ***Alignement sur les priorités nationales*** : Le programme est aligné sur les priorités nationales du Bénin, telles qu’elles ressortent des instruments de programmation en vigueur au moment de sa formulation, notamment le Plan National de Développement (PND, 2016-2025), le Programme de Croissance pour le Développement Durable (PCDD, 2018-2021) et surtout le Programme d’action du Gouvernement (PAG, 2016-2021) en tant que cadre de mise en œuvre. De manière spécifique, l’Effet 1 est ancré dans la composante 3 du PAG portant sur l’amélioration des conditions de vie des populations, tandis que l’Effet 2 est aligné sur la composante 1 centrée sur *Consolidation de la démocratie, de l’état de droit et de la bonne gouvernance*.

53. ***Ancrage dans le PS, l’UNSDCF, et les ODD*** : l’Effet 1 du CPD est ancré dans la Réalisation du Plan Stratégique du PNUD (PS/2018-2021) visant à "*Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions*" et correspond à l’Effet 3 du Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF/2019-2023) : "*D’ici à 2023, les populations béninoises, en particulier les plus vulnérables, sont plus résilientes et ont une meilleure qualité de vie par l’accès à un emploi décent, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à une énergie propre, et par la gestion durable des ressources naturelles, des effets néfastes des changements climatiques, des crises et catastrophes.*" L’Effet 2 du programme s’articule sut la Réalisation-PS visant à "*Accélérer les transformations structurelles propices au développement durable*", et correspond à l’Effet 3 de l’UNSDCF : "*D’ici à 2023, la population du Bénin a accès dans des conditions d’égalité et sans exclusive à des institutions responsables, transparentes et efficaces et à une administration publique moderne, à tous les niveaux, dans un climat de paix et de sécurité, notamment pour ce qui est de l’accès à une justice respectueuse des droits de l’homme.*" Enfin, les deux effets-programme, tout en servant solidairement l’ensemble des Objectifs de Développement Durable, sont en particulier ancrés dans les ODD  1, 5, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16 et 17.

54. ***Adéquation entre les priorités du programme*** : A l’échelle des effets prévaut une réelle cohérence logique. La croissance, surtout pour être inclusive et durable, a besoin d’être pensée et portée par une gouvernance de qualité. Plus globalement, le développement nécessite un environnement stable, de paix et d’institutions solides. Dans l’autre sens, un cadre démocratique qui ne produirait pas du bien-être sur la durée serait bientôt fragilisé. Sur le plan opérationnel toutefois, l’évaluation n’a pas relevé des intelligences croisées et de réelles synergies entre les deux composantes du programme. Si les cadres de coordination internes au Bureau et avec le gouvernement permettent une mise en commun de l’information sur la vie des deux portefeuilles, il n’y a pas de véritables transversalités opérationnelles entre les deux effets qui, de ce point de vue, ressortent fonctionner en silos. A titre d’illustration, dans le cadre de l’économie verte et durable, les activités économiques innovantes en milieu rural, traitées à juste titre comme des alternatives à une pression non soutenable sur les ressources (Portefeuille1), devraient aussi être fléchées comme une alternative aux tentations extrémistes (Portefeuille 2), surtout dans les parties du pays où le risque est le plus fort. D’un autre côté, les investissements de gouvernance qui ont permis le déploiement de 17 plateformes numériques de gestion administrative (Portefeuille 2) ont forcément été un cadre d’incubation d’emplois dans ce domaine, mais ne sont mis au crédit, par ailleurs, des stratégies du programme en matière de lutte contre le sous-emploi (Portefeuille 1).

55. ***La conception du CPD répond-elle adéquatement aux besoins des groupes les plus vulnérables du pays ? (TDR).*** Le programme est construit sur une analyse qui identifie les fragilités sociologiques clés dans le pays et se donne les moyens techniques de les toucher en termes de ciblage. Les groupes vulnérables identifiés dans ce cadre et visés par le CPD sont d’abord les femmes, les jeunes et les personnes vivant avec un handicap. Dans toutes les stratégies de croissance et de résilience, les projets se donnent systématiquement des objectifs chiffrés en termes de femmes, de jeunes et de personnes handicapées couverts les interventions. De telles stratégies sont par ailleurs adaptées aux besoins de ces cibles parce qu’elles agissent sur l’accès aux moyens de production qui sont les faiblesses structurelles à la base de leur marginalisation économique et ou sociale. Un quatrième groupe cible est constitué par la population carcérale qui connaît des conditions de détention difficiles, aggravées parfois par un enfermement indument prolongé : le programme s’est également investi à ce niveau, en particulier dans le cadre de la riposte COVID-19. Enfin, les ruraux traditionnellement plus touchés par l’incidence de pauvreté (43,6 %, contre 35,8 % en zone urbaine), peuvent être considérés comme un cinquième groupe défavorisé effectivement ciblé par le programme qui intervenant presque exclusivement dans les communes rurales.

56. ***Dans quelle mesure le CPD répond-il aux évolutions du contexte national et infranational dans le pays, et doit-il être modifié pour répondre à ces évolutions, surtout en cette période où sévit la pandémie de COVID-19 ? (TDR).***

57. ***Adaptations envisageables sur le CPD*** : Le programme a été élaboré en 2018 et calé sur les cadres de programmation du développement en vigueur à l’époque. Deux de ces instruments arrivent en fin de cycle. Le Programme d’Action Gouvernementale, en particulier, est en cours de renouvellement (finalisation d’ici Décembre, selon les hauts responsables administratifs rencontrés par l’évaluation). S’il recèle de nouveaux contenus, il sera nécessaire d’envisager des ajustements dans le programme pour restaurer l’ancrage dans ce nouveau PAG. Plus globalement, les ajustements du programme devraient aussi aller dans le sens d’une meilleure prise en compte des évolutions dans le contexte, notamment *l’extrémisme violent* (devenue une urgence régionale majeure) *et la pandémie COVID-19*, mais aussi *les stratégies transnationales* comme cadre de mise en œuvre des interventions du SNU à la faveur de la réforme de celui-ci.

58. ***Les indicateurs et cibles du cadre de résultats du CPD sont-ils SMART ? (TDR).*** Les indicateurs d’effet et de produits sont robustes, généralement parlant, au sens où ils permettent de suivre le niveau d’effort du programme et les contributions qu’il se propose, à terme, d’apporter à l’environnement. Ils montrent par ailleurs la qualité d’être, dans une grande mesure, désagrégés de manière faire ressortir le ciblage des groupes vulnérables : les femmes, les jeunes, les personnes vivant avec un handicap, les ruraux, notamment. Le cadre de résultats se heurte toutefois à quelques défis d’écrire. Des indicateurs de qualité portant par exemple sur l’opérationnalité, la fonctionnalité de dispositifs et autres mécanismes et structures appuyées par les programmes, restent aussi à affiner dans le sens de bâtir une compréhension sans ambigüité de ce qui est mesurer (en d’autres termes ce que veut dire "fonctionnel", "opérationnel"). Par exemple, le second indicateur du premier produit de l’Effet 1 est libellé "*Degré de mise en place de systèmes opérationnels et intégrés visant à informer le public sur l’emploi*", et gradué de 1 à 4, sans que l’on sache vraiment comment assigner de manière précise la performance y relative.

59. Il est aussi noté, dans l’ordonnancement même des indicateurs, des confusions entre niveau produit et niveau effet. A titre d’illustration, le second indicateur du premier produit de l’Effet 2 est libellé "*Proportion de femmes : a) candidates aux élections législatives ou communales ; b) occupant des postes de direction dans la fonction publique*", ce qui renvoie à une problématique d’effet. De fait, le programme ne peut pas faire inscrire des candidates sur les listes engagées dans les compétitions électorales, encore moins faire nommer des femmes à aucune charge administrative. Il ne peut que concourir à ces évolutions dans l’égalité homme-femme, et le bon indicateur de produit devrait porter sur des inputs qu’il peut fournir : former les femmes et sensibiliser ou outiller l’environnement de prise des décisions favorables à leur participation et responsabilisation en politique et dans l’administration. Pour rappel, un produit est un livrable sur lequel le programme est comptable et redevable, tandis qu’un effet est un changement auquel le programme contribue par un ou plusieurs de ses produits, sans pouvoir en porter la responsabilité à titre exclusif. Enfin le dépassement à mi-parcours des cibles de fin de vie du programme laisse venir aussi une question légitime : ces cibles ont-elles été fixées de manière réaliste, en tenant compte du potentiel des différents projets ?

60. En marge de la revue technique des instruments de mesure des performances du programme, se pose aussi la problématique des capacités de l’environnement à les renseigner à date. Des défis importants se découvrent à ce niveau. L’appareil statistique ne permet pas toujours de rendre disponibles les données appropriées pour informer les indicateurs d’effet retenus pour le programme. Un cadre d’assistance à l’Institut National de la Statistique et de l’Analyse Économique est en place, soutenu par le PNUD et d’autres agences du SNU, pour améliorer cette dimension, l’appui du programme s’orientant naturellement vers des capacités spécifiques pour une prise en charge effective des indicateurs du CPD dans les enquêtes régulières ou ad hoc.

61. ***Les objectifs, résultats ou éléments du CPD sont-ils clairs, applicables dans la pratique et réalisables dans les délais fixés ? (TDR).*** A mi-parcours, l’écrasante majorité des indicateurs de produit du programme sont largement en avance sur leur niveau attendu à cette période du cycle (voir ci-dessous les graphiques de performance sous le critère d’efficacité). Il ressort de cette situation que les projections du CPD en termes de rendus étaient réalistes, voire trop réalistes puisque sur beaucoup de cibles, le niveau de réalisation dépasse 100% à mi-parcours.

62. ***Y a-t-il des opportunités dans la mise en œuvre du CPD à capitaliser ? (TDR).*** Avec des objectifs de fin de programmation atteints ou dépassés à mi-cycle pour la plupart des cibles, sauf à être interprété dans le sens contraire d’une planification en demande d’ambition, un tel profil de performance ouvre des boulevards et engage à y persévérer pour massifier l’emprise du programme sur son environnement. Pour la deuxième moitié de vie du CPD, dans le cadre d’un ajustement du cadre des résultats et des ressources, les stratégies qui ont permis ces résultats, à savoir les interfaces de mise en œuvre entre les structures nationales et les unités programmatiques et d’opérations du Bureau, mais aussi la bonne capitalisation du programme, devraient être affermies, ouvertes et étendues pour permettre au CPD de couvrir davantage de communes et ou de populations à l’intérieur des communes déjà investies.

### **Efficacité**

63. ***Dans quelle mesure le CPD actuel est-il en voie d’obtenir les résultats prévus (anticipés ou non, positifs ou négatifs ? (TDR)*.** A mi-parcours, le rendu du programme est très robuste en termes de niveau de livraison des produits qui lui sont assignés. Dans le cadre du portefeuille n°1, sur 13 cibles pour lesquelles les données sont disponibles et complètes, le programme a déjà délivré à mi-parcours plus que ce qui est projeté pour la fin du cycle pour 8 d’entre elles, entre 66% et 75% de la projection finale pour 3 autres. Une douzième cible est couverte à 50%, tandis que la treizième ne l’est qu’à 5%. S’agissant du Portefeuille n°2 (Gouvernance), sur dix indicateurs pour lesquels les données sont complètes, 5 enregistrent à mi-parcours un dépassement de la cible de fin de cycle, tandis que pour 2 autres les projections finales sont approchées à 67% et 80%, et entre 30% et 39% pour les 3 restants.

64. Le programme a su impulser une dynamique favorable à la livraison de ses produits, générant à cet égard un surcroît d’efficacité et de résultat qui n’était pas anticipé : à titre d’illustration en faisant accéder 2038 femmes à un service financier, là où 1440 étaient attendues, le programme crée de la satisfaction économique et une valeur ajoutée subséquente pour 598 autres femmes qui n’étaient pas prévues. Cette dynamique favorable a toutefois laissé observer dans le secteur de la Justice, un effet d’éviction pervers par lequel, pour gagner du temps, des services inscrivent dans le plan de travail du programme pour le secteur des activités qu’ils auraient pu réaliser sur le budget national.

65. Trois registres d’explication se dessinent pour rendre compte de ce niveau de performance. Le modèle organisationnel basé sur une exécution nationale apporte au programme de réelles capacités techniques et stratégiques : les projets sont ancrés dans les structures nationales et exécutés par des équipes de techniciens en poste dans ces structures et ayant déjà une bonne pratique des stratégies sectorielles dans lesquelles lesdits projets viennent les appuyer. Cela facilite les adaptations de rigueur et la mise en place des cohérences institutionnelles propices à une bonne mise en œuvre. Entre en ligne de compte, aussi, le bon niveau de capitalisation du programme : à mi-parcours, 81% de son budget initial est déjà mobilisé et injecté dans le programme, au lieu de 50%. En d’autres termes, un surcroît de capitalisation de 31 points de pourcentage (81-50) est absorbé par le programme à mi-parcours : lorsque vous avez à disposition un tel surplus de moyens et que le dispositif de mise en œuvre suit, cela se reflète nécessairement sur les résultats. Enfin, un dernier niveau d’explication, à charge cette fin, est à considérer : une certaine sous-estimation des cibles de produits, non pas dans l’absolu mais par rapport aux capacités réelles du programme, telles qu’elles résultent de son profil organique et budgétaire décrit supra.

66. En termes de résultats, toutefois, la situation qui se dessine est différente. Pour le portefeuille n°1, il est observé une corrélation globalement très faible entre le niveau de livraison des produits du programme et l’évolution des indicateurs nationaux de développement auxquels ils doivent contribuer. Alors que le niveau de réalisation des produits est très élevé, les changements voulus dans les indicateurs d’effet, eux, ne sont pas dans l’ensemble au rendez-vous. Sur 7 indicateurs d’effet de croissance inclusive et de développement durable documentés, les 6 ne se sont pas améliorés, tandis que le septième s’est même significativement dégradé (insécurité alimentaire). Cette situation, aggravée par le contexte COVID-19 qui est un décélérateur de bien-être, s’explique surtout par le fait que les indicateurs macro-économiques retenus pour l’Effet 1 sont impactés dans la durée et, dans une mesure particulièrement importante, sous l’action de multiples interventions. De surcroît les données disponibles remontent à 2020 au mieux, ce qui laisse peu de temps pour que des interventions datant d’une année ou deux plus tôt contribuent effectivement à y faire bouger les lignes. Pour le portefeuille n°2, une dynamique, même relative, est perceptible sur les effets attendus. Sur trois indicateurs d’effet pour lesquels des données complètes existent, les objectifs sont atteints à mi-parcours à 81% et la cible de fin de cycle largement couverte pour le troisième.

67. ***Quel est l’état actuel des Effets et des produits du programme, sur la base des indicateurs et de leurs cibles, et quels sont les principaux facteurs (positifs ou négatifs), internes ou externes au dispositif de mise en œuvre des projets, qui ont pu limiter ou faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs du programme ? (TDR).***

**Portefeuille 1 :** C**roissance Inclusive et Développement Durable**

***Niveau produits***

68. L’effet 1, "*D’ici à 2023, les populations béninoises, en particulier les plus vulnérables, sont plus résilientes et ont une meilleure qualité de vie par l’accès à un emploi décent, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à une énergie propre, et par la gestion durable des ressources naturelles, des effets néfastes des changements climatiques, des crises et catastrophes*", est poursuivi à travers quatre (04) produits : (i) "*Les groupes marginalisés, en particulier les jeunes et les femmes en situation de sous-emploi, sont habilités à accéder aux actifs financiers, à bénéficier d’emplois durables et à développer l’esprit d’entreprise.*" ; (ii) "*Les groupes marginalisés, en particulier les jeunes et les femmes en situation de sous-emploi, ont davantage les capacités techniques nécessaires pour accéder aux technologies agricoles adaptées aux changements climatiques et ainsi mieux gagner leur vie et améliorer leur productivité.*" ; (iii) "*Solutions adoptées pour permettre aux populations rurales et urbaines d’accéder à des énergies durables, bon marché et propres.*" ; et (iv) "*Les institutions locales et nationales ont davantage les capacités techniques et financières nécessaires pour coordonner efficacement l’action environnementale, la protection de l’écosystème et la gestion des risques de catastrophe.*"

69. Au titre du Produit 1.1., quelque 5206 personnes ont eu accès à des services financiers : 2 038 femmes, 1617 jeunes et 1 781 handicapés ont bénéficié de ce service, représentant à mi-parcours déjà et respectivement, 142%, 66% et 4453% des cibles de fin de cycle assignées au programme ; ces performances sont localisées à Bonou, Abomey-calavi, So-ava, Zogbodomé, Lokossa et Athiémé. Une plateforme nationale offre/demande de compétences est mise en place et rendue opérationnelle, correspondant à une réalisation de 50% de ce qui pouvait être attendu à mi-parcours (4 plateformes ciblées en fin de cycle, soit 2 à mi-cycle). Enfin, 14 089 personnes ont accédé à un emploi : 3 484 femmes, 1 0921 jeunes et 2 handicapés figurent dans cet effectif, représentant à mi-parcours déjà et respectivement, 465%, 560%, 5% des cibles de fin de cycle fixées au programme ; ces performances sont notées dans les communes de Avrankou, Bonou, Savalou, Ouaké, Dassa-Zoumè, Djidja, Ouèssè, Djougou, Bantè, Toucountouna, N’dali et Kalalé.

70. Au titre du Produit 1.2, le programme a diffusé les technologies agricoles auprès de 14 089 bénéficiaires dans 8 communes : Avrankou, Bonou, Dassa-Zoumè, Djidja, Ouèssè, Djougou, Bantè et Kalalé. A mi-parcours, les réalisations représentent déjà, respectivement, 212%, 218% et 400% des cibles de fin de cycle pour les femmes, les jeunes et les personnes vivant avec un handicap. Quelque 1200 ha ont été reboisés, et 140 producteurs formés, équipés et installés dans le secteur de l’apiculture. En appui à cette dynamique un Schéma Directeur d’Aménagement Communal (SDAC) a été actualisé, et les capacités communales en forcées dans la préservation des zones écologiques.

71. Au titre du Produit 1.3., la part des énergies durables dans le bouquet énergétique est passée à 12,18% en 2021 contre une cible de fin de cycle de programme de 7%, soit une performance à mi-parcours de, déjà, 174% de l’objectif terminal. En termes d’accès, quelque 88 458 habitants (dont 51,1% de femmes) utilisent les énergies propres hors réseau électrique, grâce à la production de 3 transformateurs intelligents, de 7 mini-centrales photovoltaïques et 84 lampadaires solaires. La répartition de cet accès ressort également performante au regard des objectifs spécifiques du programme, à l’exception du milieu urbain où la situation n’a pas évolué dans la période sous revue. La proportion de ménages dirigés par une femme accédant à une énergie durable et propre atteint 4,91%, ce qui représente 70% d’une cible finale fixée à 7% mais 140% si l’on considère de raison une cible intermédiaire à mi-cycle de 3,5% (moitié de 7%). L’accès atteint 11,2% en milieu rural et dépasse largement les 3% fixés comme objectif de fin de cycle (performance de 377%), tandis que projeté à 10% pour le milieu urbain et périurbain, il n’a pas bougé par rapport à la situation de référence qui est de 6,99%. Ce profil laisse voir que les interventions se sont focalisées sur les zones rurales.

72. Au titre du produit 1.4, les capacités de gestion de catastrophes ont été renforcées à travers notamment l’opérationnalisation du dispositif d’alerte précoce et l’assistance à la gestion des inondations (détermination des besoins post événement et formulation de réponses adaptées). Le développement du système d’alerte est également orienté vers le suivi du régime hydrologique, la diffusion d’informations et les actions de prévention des inondations. Les autorités et services techniques à la base dans les communautés ciblées bénéficient de formations dans la gestion efficace des feux de brousse, les approches, méthodes et itinéraires techniques intégrant la gestion rationnelle des ressources naturelles et énergétiques, la préservation et la restauration des terres, le reboisement, la valorisation des déchets, notamment. Enfin, s’agissant du dernier indicateur, le "Pourcentage de ressources perdues en raison des changements climatiques, ventilé par groupes cibles : a) femmes ; b) jeunes.", les données disponibles ne le renseignement pas.

# Graphe 2 : Niveau de réalisation des produits de l’Effet 1

*Sources : CPD, Rapports de progrès, 2019-2021*

***Niveau Effet***

73. L’Effet 1, "*Les groupes marginalisés, en particulier les jeunes et les femmes en situation de sous-emploi, sont habilités à accéder aux actifs financiers, à bénéficier d’emplois durables et à développer l’esprit d’entreprise.*", est poursuivi sous le contrôle de cinq (5) indicateurs de performances : (i) taux de pauvreté monétaire ; (ii) taux de sous-emploi ; (iii) taux de croissance des dépenses des ménages par habitant chez les 40 % les plus pauvres de la population ; (iv) Indice d’insécurité alimentaire ; et (v) Proportion de la surface émergée totale occupée par des terres dégradées.

74. Sur l’ensemble du cycle, le taux de pauvreté monétaire global doit passer de 40,1% à 31,5%. Pour le moment, il se situe encore à 39,96% (2021), ce qui est loin de la cible dont le niveau intermédiaire à mi-parcours se situe à 34,94%. La désagrégation entre urbain et rural n’est pas disponible en 2021. Ce qui en est donné dans l’étude COVID-19 indique une tendance haussière pour les deux milieux. Le taux de sous-emploi attendu en fin de cycle à 62,2%, ressort encore très élevé à 72,9% (identique à la situation de référence). L’analyse homme-femme montre une même stagnation par rapport aux niveaux de référence respectifs : 85,1% pour les femmes et 62,2% pour les hommes. Cohérente à cette situation, la croissance des dépenses des plus pauvres projetée à 25% reste bloquée à 19,9%, ce qui correspond à leur niveau de variation en situation de référence. L’indice d’insécurité alimentaire se dégrade fortement à 34% en 2021, alors qu’il est projeté qu’il baisse de 9,6% à 6,9% à la fin du cycle, de fortes disparités continuant d’être notées à cet égard entre milieu urbain (25%) et milieu rural (43%). Enfin, l’inversion de la courbe de dégradation des terres ne se produit pas davantage : alors que la proportion de ces dernières sur le total des terres émergées doit passer de 62% à 52% sur la période de vie du programme, elle reste bloquée à 62%.

75. Malgré un assez faible niveau de disponibilité de données actuelles les concernant, ce qui en est connu permet de dire que les indicateurs de performance de l’Effet 1 montrent un profil général en situation de dégradation ou de stagnation, et ne reflètent pas en cela le profil général des indicateurs des produits par lesquels le programme s’est efforcé de contribuer à leur évolution. Cette situation s’explique par plusieurs facteurs. D’abord, c’est un fait que les contributions du programme, significatives à l’échelle de celui-ci, pèsent relativement moins à l’échelle macroénomique : par exemple, les 14 089 emplois créés, essentiellement dans le secteur agricole, sont à mettre en regard des chiffres de la population active évaluée à 4 925 314 en 2020, et en croissance de 99 189 individus par rapport à 2019 (Banque Mondiale[[3]](#footnote-4)). En termes relatifs, les créations d’emplois du programme représentent 0,3% de la population en âge de travailler. Il y a lieu aussi de considérer le fait que les indicateurs de développement humain d’un pays sont des agrégats lourds qui se modifient très lentement et sur des périodes plus longues que la durée de vie d’un programme de coopération de cinq ans, à fortiori lorsqu’on en considère la moitié. Enfin, entre en ligne de compte, le fait que la seconde et la troisième année du cycle rentrent dans la période COVID-19 qui est une période de crise majeure ayant forcément tiré vers le bas les indicateurs du pays, même si la proportion de cette dégradation peut faire débat.

# Graphe 3 : Evolution des indicateurs d’Effet 1

*Sources : CPD, Rapports de progrès, 2019-2021 & Institut National de Statistiques*

76. Du moins, à l’échelle où il intervient, le programme contribue à changer la vie de ses bénéficiaires, comme l’illustrent les témoignages ci-dessous, recueillis par l’évaluation :

"Moi je vendais du poisson frit avec akassa. Il n’y a pas la pêche tout le temps. Avant quand je me procurais du poisson, je ne pouvais pas le conserver pour ma petite activité Aussi, il m’arrivait parfois de ne pas avoir du poisson à vendre. Avec la poissonnerie qui est créée, je suis à présent bien et régulièrement approvisionnée et je vends tous les jours, ce qui m’assure un revenu meilleur et plus régulier." (Un bénéficiaire du Centre multiservice d’Assrossa/Commune de Bonou/11/10/2021)

"Le projet nous a beaucoup aidés. Nous avons l’éclairage et surtout nous avons plus de facilité à recharger nos portables. Avant il fallait aller jusqu’à Dassa environ 12 km d’ici pour recharger le portable. Il arrivait même que mon portable soit éteint pendant plus de trois jours. Cela rendait difficile nos activités. Ma femme par exemple livre des fromages et autres produits aux vendeuses du grand carrefour de Dassa. C’est sur mon téléphone que les gens l’appellent pour être livrés. Avant, il leur arriver de ne pas pouvoir nous joindre parce que le téléphone n’était pas rechargé. C’étaient des manques à gagner. Avec la centrale solaire qu’on nous ont installée je charge régulièrement mon portable et ma femme est facilement contactée par sa clientèle, et cela fait plus de revenus maintenant. "(Bénéficiaires/Fita/Dassa /11/10/2021).

**Portefeuille 2 : Démocratie, état de droit et bonne gouvernance**

***Niveau Produits***

77. L’Effet 2, "*D’ici à 2023, les populations béninoises jouissent d’un accès équitable et inclusif à des institutions efficaces, transparentes et responsables et à une administration publique moderne, à tous les niveaux, notamment à une justice respectueuse des droits de l’Homme, dans un climat de paix et de sécurité.*", est articulé sur les 5 produits ci-dessous : (i) "*Le Gouvernement, le Parlement et la Commission Électorale Nationale Autonome (CENA) ont amélioré leurs capacités techniques et opérationnelles pour promouvoir l’inclusion, la transparence et la responsabilité.*" ; (ii) "*Le Ministère de la justice, la Cour suprême et les institutions et dispositifs nationaux de défense des droits de l’homme sont renforcés de manière à élargir l’accès à la justice et à lutter contre la discrimination, l’accent étant mis sur les femmes et les groupes marginalisés.*" ; (iii) "*Les ministères chargés des services publics et des institutions nationales sont renforcés de façon à pouvoir utiliser les technologies numériques et les mégas donnés aux fins de l’amélioration des services publics et d’autres fonctions gouvernementales.*" ; (iv) "*Les capacités de l’ensemble de la fonction publique, y compris de la fonction publique locale, sont renforcées aux fins de la prise en compte du Programme 2030 et de l’Accord de Paris dans les plans de développement et les budgets et de l’analyse des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable, au moyen de solutions innovantes fondées sur les données*." ; et (v) "*Les capacités nationales de gestion pacifique des conflits et de prévention de l’extrémisme violent sont renforcées en réponse aux politiques et priorités nationales.*

78. Au titre du Produit 2.1, cinq (5) institutions de gestion électorale ont été renforcées dans le sens d’une meilleure maîtrise du cadre légal des élections : CENA, COS-LEPI, HAAC, Cour Suprême et Cour Constitutionnelle. Cette réalisation représente un niveau d’effort à mi-parcours de 125% de la cible terminale établie à 4 institutions. De surcroît, les plans stratégiques de développement et de modernisation de la CENA et de la HAAC ont été finalisés. Le renforcement de capacités a également couvert l’Assemblée nationale, dont les 83 élus, ainsi que 300 cadres administratifs en poste dans l’institution, ont pris part à des formations articulées sur les missions du parlement, notamment la programmation budgétaire sensible au genre, la procédure d’Organisation du Débat d’Orientation Budgétaire, la lecture du budget et des lois de règlement.

79. La dimension participation féminine dans le leadership national politique et administratif, en revanche, n’enregistre pas de progrès : la représentation des femmes à l’assemblée nationale est tombée à 7,83%, contre 10% en 2015 et un objectif de 20% pour la fin du cycle. Le contexte non consensuel du dernier cycle électoral entre en ligne d’explication pour cette contreperformance. Les femmes occupent 9,6% des postes de responsabilité dans l’administration publique, contre 22% en 2016 et une cible finale de 30%. Cet indicateur est plus lourd à manipuler, et les actions accompagnées par le programme portent pour le moment sur la connaissance de la problématique : les outils d’e-gouvernance déployé commencent à permettre de connaître le nombre de femmes en responsabilité dans les différents secteurs, ouvrant la voie à des actions de corrections dont les effets devraient se faire sentir progressivement. Cela dit, comme déjà relevé sous le critère de la pertinence du cadre des résultats et des ressources, les indicateurs de participation des femmes sont indus comme indicateurs de produit, leur place étant dans la catégorie des indicateurs d’effet.

80. Au titre du Produit 2.2., des structures de défense des droits de l’homme ont été mises en place et ou renforcées. La Commission Béninoise des Droits de l’Homme (CBDH), l’Agence Pénitentiaire du Bénin (APB) et 11 établissements sous son autorité ont bénéficié de cette assistance. Localement, les 77 maires élus en 2020 ont également bénéficié de formation dans le domaine. L’indicateur portant sur le "*nombre de personnes ayant accès à la justice*" ne dispose pas de données permettant de le renseigner ; il pose par ailleurs problème car il est plutôt un indicateur d’effet que de produit.

81. Au titre du Produit 2.3, trois types d’outils numériques sont attendus sur le service aux usagers en général : (i) la participation, (ii) l’interactivité, et (ii) l’identité judiciaire et l’état civil. Au total, sont développés à mi-parcours : 13 plateformes numériques de service public et 4 plateformes de participation à l’usage des agents de la fonction publique. Trois dispositifs d’appui aux organisations de la société civile en matière de suivi et d’information sur la charte des droits de l’homme existent aussi. En revanche, il n’y a pas encore de plateforme dédiée pour l’identité judiciaire et à l’état civil.

82 Au titre du Produit 2.4, le programme a appuyé le pays dans le développement de moyens stratégiques de prise en compte des instruments internationaux auxquels le Bénin est partie, notamment les ODD dans le PAG, le PND et le PC2D. L’application SIG-ODD accompagne l’arrimage du budget dans les ODD et les engagements mondiaux. Les Services budgétaires centraux et municipaux sont outillés dans la budgétisation axée sur les ODD. Pour autant, les budgets nationaux restent contraints par la conjoncture et il n’est pas avéré, pour l’évaluation, que cette dynamique stratégique se traduise par une prise en compte budgétaire subséquente de ces dimensions. Dans le cadre de la production de données nationales désagrégées, si le CPD a soutenu le développement d’une plateforme de spatialisation des données géo-référencées du Programme d’Investissement Public (PIP), le défi des données de suivi du développement reste important. La mise en œuvre du cadre d’harmonisation de la gestion des finances publiques, de l’UEMOA, est actée dans la finalisation de trois Guides à l’usage des acteurs de la chaîne de planification-budgétisation, d’une part, la mise en place du nouveau cadre de dépenses à moyen terme axé sur les ODD, d’autre part. Enfin, à défaut d’un véritable "Programme d’accélération des ODD" comme prescrit par l’indicateur, il est plutôt noté l’édition et la dissémination du guide méthodologique d’élaboration des politiques sectorielles mettant l’accent sur l’emploi, la gestion des changements climatiques, l’économie numérique, notamment, comme vecteurs dans la poursuite des ODD.

83. Au titre du Produit 2.5, l’infrastructure nationale de paix est soutenue : le Centre de Perfectionnement aux Actions Post-conflit de Déminage et de Dépollution (CPADD) a bénéficié d’un renforcement de ses capacités techniques. Sur un plan plus stratégique, le programme a aidé le pays à créer et opérationnaliser une Commission Nationale pour la Paix, à élaborer une Stratégie Nationale de Prévention de l'Extrémisme Violent et à réaliser une étude multidimensionnelle sur la perception du conflit, de l’extrémisme violent et des mécanismes endogènes de consolidation de la paix dans 16 communes frontalières du Bénin.

# Graphe 4 : Niveau de réalisation des produits de l’Effet 2

*Sources : CPD, Rapports de progrès, 2019-2021*

***Niveau Effets***

84. L’Effet 2, "*D’ici à 2023, la population du Bénin a accès dans des conditions d’égalité et sans exclusive à des institutions responsables, transparentes et efficaces et à une administration publique moderne, à tous les niveaux, dans un climat de paix et de sécurité, notamment pour ce qui est de l’accès à une justice respectueuse des droits de l’homme.*", est poursuivi sous le contrôle de cinq (5) indicateurs de performances : (i) Proportion de la population dont la dernière expérience auprès des services publics a été satisfaisante par sexe et milieu de résidence ; (ii) Proportion de la population carcérale en attente de jugement ; (iii) Proportion des personnes victimes de violences au cours des 12 mois précédents ayant signalé les faits aux autorités compétentes ou recouru à d’autres mécanismes de règlement des différends officiellement reconnus ; (iv) Pourcentage de la population adulte âgée de 18 ans ou plus victime de violences au cours des 12 derniers mois, par type de violence (physique, psychologique, sexuelle) ; (v) Indicateur Ibrahim de responsabilité effective ; et (vi) Indicateurs Ibrahim de la participation et des droits de l’homme.

85. La proportion des expériences du service public satisfaisantes atteint 80,7% en 2021, débordant à mi-parcours la cible de fin cycle établie à 50%, soit une réalisation de 161,4% de la projection terminale. Pour rappel, la situation de référence était de 38,5%. L’indicateur s’est donc nettement amélioré, enregistrant un bon de plus 52 points de pourcentage en trois années. L’investissement dans les plateformes numériques (pas moins de 17 unités dénombrées supra) est donc en train d’avoir de la résonnance sur la qualité de la gouvernance du service public, évolution qui se reflète naturellement sur le regard nouveau que les usagers jettent sur cet écosystème administratif. Les données sur l’indicateur ne permettent malheureusement pas de documenter son comportement sexo-spécifique. Il n’y a pas davantage de données sur la proportion de la population carcérale en attente de jugement, indicateur sur lequel, en tout état de cause, le programme n’a pas réellement pesé puisque que les outils numériques prévus à cet effet ne sont pas encore délivrés.

86. Les violences, physique, psychologique et sexuelle, aux personnes, ressortent des statistiques disponibles avoir fortement baissé, à 12,1%, contre 66,4% en situation de référence et une cible de fin de cycle de 50%. L’indicateur montre toutefois une incohérence statistique qui ne permet pas, en toute rationalité, de le considérer : l’incidence des trois types de violence (physique, psychologie et sexuelle) est uniformément à 66,4% pour les situations de référence et 50% pour les cibles. L’indice global Mo Ibrahim (IIAG) se situe à 58,6 (rapport 2020 disponible, avec cependant des données de 2019), enregistrant une progression de 1,1 point par rapport à l’année précédente. Toutefois l’IIAG spécifique "Participation et droits de l’homme" atteint 59,7 mais est en nette régression, de 6,2 points, par rapport à l’année précédente, et de 11,1 points par rapport à 2017. Cette contreperformance sur ce secteur spécifique reflète assez les défis de consensus notés sur les agendas politiques de la cette période.

# Graphe 5 : Évolution des indicateurs renseignés de l’Effet 2

*Sources : CPD, Rapports de progrès, 2019-2021 & Institut National de Statistiques*

87. ***Comment les principes de programmation du PNUD ont-ils été intégrés dans la conception, la mise en œuvre et le suivi et l’évaluation du CPD ? (TDR).***

88. ***Genre*** : L’approche genre est une dorsale du programme qui s’évertue aussi bien à déterminer dans quelle mesure les femmes sont représentées dans le bénéfice des produits qu’il délivre à l’environnement : à titre d’illustration, sur 14 089 emplois créés dans les communes de Avrankou, Bonou, Savalou, Ouaké, Dassa-Zoumè, Djidja, Ouèssè, Djougou, Bantè, Toucountouna, N’dali et Kalalé, 3 484 l’ont été en faveur des femmes. Dans le domaine de la gouvernance, les plateformes digitales dont le programme a aidé la mise en place permettent aujourd’hui de faire un référencement précis de la représentation des femmes dans en position de responsabilité au sein de l’administration, ce qui est un préalable pour promouvoir d’éventuelles stratégies de correction. Au niveau local et communautaire, les femmes assurent, généralement parlant, la gouvernance des superstructures mises en place pour gérer les ouvrages que le programme a déployés sur place.

89. ***Droits humains*** : Le programme met en œuvre une approche de promotion des droits humains. Les stratégies de croissance, de développement de la résilience et de lutte contre la pauvreté, en particulier, contribuent à permettre aux bénéficiaires d’améliorer leur potentiel économique et social. Dans ce cadre, les plus défavorisés ou marginalisés, en particulier, peuvent de la sorte mieux accéder à leurs droits : se soigner, scolariser leurs enfants, participer à la vie économique, sociale, politique, etc. Le programme se donne aussi les moyens techniques de mesurer comment il impacte la vie des plus démunis, en générant des statistiques leur présence dans ses résultats. Par exemple, sur 5 206 personnes en sous-emploi aidées à accéder au système financier décentralisé, 2 038 sont des femmes, 1 617 des jeunes et 1 781 des personnes vivant avec un handicape (PNUD, Rapports de progrès). L’approche des droits se découvre aussi dans les stratégies de développement des capacités nationales sous les deux effets (croissance et gouvernance), dans la mesure où elles concourent à rendre les entités publiques plus efficaces pour délivrer à tous et de manière équitable des servies de plus grande qualité, dont beaucoup sont au demeurant des droits fondamentaux. L’assistance à la Commission Béninoise des Droits de l’Homme constitue enfin un cadre important de promotion des droits : des volontaires y sont notamment déployés et apportent une assistance juridique précieuse pour un bon traitement des saisines des citoyens.

90. ***Personne de côté*** : l’intérêt que le programme porte à la représentation des personnes vivant avec un handicap constitue une preuve tangible de la mise en œuvre du principe de ne laisser personne de côté (1 781 handicapés insérés dans le système financier décentralisé). Le programme apporte également une assistance dans la gestion de la population carcérale, en particulier dans le cadre de la riposte au COVID-19. A plus grande échelle, l’inclusion développée à l’égard de groupes traditionnellement plus ou moins défavorisés (les femmes, les jeunes, les ruraux), abonde aussi bien les crédits du programme en matière d’appropriation du principe de ne laisser personne de côté.

91. ***Environnement*** : L’environnement est à la fois une transversalité et une focalisation thématique dans le portefeuille 1, qui fait explicitement mention du "*développement durable*" dans son intitulé. Conséquence de ces choix stratégiques, les 14 089 emplois créés en milieu rural s’appuient sur des technologies agricoles adaptées aux changements climatiques. Les énergies propres ont été promues au bénéfice de 88 458 personnes, essentiellement en milieu rural. Enfin, des outils de prévention et de gestion des risques et catastrophes en matière d’environnement ont été développés pour améliorer les capacités nationales dans ce domaine. Si le portefeuille 2 n’a pas de liaisons stratégiques directes avec l’environnement, comme c’est le cas pour le portefeuille 1, l’on peut tout de même regretter que les renforcements de capacités en direction des parlementaires et des élus locaux ne soient pas allés dans le sens de la budgétisation sensible à l’environnement.

92. ***Coopération sud-sud*** : La coopération sud-sud est à l’œuvre dans le CPD. Au moins un partenaire du Sud participe à son financement, à travers le Fonds Indien qui est l’un des trust funds dont le programme mobilise les ressources.

93. ***Dans quelle mesure le PNUD a-t-il été capable d’établir et de pérenniser les partenariats avec d’autres acteurs du développement, notamment les organisations bilatérales et multilatérales, les organisations de la société civile et le secteur privé afin de maximiser les résultats ? (TDR).*** Les partenariats au profit du programme s’articulent autour des entités gouvernementales, des partenaires techniques et financiers, des organisations de la société civile et des associations communautaires de base, et du secteur privé dans une moindre mesure. La partie gouvernementale est vis-à-vis du programme un partenaire multi-rôles. Partenaire stratégique, elle est engagée dans la conception, la programmation, la mise en œuvre et le suivi des activités ; partenaire financier, elle apporte des ressources au programme ; elle est enfin le bénéficiaire institutionnel du programme. L’interface avec ce partenaire est de qualité, selon le PNUD et les acteurs étatiques rencontrés par la mission au niveau technique et stratégique. Des opportunités de mobilisation de nouveaux financements étatiques existent. A titre d’illustration, dans le secteur agricole les investissements de filière lourds financés dans le cadre du PAG, deuxième génération, auront besoin, selon les autorités, de l’accompagnement du PNUD, notamment dans la gestion du foncier, la normalisation pour ouvrir les productions au marché international et, aussi, en matière d’inclusion sociale pour assurer que personne, surtout les petits exploitants familiaux, ne soit laissé de côté.

94. Les partenaires techniques et financiers présents dans le pays ont un faible niveau d’engagement budgétaire sur le cycle sous revue, comparativement aux précédents. Leur appréciation d’ensemble, basée surtout sur les coopérations antérieures, est que le PNUD est un partenaire majeur du fait notamment de son interface stratégique avec le pays, aussi bien avec l’Etat qu’avec la société civile. Sur le plus opérationnel, ils insistent toutefois sur la nécessité pour le Bureau de mieux assurer le suivi a posteriori des interventions. "*Nous avons besoin de savoir ce qui se passe sur le terrain, avec les bénéficiaires, 4 ou 5 ans après la clôture des projets*", a par exemple dit l’un d’entre eux. Ils sont également en demande de plus de qualité et de célérité dans la production et la délivrance des rapports aux bailleurs. Enfin, ils indiquent avoir besoin d’une mise à jour sur le positionnement du PNUD à la suite de la réforme du Système des Nations Unies, non sans avoir précisé pour certains parmi eux que l’absence d’un Représentant Résident titulaire pendant une longue période n’a pas aidé le dialogue que le Bureau a traditionnellement avec eux. La lutte contre l’extrémisme violent revient fréquemment parmi les fenêtres de coopération dessinées par ces partenaires.

95. Les organisations non gouvernementales (OND) servent de bras armé au programme sur le terrain en accompagnant notamment les populations qu’elles aident à se structurer à l’intérieur de cadres associatifs à la base pour mieux capitaliser sur les appuis matériels, techniques et financiers des projets. Pour faciliter leur engagement dans le programme et les aider à mieux s’approprier et ou accompagner les interventions, les ONG et certaines entités étatiques agissant comme agences d’exécution font l’objet d’évaluations préalables de leurs capacités techniques. Le secteur privé national est représenté dans le cycle par le système financier avec lequel le programme s’efforce de coopérer pour promouvoir une finance inclusive au profit de cibles traditionnellement non couvertes.

96. ***Dans quelle mesure la crise liée à la COVID19 a-t-elle impacté l’obtention des résultats ? (TDR).*** La pandémie a d’abord été un ralentisseur d’activité. Puis le programme s’est adapté et ajusté pour rentrer dans les nouvelles logiques de travail qui font une grande place à la virtualité. Cet ajustement a permis in fine un rattrapage qui fait que malgré le contexte, le niveau de livraison des produits attendus reste très satisfaisant. La pandémie COVID a également eu un impact au fond, engageant le programme dans des ajustements budgétaires et de stratégie qui lui ont permis de dégager des ressources et de construire des activités en appui au pays dans sa riposte contre la maladie.

97. ***Les progrès réalisés à ce jour ont-ils produit, ou pourraient-ils produire à l’avenir, des effets bénéfiques pour le développement (par exemple, génération de revenus, égalité des sexes et autonomisation des femmes, meilleure gouvernance, etc.) qu’il faudrait intégrer au cadre de résultats du programme et suivre annuellement ? (TDR).*** S’il est observé, généralement parlant, un niveau très élevé de livraison des produits qui sont attendus du programme, leur résonnance sur les indicateurs de développement du pays est diverse et fonction des secteurs. C’est ainsi que les 14 089 emplois créés en milieu rural dans le secteur agro-forestier pèse relativement peu sur le taux de sous-emploi ou de chômage d’un pays jeune qui enregistre chaque année un effectif important de près de 100 000 primo entrants sur le marché du travail. Les indicateurs macroéconomiques sont des agrégats lourds, se modifiant peu dans le laps de temps court que constitue la moitié d’un cycle de programmation quinquennal. En revanche, les plateformes d’e-gouvernance déployées impactent assez rapidement la perception du service public : le taux de satisfaction des usagers est passé de 38,5% à 80,7% entre le début du cycle et 2021, ce qui constitue une évolution significative.

98. ***Quelle appréciation est faite de l’efficacité du mécanisme de suivi-évaluation mis en place pour le CPD ? (TDR).*** Il ressort des entretiens avec les deux parties, le Bureau et les partenaires nationaux, et de l’analyse des extrants du système de suivi-évaluation que celui fonctionne globalement à satisfaction. Le programme tient à date ses revues annuelles, à l’échelle des portefeuilles d’abord, à celle du programme dans son ensemble ensuite. Ces échéances sont également dûment co-préparées et co-animées par les deux parties. Du côté du gouvernement, l’engagement dans le dispositif est de haut niveau. Il en résulte que des décisions stratégiques et techniques prises à ces occasions sont effectivement mises en œuvre et ressenties dans la suite de la conduite du programme. Cela a notamment été le cas avec les ajustements et réorientations qui ont été nécessaires pour adapter le programme au contexte COVID-19 et lui faire jouer un rôle important dans la riposte et le diagnostic préalable.

99. Si le plan de suivi-évaluation a été entièrement satisfait en termes d’évaluations inscrites et effectivement conduites à date, le cadre de suivi opérationnel rencontre toutefois des défis de fluidité et de production courante. Quelques projets ont des chargés de suivi-évaluation tandis que beaucoup n’en ayant pas confient cette activité à des staffs de l’administration qui les assument parallèlement à leurs responsabilités à leurs postes courants. L’interface entre ce niveau opérationnel de monitoring avec l’Unité d’Appui au Programme du PNUD attend une amélioration en termes de remontée et de mise en commun des données. Conséquence de cette situation, des partenaires financiers font cas de rapports tardifs et de qualité parfois insuffisante du premier coup.

### **Efficience**

100. ***Dans quelle mesure et de quelle manière le PNUD a-t-il mobilisé et utilisé ses ressources (humaines, techniques et financières) et renforcé les synergies pour obtenir les résultats attendus au cours du cycle actuel du CPD ? (TDR)***.

101. ***Ressources humaines et techniques*** : Les résultats stratégiques passés en revue sous le critère d’efficacité ci-dessus sont le signe de ressources humaines et de compétences techniques robustes et adaptées dans les domaines de focalisation thématique comme dans les segments de soutien au programme. Cette déduction est corroborée par les sources primaires, les partenaires nationaux et internationaux ayant globalement fait cas de la qualité de l’expertise du Bureau qui lui confèrent des avantages comparatifs là où il intervient. Les effectifs ressortent toutefois limités en quantité : à titre d’illustration le Portefeuille n°2 (Gouvernance et Etat de droit) dispose pratiquement d’un staff, le leader thématique lui-même, compte non tenu de la spécialiste Genre qui y est rattachée mais couvre de fait l’ensemble du programme. Dans ce contexte de tension aigu sur les ressources humaines, la mobilisation vers les résultats passe par une approche de mise en œuvre qui fait grande place l’exécution nationale et aux volontaires des Nations Unies (VNU) dont 35[[4]](#footnote-5) représentants sont recensés dans le programme en 2021.

102. L’ancrage des projets dans les structures nationales bénéficiaires permet à celles-ci de mieux avoir la main sur la programmation, l’exécution et le suivi des interventions, tout en rendant possible l’engagement de moins d’effectifs dédiés de la part du Bureau. Cette approche favorise l’efficience, moins de charge de personnels de mise en œuvre signifiant l’arrivée aux bénéficiaires de plus de ressources (coûts d’intermédiation minorés). L’efficience du programme est également soutenue par le fait le Bureau a accès à des plateformes externes d’expertise (entités régionales et thématiques mais aussi autres bureaux nationaux du PNUD) et de services (Centrale d’achat de Copenhague) qui lui permettent, pour un intrant de haute qualité, de gagner du temps et des ressources. L’accès à ce réseau international permet aussi au Bureau de compenser les tensions sur ses effectifs internes.

103. ***Ressources financières*** : A mi-parcours, la mobilisation de ressources fait ressortir un profil satisfaisant. En effet, la programmation budgétaire sur 2019-2021 atteint 40 698 069 USD, dont 35 446 124 USD sont consommés à la date de l’évaluation (Octobre 2021), soit un taux d’exécution budgétaire de 87%[[5]](#footnote-6). Les ressources disponibles au programme représentent à mi-parcours 81% de la programmation initiale incorporée dans le document de programme (50 058 000 USD), soit un confortable niveau de mobilisation de ressources. En termes de distribution inter effets, cette réalisation est globalement cohérente avec les projections. Le modèle organisationnel mis en place est dans l’ensemble propice à l’optimisation de ces ressources. Les coûts d’intermédiation (combien il en coûte pour porter une unité monétaire aux bénéficiaires) sont réduits au minimum grâce à une modalité d’exécution qui s’appuie fortement sur les structures nationales et mobilise un nombre important de VNU. L’optimisation des ressources passe aussi par les synergies avec d’autres agences des Nations Unies, qui permettent de bonifier le rendu des investissements du programme en les complétant avec les concours de ces partenaires, comme cela est illustré par l’assistance au système statistique national portée au sein du SNU par le PNUD, l’UNFPA et l’UNICEF, et au niveau étatique par l’Institut National de la Statistique et de l’Analyse Économique (INSAE).

104. Sur le plan fiduciaire, sur l’ensemble de la période sous revue, un incident a été reporté à la mission. Il concerne un contentieux avec un prestataire. Cet incident, finalement résorbé, a été triangulé et confirmé par deux sources primaires, le Bureau et le bailleur de fonds.

# Graphe 6 : Cadre budgétaire : Programmation-Mobilisation-Exécution

*Source : PNUD/Cotonou, Octobre 2021*

105. ***Dans quelle mesure le PNUD a-t-il renforcé les synergies avec d’autres agences des Nations Unies ?*** Le programme s’inscrit dans le cadre de l’UNSDCF et développe des interventions conjointes avec d’autres entités du Système des Nations Unies, notamment l’UNICEF, l’UNFPA, le PAM et l’UNCDF. Les Volontaires des Nations Unies apportent aussi une contribution importante au programme en étant ses précieux relais sur le terrain ou en abondant certaines équipes de projet au niveau central. L’expérience conjointe d’appui au système statistique est emblématique de cette dynamique. Le bénéficiaire institutionnel national définit ses besoins et formule une demande globale autour de laquelle le PNUD, l’UNICEF et l’UNFPA se réunissent pour pratiquer des arbitrages basés sur les avantages comparatifs respectifs de chaque agence pour se répartir les financements et l’assistance technique sollicités. L’exécution est alors conduite par l’INSAE lui-même, dans le cadre de la modalité nationale. Le protocole signé avec le Programme Alimentaire Mondial est aussi d’un grand intérêt par le potentiel de valeur ajouté qu’il représente pour le pays. Il aide le PNUD à bonifier ses résultats en inscrivant certaines de ses interventions dans le cadre de concepts plus accomplis de chaîne de valeur. C’est ainsi que l’appui au système national de normalisation permettra de certifier des productions agricoles qui trouveront alors un débouché important auprès du PAM dans le cadre de ses fournitures aux cantines scolaires.

### **Durabilité**

106. ***Quelle est la probabilité que les bénéfices tirés du CPD actuel et du CPD précédent se maintiennent au niveau national et infranational par un niveau adapté d’appropriation, d’engagement et de volonté affichée par le gouvernement ? (TDR)*.** Les interventions du programme ont, généralement parlant, une stratégie de sortie, concourant à faire en sorte que les dynamiques mises en place survivent au cycle. La base de cette approche est fondamentalement l’exécution nationale et l’ancrage des projets dans les structures étatiques et les formes d’appropriation ainsi suscitées. Les directeurs et les coordonnateurs des projets sont des agents de l’État en poste dans ces structures sectorielles qui abritent lesdits projets. Dans ces unités de mise en œuvre, seuls les gestionnaires, avec statut d’assistant financier, et quelques chargés de suivi-évaluation, sont des personnels ad hoc recrutés dans le cadre des interventions mais sous la tutelle des premiers.

107. Les activités à la base, forcément limitées en termes de couverture géographique (nombre restreint de communes), veillent à intégrer du renforcement des capacités des structures nationales en charge du secteur pour leur permettre d’envisager un passage progressif à l’échelle. C’est le cas, par exemple, du PMSD qui, dans le cadre de sa stratégie de sortie a formé les structures régaliennes actives sur le terrain, notamment les Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA) et les mairies, en vue d’une pérennisation des acquis et de la réplication de l’expérience. Au niveau local encore, les interventions sont ancrées dans des superstructures associatives de base auxquelles le programme transfert progressivement les capacités de gérer les ouvrages et infrastructures déployés à leur avantage.

108. Nonobstant ce protocole d’ensemble à priori favorable à la durabilité, des expériences inabouties de passage de relais entre projets et structures pérennes de l’Etat ont été portées à la connaissance de l’évaluation, venant surtout, il est vrai, du cycle précédent. C’est le cas d’infrastructures d’éducation et de santé déployées dans le cadre des Villages du Millénaire, et dont certaines sont restées un temps non exploitées faute d’enseignants et de soignants. Cette impasse résultait du fait que les réalisations en question n’étaient pas suffisamment insérées dans les cartes nationales scolaire et sanitaire, respectivement.

109. ***Si l’on examine le passé, le présent et l’avenir, le CPD est-il suffisamment bien pensé pour garder sa pertinence au regard des évolutions de la situation ? (TRD).*** Le programme ressort robuste d’un point de technique et de substance, et ancré dans des métiers où, de l’avis des parties, le PNUD dispose de compétences et d’avantages comparatifs avérés (selon la partie nationale et les partenaires financiers consultés). Toutefois, des éléments de contexte nouveaux apparaissent qui rendent nécessaires des ajustements programmatiques pour que le CPD demeure au plus près de centres d’intérêts de son milieu. Ces dernières années, l’État béninois a conforté son volontarisme stratégique à travers une réelle capacité de mobilisation de ressources, y compris et surtout sur les marchés financiers internationaux. Cette dynamique nationale offre au programme une niche de services d’appui-conseil et de développement de capacités pour accompagner la partie nationale dans l’exécution de ces ressources.

110. A titre d’illustration, le secteur agricole a inscrit dans le nouveau PAG en cours de finition un ambitieux programme de filières impliquant une mutation dans les modes de production, avec, entre autres, la mise en place de vastes aménagements agroindustriels dont l’exploitation est à rétrocéder aux producteurs privés. Dans ce cadre, le secteur indique avoir besoin d’être accompagné dans des matières critiques comme la gestion des questions foncières, mais aussi l’inclusion sociale pour éviter que ces exploitations soient synonymes d’exclusion des petits producteurs traditionnels, et la normalisation pour accéder à une qualité de production compatible avec une réelle ambition exportatrice. Le positionnement du PNUD est également souhaité par la partie nationale dans d’autres secteurs économiques clés, notamment l’emploi de jeunes, le numérique, l’énergie et l’économie verte plus globalement.

111. Si l’l’extrémisme violent avait peu, voire pas, de résonance audible en 2018, au moment de la formulation du programme, il en va tout autrement à mi-parcours de celui-ci. Non seulement des incidents ont été notés ou déjoués à l’intérieur des frontières, mais l’environnement régional a donné au phénomène une telle réalité que le pays étant dans ce voisinage est à présent fortement interpellé à cet égard. Le programme a au demeurant déjà commencé à monter en gamme dans ce domaine, en aidant le pays dans la connaissance du phénomène et le développement d’une stratégie dédiée aujourd’hui en circuit de validation gouvernementale. Il s’agit à présent de mobiliser davantage les ressources et les énergies pour mettre en œuvre ces outils. A cet égard nombre de partenaires financiers approchés par l’évaluation ont montré un vif intérêt pour les travaux initiés sur le sujet par le programme. D’aucuns ont même expressément souhaité des consultations avec le PNUD pour préparer les modalités d’un co-engagement. Enfin, la maladie à corona virus COVID-19 continue d’être un enjeu, pas seulement en termes d’assistance d’urgence, mais encore et surtout en termes d’expansion et d’approfondissement des gisements de valeur ajoutée numérique qu’elle a forcés à investir, notamment l’e-gouvernance et, plus globalement, l’e-économie.

112. ***Dans quelle mesure les systèmes mis en place par le biais des systèmes nationaux sont-ils solides et durables pour continuer à fournir des services de qualité à la population ? (TDR)*.** Le programme met en avant la modalité nationale où, au niveau central et stratégique, les interventions sont directement exécutées par les structures nationales partenaires-bénéficiaires. L’architecture de base d’un projet est placée sous le pilotage d’un directeur national et l’animation opérationnelle d’une équipe technique dirigée par un coordonnateur de projet. Tous, à l’exception systématique d’un assistant financier et occasionnelle d’un chargé de suivi-évaluation, sont un personnel permanent de la structure d’accueil du projet. Ce dispositif, qui n’induit donc pas des incidences budgétaires artificielles importantes à la charge du projet, permet, à priori, une continuité de service en fin de vie de projet dans le cadre courant du fonctionnement et des ressources régulières des structures hôtes.

113. Sur le terrain, le programme investit les superstructures locales que sont les organisations communautaires de base dans lesquelles les bénéficiaires finaux sont socialement insérés : les évaluations de contexte conduites à l’entrée par le programme permettent, généralement parlant, d’en retenir celles qui sont déjà relativement robustes et montrent des signes de pouvoir continuer à opérer après le projet et à utiliser ses acquis pour se bonifier. Toujours au niveau local, c’est plutôt l’interface avec les entités décentralisées qui n’est pas toujours à niveau. Par le truchement d’autres sources primaires, l’évaluation a été informée que des maires de communes en milieu rural ont pu avoir le sentiment de ne pas être suffisamment impliqués dans la préparation et la mise en œuvre des investissements dans leurs localités. Leur appropriation et accompagnement subséquent de ces actifs sont pourtant précieux à leur pérennité. Toutefois, le défi à ce niveau tient aussi au caractère politique marqué de ces autorités, qui rend difficile de les engager dans la dimension technique et stratégique des interventions menées par les projets. Une porte de sortie pourrait être de focaliser davantage le développement de capacités et la stratégie de sortie sur les techniciens de la fonction publique municipale qui opère sous l’autorité des maires.

114. ***Quels sont les risques liés à la durabilité du programme ? (TDR).*** Les risques se répartissent entre le niveau local et le niveau stratégique. Sur le terrain, il est parfois observé une appropriation insuffisante des réalisations. Par exemple des mairies ne prévoient pas des allocations budgétaires pour continuer l’entretien de plantations initiées avec l’impulsion du programme. Comme déjà évoqué, l’implication de ces élus locaux est rendue délicate, parfois, par leur profil fortement politisé et la difficulté qui en résulte de les maintenir sur la ligne strictement technique et stratégique qui est celle du programme. A certains endroits des réalisations (par exemple des ruches installées dans le cadre d’activités apicoles de génération de revenus alternatifs) sont aussi vandalisées par les populations elles-mêmes, ce qui tend à dénoter une appropriation communautaire insuffisante. Au niveau stratégique, le défi majeur porte sur la difficulté de la diffusion à l’échelle des expériences réussies du programme et des apprentissages qui en résultent. Certes les projets intervenant sur un nombre limité de communes se mettent en lien avec les structures étatiques à couverture nationale pour les inciter à diffuser à l’échelle. Au regard de l’inertie qui caractérise encore nombre d’indicateurs d’effet, il n’apparaît toutefois pas ce cadre de transmission fonctionne à satisfaction, laissant plutôt une impression de confinement des acquis du programme, pendant que le pays conceptualise en parallèle ses stratégies de développement. A titre d’illustration, le nouveau Programme d’Action du Gouvernemental en cours de finalisation n’a pas ouvert de fenêtres de consultation qui auraient permis au programme et autres interventions des partenaires d’y reverser comme inputs leurs propres apprentissages.

### **Questions transversales : Droits humains et Genre**

115. ***Dans quelle mesure les pauvres, les personnes handicapées, les femmes et d’autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié de la mise en œuvre du CPD ? (TDR)?*** La dimension ***inclusion sociale*** est présente dans le programme. Dans le domaine économique en particulier, des sujets généralement laissés pour compte sont effectivement ciblés et touchés. C’est par exemple le cas de 1 781 handicapés parmi les 5 206 personnes insérées dans le système financier décentralisé. Le programme développe également une assistance en direction de la population carcérale. Ces efforts d’inclusion sont adossés à une approche ***Droits humains***, puisque les cibles ainsi couvertes sont, de facto, aidées à accéder à des droits économiques et sociaux auxquels ils n’accèdent pas naturellement en dehors de l’intervention du programme. Il s’ajoute à cela l’assistance à la Commission Béninoise des Droits de l’Homme qui permet à cette structure d’être mieux outillée pour un bon traitement des saisines des citoyens.

116. Le ***genre*** n’est pas en reste : à titre d’illustrations, 3 484 emplois féminins créés dans onze communes rurales (sur un total de 14 089), et 2 038 femmes insérées dans le système financier dans un total de 5 206 bénéficiaires. En matière de gouvernance, si l’indice de représentation des femmes dans le leadership national n’est pas encore impacté, les plateformes digitales que le programme a aidé à déployer permettent aujourd’hui de faire un point précis de la présence des femmes dans les différents secteurs, ce qui est un préalable pour développer les stratégies de correction appropriées.

117. ***Dans quelle mesure l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du CPD ? (TDR)***. Le document de programme est sensible au genre. Les femmes sont, généralement parlant, visées de manière spécifique dans les effets, les produits et les indicateurs. S’agissant précisément de ces derniers, dans la majeure partie des cas, les situations de référence et les cibles sont désagrégés pour être sensibles au genre. Comme détaillé dans les sections précédentes, notamment sous le critère de l’efficacité, la mise en œuvre fait ressortir divers niveaux d’inclusion des femmes parmi les bénéficiaires directs des résultats économiques obtenus. Dans le même cadre, les dynamiques de pouvoir à la base sont également touchées, les femmes étant en pointe dans l’animation des organes de gestion des ouvrages communautaires déployés sur le terrain.

118. Dans le domaine de la gouvernance et de l’État de droit, les indicateurs féminins du pays restent fragiles. La présence des femmes dans le leadership national ne progresse pas, la proportion d’élues au parlement est descendue à 7,83%, contre 10% en 2015 (l’objectif de fin de cycle de programmation étant pourtant de 20%). Le contexte particulier dans lequel a eu lieu le dernier cycle électoral est sans doute pour quelque chose dans ce recul. Dans l’administration aussi la dégradation est réelle, avec 9,6% femmes en responsabilité, contre 22% en 2016, la cible de fin de cycle étant fixée à 30%. En réalité, l’assistance du programme a surtout généré une meilleure appréhension de la problématique, à travers les plateformes numériques qui font maintenant connaître, quasiment en temps réel, le positionnement des femmes dans les différents compartiments de la fonction publique béninoise, et rendent possibles des stratégies adaptées de correction des disparités.

119. ***Les marqueurs de genre affectés aux projets mis en œuvre reflètent-t-ils la réalité ?*** En fonction du type de projet et des cibles visées, les marqueurs varient entre 0 et 3. L’analyse des résultats de la mise en œuvre montre qu’ils se reflètent globalement dans la réalité, notamment au niveau du portefeuille croissance inclusive et développement durable où le tropisme genre des interventions est généralement très élevé. Dans le portefeuille Gouvernance, où les marqueurs de genre sont dans l’ensemble compris entre 1 et 2, leur mise en œuvre se traduit par la mise en place de mécanismes ou le développement de capacités favorisant directement ou indirectement la prise en compte des femmes. Le détail des différentes situations à tous ces égards est résumé dans le tableau ci-dessous.

# Tableau 5 : Analyse des marqueurs genre par projet

| ***N°*** | ***Projets*** | **Marqueur Genre** | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Programmation** | | | | **Mise en œuvre** |
| **3** | **2** | **1** | **0** |  |
| ***Portefeuille n°1 « croissance économique inclusive, forte et durable »*** | | | | | | |
|  | Projet commune du millénaire pour un développement durable de Bonou (PCM-BONOU) | x | x |  |  | Les résultats du projet font observer l’atteinte des scores genre avec une prise en compte des jeunes, des femmes, des pauvres et des groupes vulnérables |
|  | Projet de promotion de l’employabilité et de l’entrepreneuriat des jeunes (PPEEJ) |  | x |  |  | Le score genre de ce projet a été réalisé à travers le dispositif de promotion de l’entreprenariat des jeunes |
|  | Projet Intégré de Développement durable des Communes (PIDEC) |  | x |  |  | La mise en place par le projet de mécanismes d’accompagnement et de renforcement de capacités des populations pauvres, des groupes vulnérables, des jeunes et des femmes à l’auto emploi et à l’entreprenariat agricole détermine la réalisation du marqueur genre du projet |
|  | Projet de Développement de l’Agrobusiness au Bénin (PDAB) | x | x |  |  | Les nombres de petits producteurs, de jeunes et de femmes promoteurs de PME agricoles accompagnés dans le cadre du projet traduisent la réalisation des marqueurs genre du produit |
|  | Projet de renforcement de la résilience des moyens de subsistance ruraux et du système de gouvernance national et infranational face aux risques et à la variabilité du climat au Bénin (PMSD) | x | x |  |  | L’accompagnement par le projet des femmes et entrepreneurs ruraux vulnérable au changement climatique est un indicateur de réalisation des scores genre du projet |
|  | Renforcement de la résilience du secteur de l’énergie aux impacts des changements climatiques au Bénin (PANA Energie) | x |  |  |  | Les réalisations du projet touchent les jeunes, les femmes et les populations vulnérables, marquant ainsi la réalisation du score genre à ce niveau |
|  | Biomass Electricity (PIMS 5115 Biomass Electricity) |  | x |  |  | La réalisation du score genre pour ce projet s’est traduite par le fait que sa mise en œuvre a permis d’impacter les jeunes, les femmes et les populations vulnérables en termes d’accès à l’énergie propre et de résilience au changement climatique |
|  | Projet d'Appui à la Production et à la Commercialisation du Sel au Sud du Bénin (Prosel-Djègbadji) | x |  |  |  | L’autonomisation des femmes est un marqueur genre visé par ce projet mais son n’a pas permis d’observer le niveau de réalisation du marqueur genre |
|  | Plan National Adaptation BEN (PPNA) |  |  | x | x | Le score genre de ce projet est indirectement lié aux dispositifs d’adaptation mais sa réalisation n’a pas été très perceptible. |
|  | Réponse aux Inondations |  | x |  |  | Les victimes d’inondation impactées par cette intervention sont les femmes et groupes vulnérables et ceci détermine sur l’échelle des marqueurs le score 2 |
| ***Portefeuille n°2 « Démocratie, état de droit et bonne gouvernance »*** | | | | | | |
|  | Projet d’appui au Renforcement des Capacités du Parlement et des Organes de Gestion des Élections (PARCPOGE) |  | x |  |  | Le renforcement des capacités des parlementaires à l’analyse du budget sensible au genre et l’accompagnement de l’association des femmes du personnel parlementaire justifient la mise en œuvre du score genre de ce projet. |
|  | Appui à l'Amélioration de l'Accès à la Justice et de la Reddition des Comptes-2 (PAAAJRC2) |  | x |  |  | Le genre a été pris en compte à travers les actions de facilitation des populations vulnérables au droit et à la justice |
|  | Projet Droits des Personnes Handicapées | x |  |  |  | Le score genre du projet a été réalisé de façon satisfaisante par la prise en compte systématique des personnes handicapées. |
|  | Projet d'Appui à la Réforme et à la Modernisation de l'Administration Publique (PARMAP) |  | x |  |  | L’accessibilité des services publics en ligne à toutes les catégories d’usagers (homme, femmes, handicapé) sans discrimination et la mise en place de dispositif permettant la maîtrise des statistiques sur la participation et la prise de responsabilité des femmes dans les instances de décision détermine le score genre réalisé par le projet |
|  | Projet de mise en place d'une administration intelligente |  | x |  |  | Le score genre du projet est réalisé par la prise en compte dans sa mise en oeuvre des préoccupations des personnes vulnérables (les retraités, les femmes, les jeunes) et la promotion d’une gouvernance inclusive. |
|  | Projet d'Appui aux Stratégies de Développement Phase 2 (PASD2) | x |  |  |  | L’intégration des ODD dont le genre, l’inclusion sociale dans le système de planification nationale et le renforcement du système statistique national sensible aux thématiques transversales dont le genre traduisent la réalisation du score genre du projet. |
|  | SDG Based Budgeting Programming |  | x |  |  | Score genre de cette intervention est réalisé de façon plus ou moins satisfaisante avec l’appui à la programmation budgétaire |
|  | Projet d’Appui au Maintien et à la Consolidation de la Paix à travers le Renforcement des Capacités du Centre de Perfectionnement aux Actions post-conflictuelles de Déminage et de Dépollution (PAMCoPRC-CPADD) de Ouidah |  |  | x |  | La réalisation du score genre de cette intervention n’a pas été très perceptible |
|  | Programme d’Appui à la Prévention des Conflits et de l’Extrémisme Violent dans les Zones Frontalières du Bénin, du Burkina et du Togo |  | x |  |  | L’identification des facteurs de vulnérabilité et de propension au terrorisme et à l’extrémisme violent fait noter que les populations pauvres et les mineurs constituent les groupes cibles. Les actions définies à l’endroit de ces groupes dans le cadre de la stratégie de lutte traduit la réalisation du score genre. |
|  | BEN COVID-19 Projects |  | x |  |  | Avec la COVID 19 les personnes les plus vulnérables ont vu leur situation se dégrader encore plus (les acteurs du secteur informel sans protection sociale et avec de faibles revenus précaires, les femmes, les jeunes, les personnes avec handicaps ou les prisonniers). La riposte à la pandémie a pris en compte cette dimension genre, ce qui détermine le score genre de l’intervention. |
|  | PVE BEN TGO GH |  |  |  |  | Projet du Ministère de l’Intérieur avec contribution PNUD, mais présent dans Atlas et donc sans marqueur genre en amont. |

*Sources : CPD 2019-2021, Prodocs, rapports de progrès, Entretiens Septembre-Octobre 2021.*

120. ***Dans quelle mesure la mise en œuvre du CPD a-t-elle encouragé des évolutions positives en matière d’égalité des sexes et d’autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets (positifs ou négatifs) inattendus ? (TDR).*** Le programme a eu une résonnance opérationnelle en termes d’inclusion féminine. Les activités économiques suscitées ou accompagnées dans les communes à la base incluent dans leurs bénéficiaires les femmes dans les proportions indiquées plus haut (voir critère d’efficacité). Certains avantages produits par le programme ont une dimension de transformation : les énergies propres et autres équipements socioéconomiques desserrent les pesanteurs domestiques traditionnellement supportées par les femmes, dégagent du temps pour elles et créent, in fine, un environnement nouveau qui leur permet de s’engager dans d’autres espaces de liberté, y compris en prenant des responsabilités dans la conduite des affaires de la communauté. Dans la même dynamique, les femmes sont aux commandes dans la plupart des superstructures de base en charge de la gestion des infrastructures communautaires déployées avec l’aide du programme. Les femmes bénéficiaires reportent également un relèvement de leur statut social du seul fait de l’accroissement de leurs revenus qui leur permet de mieux contribuer en numéraire au fonctionnement du budget du ménage.

121. ***Est-ce que les équipes de gestion des projets ont la capacité d’assurer la transversalité de l'égalité des sexes ?*** Les équipes de gestion des projets, au niveau technique tout du moins, participent aux sessions de formation en genre. Au vu des résultats obtenu sur l’inclusion féminine, leurs capacités sont à niveau pour promouvoir l’égalité homme-femme comme une transversalité fondamentale dans la programmation et la mise en œuvre des interventions. Toutefois, il apparaît que ces résultats sont plus ou moins facilités selon la nature des interventions. Ils sont plus robustes lorsque le projet est de nature à pouvoir se focaliser, entre autres, sur des cibles féminines. En revanche plus le marqueur genre faiblit, plus les équipes ont du mal à être imaginatifs pour trouver des points d’entrée dans la problématique des dynamiques de pouvoir entre les sexes*.*

## **Conclusions**

### **Pertinence**

122. ***Conclusion #1*** : ***Le programme montre un bon ancrage dans les référentiels stratégiques nationaux de l’époque de sa formulation, qui sont cependant en cours de renouvellement.*** Le programme est effectivement aligné sur le Programme d’Action du Gouvernement (PAG, 2016-2021) qui est le cadre de mise en œuvre du Plan National de Développement (PND, 2016-2025) et du Programme de Croissance pour le Développement Durable (PCDD, 2018-2021), l’Effet 1 du CPD contribuant à la composante 3 du PAG sur l’amélioration des conditions de vie des populations, et l’Effet 2 à la composante 1 sur la *Consolidation de la démocratie, de l’état de droit et de la bonne gouvernance*. A l’intérieur du SNU, le programme est doublement ancré dans le Plan Stratégique (PS, 2018-2021) du PNUD et dans l’UNSDCF 2019-2023. Enfin, il contribue spécifiquement aux ODD  1, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 15, 16 et 17.

123. ***L’implication de cette conclusion pour la suite du programme***  est de surveiller le renouvellement des référentiels et de se disposer à ajuster le portefeuille sur leurs nouveaux contenus éventuels.

124. ***Conclusion #2*** : ***Malgré un ancrage initial robuste dans les priorités nationales de développement, les mutations en cours dans l’environnement appellent des ajustements de focalisation.*** Certains des référentiels auxquels le programme est adossé arrivent en fin de vie. C’est notamment le cas du PAG dont un nouveau cycle de programmation est en cours de finalisation. L’émergence de nouveaux contenus à ce niveau devrait imposer des inflexions programmatiques ou d’approches pour le CPD. Au-delà du PAG, le pays affirme de plus en plus un volontarisme stratégique doublé d’une réelle capacité de mobilisation de ressources, y compris sur les marchés financiers internationaux, qui dessine des niches d’appui-conseil que le programme pourrait davantage investir pour l’aider à exécuter ces ressources, dans des domaines où le PNUD a des métiers avérés : *l’énergie et l’économie verte, l’emploi des jeunes, le numérique et la gouvernance, l’extrémisme violence*, notamment. Enfin, à l’interne, la réforme du cadre d’intervention des Nations Unies fait émerger de nouvelles focalisations, comme *les stratégies transnationales*, auxquelles le programme devrait faire droit dans sa seconde moitié de vie.

125. ***L’implication de cette conclusion pour la suite du CPD*** est, en plus de la prise en compte d’éventuels nouveaux contenus dans le second PAG, d’ouvrir le programme aux autres développements qui ressortent du contexte interne et externe.

126. ***Conclusion #3*** : ***Avec un profil technique d’ensemble solide, le cadre des résultats et des ressources montre des insuffisances d’écriture***. Les effets et produits et leurs indicateurs permet globalement de suivre les contributions du programme dans ses domaines de focalisation. Les lacunes observées concernent des indicateurs qualitatifs non assignables par manque de caractérisation spécifique, comme lorsqu’il est question de rendre fonctionnel un dispositif sans qu’il soit précisé quel est la marque distinctive de cette fonctionnalité. Un autre type d’insuffisance existe dans l’ordonnancement des indicateurs : des indicateurs d’effet sont inscrits comme indicateurs de produit en rapport avec des problématiques que le programme seul ne peut assumer ("*Proportion de femmes : a) candidates aux élections législatives ou communales ; b) occupant des postes de direction dans la fonction publique*"). Enfin, au regard du dépassement à mi-parcours des cibles de fin de cycle pour beaucoup d’indicateurs, il est raisonnable de penser que certains objectifs ont pu être définis sans considération suffisante des capacités du programme.

127. ***L’implication de cette conclusion pour la suite du programme*** et d’envisager une révision des indicateurs non appropriés et de redéfinir des cibles plus réalistes et conformes aux capacités du portefeuille.

.

### **Efficacité**

128. ***Conclusion #4*** : ***A mi-parcours le programme affiche un rendu performant en termes de niveau de réalisation des produits qui lui sont assignés.*** Sous l’Effet n°1, sur 13 cibles pour lesquelles les données sont disponibles, le programme a déjà délivré à mi-parcours au-delà de 100% de l’objectif de fin de cycle pour 8 d’entre elles, et entre 66% et 75% de l’objectif final pour 3 autres, tandis qu’une douzième cible est couverte à 50%, et la treizième à 5%. S’agissant de l’Effet n°2, sur 10 indicateurs pour lesquels les données sont complètes, 5 enregistrent à mi-parcours un dépassement de leur cible de fin de cycle, tandis que pour 2 autres les projections finales sont approchées à 67% et 80%, et entre 30% et 39% pour les 3 restants. En termes opérationnels, ces réalisations se traduisent notamment par : la création de 14 089 emplois ; l’insertion de 5 206 bénéficiaires insérés dans le système financier décentralisé ; le raccordement de 88 458 personnes à une énergie propre ; le déploiement de 17 plateformes numériques de e-gouvernance ; le renforcement des superstructures de gestion de la paix ; le développement des capacités stratégiques nationales en matière de domestication des instruments et accords internationaux, dans la gestion électorale, le contrôle parlementaire, etc. ; la compréhension de l’extrémisme violent et la formulation d’une stratégie nationale de lutte contre le phénomène. Ce niveau de performance s’explique notamment par une modalité d’exécution nationale très opérationnelle, et une bonne capitalisation du programme qui à mi-parcours a déjà mobilisé 81% de son budget initial. Dernier registre d’explication, en tenant compte des deux considération ci-dessus, la planification apparaît quelque peu en dessous des capacités techniques et budgétaires du programmes.

129. ***L’implication de cette conclusion pour la suite du programme*** est de maintenir, voire amplifier, la dynamique, tout en se donnant des cibles plus conformes aux capacités programmatiques.

130. ***Conclusion #5*** : ***La résonance du haut niveau de livraison des produits sur les indicateurs de développement du pays est, en revanche, mitigée et fonction des secteurs, laissant clairement voir, à l’intérieur de la théorie du changement du programme exportée de l’UNDAF, que les solutions structurelles priment sur les solutions immédiates.*** Dans le domaine économique, les créations de richesse et le déploiement d’infrastructures dans les zones d’intervention du programme ont peu d’incidence sur le taux de pauvreté monétaire global du pays qui se situe encore à 39,96% (2021) alors qu’il doit tomber à 31,5% en fin de cycle de programme, et à 34,94% à mi-parcours. Nonobstant 14 089 emplois créés en milieu rural par le programme, le taux de sous-emploi pourtant projeté à 62,2% en fin de cycle reste élevé à 72,9% (identique à la situation de référence). L’indice d’insécurité alimentaire se dégrade fortement à 34% en 2021, alors qu’il est attendu qu’il baisse à 6,9% en fin de vie de programme. Le fait est que ces indicateurs macroéconomiques sont des agrégats lourds, qui se modifient lentement et sous l’action d’approches multisectorielles et de grande envergure.

131. Dans le domaine de la gouvernance, en revanche, le déploiement et l’opérationnalisation de 17 plateformes d’e-gouvernance contribuent assez promptement à faire évoluer la perception du service public, avec un taux de satisfaction des usagers qui passe de 38,5% à 80,7% entre le début du cycle et 2021, ce qui constitue une évolution significative. L’indicateur de participation des femmes se dégrade, en revanche : leur présence au parlement est tombée à 7,83%, contre 10% en 2015 ; dans l’administration, elles n’occupent plus que 9,6% des postes de responsabilité contre 22% en 2016. A 58,6 en 2020, l’indice Mo Ibrahim (IIAG) gagne 1,1 point par rapport à 2019, mais l’IIAG spécifique "Participation et droits de l’homme" (59,7) régresse de 6,2 points dans la même période, parfait reflet des défis de consensus notés sur les agendas politiques de la cette période.

132. Mis en perspective dans la théorie du changement du programme, qui est donc celle de l’UNDAF, ces résultats éclairent singulièrement la balance faite dans ce cadre analytique entre "*solutions immédiates*" et "*solutions structurelles*"[[6]](#footnote-7). Les premières recouvrent les stratégies opérationnelles efficaces, et rapidement, là où elles se mettent en œuvre, mais, pour un programme, forcément limitées dans l’espace et dans le temps. Les secondes, de nature plus stratégique, ont vocation à infuser une dynamique globale en touchant le cœur des politiques nationales.

133. ***L’implication de cette conclusion pour la suite du programme*** est de renforcer les interfaces avec les acteurs capables de favoriser de véritables passages à l’échelle et de booster le cadre macroéconomique et social du pays.

134. ***Conclusion #6*** : ***Les partenariats financiers en soutien au programme sont efficaces (81% du budget initial mobilisé à mi-parcours), tout en étant localement plutôt limités et faisant reposer le financement du programme sur le gouvernement et les trust-funds.*** Le gouvernement du Benin contribue pour 25% au financement du portefeuille. Les bailleurs de fonds bi et multi latéraux sont pratiquement absents du tour de table du programme, à l’exception de la coopération japonaise. Si la crise sanitaire qui a fait surgir d’autres priorités tenant de l’urgence humanitaire ? a certes pu les détourner du financement des stratégies de développement classiques comme l’est le programme, l’absence d’un Représentant Résident titulaire à la tête du Bureau, pendant pratiquement deux ans et demi, n’a pas davantage aidé au dialogue avec les PTF.

135. ***L’implication de cette conclusion pour la suite du programme*** est de poursuivre et de renforcer le dialogue de haut niveau avec les partenaires pour mieux les insérer dans le financement du programme.

### **Efficience**

136. ***Conclusion #7*** : ***Le modèle organisationnel de mise en œuvre, basé notamment sur l’exécution nationale, a favorisé un bon rapport coût-avantage sur la période, bien qu’il mérite d’être amélioré en matière de suivi-évaluation et d’ouverture mutuelle des deux portefeuilles.*** Les ressources sont acheminées aux bénéficiaires en minorant les coûts d’intermédiation (ce qu’il en coûte pour porter une unité monétaire aux destinataires), grâce à une modalité d’exécution nationale qui s’appuie sur les structures étatiques et mobilise un nombre important de VNU. A titre d’illustration, le portefeuille 2 est pratiquement géré par un seul staff, compte non tenu de la spécialiste Genre qui intervient sur l’ensemble du programme : les projets étant basés dans services nationaux, utilisent leurs équipes techniques à l’exception d’un assistant financier qui est, avec un chargé de suivi-évaluation dans de rares cas, l’unique recrutement du projet.

137. Le cadre organisationnel n’en rencontre moins des défis. Le suivi-évaluation opérationnel en est un. Des partenaires font cas de retour d’information assez difficiles parfois, avec des rapports tardifs et n’étant pas de qualité du premier coup. Au niveau gouvernemental aussi, certains ministères font cas de difficulté à accéder aux données du programme, et bien qu’abritant les projets, doivent s’adresser au PNUD pour disposer de certaines informations demandées par leur hiérarchie. Si quelques projets ont des chargés de suivi-évaluation, beaucoup n’en ont pas, cette charge étant assumée par les structures d’accueil en marge de leurs responsabilités courantes. Globalement, le lien entre le PMSU et les chargés du suivi-évaluation opérationnel n’est pas non plus assez fluide.

138. L’autre défi organisationnel est la vie en silos des cadres de gestion du programme au sein du Bureau. Il manque de vraies latéralités entre les deux portefeuilles. Au-delà des rencontres de coordination, il n’y a pas d’interventions qui traversent les deux unités. Pourtant, par exemple, la mise en œuvre de la stratégie de lutte contre l’extrémisme violent est appelée à inclure des activités génératrices de revenus alternatifs, comme il s’en crée dans la croissance inclusive. De même les nombreuses plateformes numériques déployées dans le cadre de l’appui à l’e-gouvernance pouvaient être considérées, aussi bien, comme des stratégies d’emploi au sein de l’Unité Gouvernance : des emplois ont sûrement été créés ou consolidés dans ce cadre avec les fournisseurs, et ces derniers pouvaient être incités en tant que partenaires du programme à faire de l’incubation pour favoriser l’installation des jeunes dans le numérique, etc.

139. ***L’implication de cette conclusion pour la suite du programme*** est de consolider le cadre organisationnel dans le sens d’un renforcement du M&E et du décloisonnement des deux unités de portefeuille.

140. ***Conclusion #8*** : ***L’optimisation des ressources passe aussi par les synergies avec d’autres agences des Nations Unies, qui permettent de bonifier le rendu des investissements du programme en les complétant avec les concours de ces partenaires.*** L’assistance au système statistique national illustre bien cette dynamique : le résultat obtenu est plus important que celui qu’auraient généré les ressources de chaque entité prises isolément. Le protocole signé avec le PAM est aussi un levier d’efficience en perspective : l’appui du programme au système national de normalisation permettra de certifier des productions agricoles qui, dans le cadre de ce partenariat, trouveront un débouché important dans le réseau de cantines scolaires exploitées par le PAM.

141. ***L’implication de cette conclusion pour la suite du programme*** est de poursuivre cette dynamique en l’amplifiant.

### **Durabilité**

142. ***Conclusion #9*** : ***L’ancrage des projets dans les structures courantes de l’Etat et les dynamiques de renforcement de capacités à l’œuvre dans le programme préfigurent un bon niveau de pérennité des acquis, malgré des déficits d’appropriation nationale à certains niveaux et sur certaines interventions.***  Les projets sont insérés dans les entités nationales bénéficiaires. Les équipes de projet sont des personnels en responsabilité dans les structures d’accueil, à l’exception d’un assistant financier et, dans quelques cas, d’un chargé de suivi-évaluation, qui sont les seuls recrutements ad hoc de projet. Cette modalité a l’avantage de favoriser l’appropriation tout en minorant les dépenses nouvelles que les structures doivent encourir après le projet pour en pérenniser le bénéfice. A la base, les interventions s’appuient sur des groupements communautaires qui sont accompagnés en termes de renforcement de capacités d’organisation et de gestion.

143. Toutefois, des maires ont pu se sentir non suffisamment impliqués et refréner leur engagement dans l’après projet. Le profil très politique de ces élus rend aussi assez délicat leur alignement sur la ligne strictement technique et stratégique qui celle du programme. Ailleurs, dans le cycle précédent notamment, la durabilité d’avantages d’éducation et de santé a pu se ressentir d’une intégration insuffisante des ouvrages correspondants dans les cartes nationales scolaire et sanitaire, respectivement. Dans d’autres cas encore, les liaisons du projet avec l’environnement ne sont pas suffisamment explicitées et sécurisées pour permettre des résultats viables : l’insertion économique des jeunes, dans le cadre du Projet de Développement de l’Agrobusiness au Bénin (PDAB), se heurte aux résistances du système bancaire vis-à-vis à la politique de sûretés mise en place par l’Etat à travers le Fonds de Garantie du Développement Agricole[[7]](#footnote-8).

144. ***L’implication de cette conclusion pour la suite du programme*** est d’améliorer l’implication des acteurs institutionnels de proximité en insistant plus sur les services techniques que sur les élus eux-mêmes, et de s’assurer de la maîtrise des conditions préalables des interventions.

### **Thématiques transversales**

145. ***Conclusion #10*** : ***Le genre et, plus généralement, les droits humains, sont adéquatement pris en compte dans le concept même du programme et mis en œuvre, mais avec des résultats plus robustes à la base qu’au niveau national stratégique, s’agissant en particulier de l’égalité homme-femme.*** Le cadre des résultats et des ressources assure la couverture des groupes marginalisés (les femmes, les jeunes, les ruraux, les personnes vivant avec un handicap, notamment), à travers des indicateurs de produit et d’effet désagrégés en conséquence. Au niveau opérationnel, ces groupes accèdent aux avantages du programme. Au niveau stratégique national, si le programme a aidé à appréhender la problématique de la participation des femmes à l’aide des plateformes numériques déployées dans l’administration publique et qui permettent de dénombrer les femmes en responsabilité, l’inclusion continue d’être un défi, les indicateurs de genre s’étant même généralement dégradés dans la période sous revue. La proportion d’élues au parlement a baissé de plus de 2 points entre 2015 et 2020, tandis que la part des femmes dans les postes de responsabilité administrative a baissé de plus de la moitié entre 2016 et 2020.

146. ***L’implication de cette conclusion pour la suite du programme*** est, à l’intérieur de la problématique du genre, de renforcer la focalisation sur la participation des femmes qui se dégrade significativement ces dernières années.

# Recommandations

147. ***Recommandation #1*** **:** ***Réviser le cadre stratégique du programme pour : l’adapter à la révision en cours du PAG ; mieux prendre en compte les évolutions survenues dans le contexte comme la COVID-19, les stratégies transnationales préconisées par la réforme du SNU ; et accroître la focalisation sur des thématiques émergentes ou prégnante, ou encore sur lesquelles le Bureau a des avantages comparatifs proéminents : la lutte contre l’extrémisme violent, l’économie numérique et l’emploi des jeunes, l’énergie et les changements climatiques, les statistiques et la production de données, notamment.***

|  |  |
| --- | --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation I** | |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans les conclusions # 1&2 |
| Impact | * Elevé : forte résonnance sur la pertinence du programme |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Détérioration du niveau de pertinence du programme |
| Modalité de mise en œuvre | * Identifier de nouveaux contenus programmatiques et/ou mettre plus d’emphase sur certaines thématiques déjà présentes dans le programme, en tenant compte du nouveau PAG et des évolutions du contexte et de la réforme SNU * Diligenter la procédure de validation et de signature du cadre révisé |
| Responsable de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement |
| Urgence | * Elevée : le nouveau PAG est imminent et les autres déterminants de la recommandation sont impératifs |
| Difficulté | * Faible pour les aspects techniques de réécriture et Moyenne à Elevée en tenant compte des aspects légaux : délais de validation et de signature par les deux parties d’un document révisé |

148. ***Recommandation #2*** **: *Réviser le cadre des résultats et des ressources pour : tenir compte des nouveaux contenus visés dans la recommandation précédente ; reformuler les indicateurs non appropriés ; redéfinir des cibles plus réalistes et conformes aux capacités du portefeuille.***

|  |  |
| --- | --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation II** | |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans les conclusions # 3&4 |
| Impact | * Elevé : accroît la robustesse technique du programme |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Défis persistants sur la mesurabilité des résultats du programme et la crédibilité pour les performances du programme |
| Modalité de mise en œuvre | * Développer de nouveaux indicateurs de suivi des nouveaux contenus issus de la révision thématique * Recenser et corriger tous les problèmes techniques sur les anciens indicateurs |
| Responsables de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement |
| Urgence | * Elevé : il en va de la crédibilité du programme |
| Difficulté | * Faible : cette révision peut se faire au niveau technique et ne pas attendre un renouvellement du cadre légal du programme |

149. ***Recommandation #3*** **: *Améliorer le potentiel d’impact du programme et favoriser la mise à l’échelle de ses expériences en en faisant un vecteur de capacités stratégiques pour les programmes majeurs du gouvernement inscrits dans le PAG, d’une part ; susciter des passerelles avec d’autres interventions de partenaires de plus grande capacité budgétaire, d’autre part.***

|  |  |
| --- | --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation III** | |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans les conclusions # 5&6 |
| Impact | * Elevé : meilleure résonnance du programme sur les indicateurs de développement du pays |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Risque de confinement des acquis du programme |
| Modalité de mise en œuvre | * Documenter annuellement (au-delà des rapports de progrès) et partager les retours d’expérience avec le gouvernement et les partenaires * Inscrire dans les plans de travail des sessions de renforcement des capacités nationales sur la base de ces retours d’expériences spécifiques des projets * Conduire un dialogue stratégique avec le gouvernement et les partenaires sur la mise à l’échelle des expériences réussies du programme |
| Responsable de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement |
| Urgence | * Elevée : l’impact réel du programme à terme est engagé. |
| Difficulté | * Elevée : dialogue continu de haut niveau nécessaire avec le gouvernement et avec les PTF |

150. ***Recommandation #4*** **: *Consolider la mise en œuvre du programme à travers : le décloisonnement des portefeuilles, le renforcement du suivi-évaluation opérationnel ; une meilleure maîtrise des conditions préalables des projets ; l’amélioration de l’implication des entités déconcentrées en insistant sur le niveau technique davantage sue sur le niveau politique ; et l’amplification des synergies inter agences.***

|  |  |
| --- | --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation IV** | |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans les conclusions # 8&9 |
| Impact | * Elevé : accroît l’efficacité, l’efficience et la durabilité sur le programme |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Le programme se coupe de sources de valeur ajoutée |
| Modalité de mise en œuvre | * Prendre des dispositions favorisant de vraies latéralités entre projets des deux portefeuilles * Prendre des dispositions fluidifiant mieux l’interface PSMU/M&E opérationnel des projets * Impliquer, au-delà des maires eux-mêmes, les techniciens des services communaux dès le plan de travail du projet et à toutes les étapes de son exécution * Identifier exhaustivement les conditions préalables des interventions et les traiter adéquatement |
| Responsable de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement |
| Urgence | * Elevée : efficacité, efficience et durabilité sont en jeu |
| Difficulté | * Moyenne à élever car touchant à des habitudes établies. |

151. ***Recommandation #5*** : ***Renforcer la focalisation du programme sur la participation de femmes pour contribuer à renverser la tendance baissière de leur représentation politique et administrative.***

|  |  |
| --- | --- |
| **Cadre de mise en œuvre de la Recommandation V** | |
| Liens avec les conclusions | * Ancrée dans l conclusion # 5 |
| Impact | * Elevé pour une dimension genre en dégradation dans le pays (participation) |
| Conséquence de non mise en œuvre | * Risque de poursuite de la détérioraton |
| Modalité de mise en œuvre | * Inscrire des stratégies dédiées dans les plans de travail annuels * Identifier les indicateurs de performance subséquents * Mettre en œuvre et évaluer régulièrement les stratégies retenues |
| Responsables de mise en œuvre | * PNUD & Gouvernement |
| Urgence | * Elevé : compte tenu de la dégradation des indicateurs du pays dans le domaine |
| Difficulté | * Faible : en agissant directement sur le plan de travail annuels |

# Enseignements clés tirés de la mise en œuvre

152. ***Sur un plan stratégique d’ensemble***, il est observé un contraste saisissant entre le haut degré de livraison des produits sur lesquels le programme est engagé et l’évolution des effets qui va de la stagnation à la régression. Cette situation pose la problématique de l’influence du programme sur les indicateurs de développement du pays. Alors qu’à mi-parcours déjà, la plupart des cibles de produit sont délivrées à plus de 100%, les indicateurs de rattachement dans les objectifs nationaux de développement eux, tendent à se dégrader. A titre d’illustration, le programme a créé 14 089 emplois et favorisé l’accès à des services financiers pour 5 206 bénéficiaires. Ces réalisations doivent contribuer entre autres, à faire passer le taux de pauvreté monétaire de 40,1% à 31,5%, soit une baisse de près de 9 points de pourcentage sur l’ensemble du cycle. Or en 2021, cet indicateur se situe encore à 39,96%, c’est-à-dire loin des 34,94% qui devaient constituer l’objectif intermédiaire à atteindre en mi-période.

153. La question est alors de savoir quelle portée ont les performances avérées du programme, si en face les indicateurs nationaux de référence ne bougent pas véritablement. De fait les réalisations opérationnelles du programme ont pour cadre 17 communes sur les 77 que compte le pays. Il y a dès lors un défi de diffusion à adresser pour espérer sérieusement que le programme et ses expériences réussies aient une véritable résonnance sur les objectifs de développement du pays. Et sans doute y arriverait-on si les stratégies concernées étaient en capacité de couvrir l’ensemble des communes et, à l’intérieur de cette territorialité, toucher un nombre significatif de bénéficiaires. Mais les contraintes de ressources sur un programme sont ce qu’elles sont, en contexte de crise COVID-19 de surcroît. Et couvrir la totalité de ses territoires est, au demeurant, avant tout, dans la responsabilité de l’Etat.

154. Aussi, le défi fondamental du programme, pour transcender ce régime de succès confinés, est de les remonter au niveau stratégique pour qu’ils infusent les stratégies nationales, ce qui passe par une plus grande et meilleure focalisation sur des approches intégrées d’aide au développement des capacités stratégiques nationales. Il y aurait aussi lieu de se tourner vers les partenaires à grande capacité financière, capables donc de contribuer à la diffusion à l’échelle des réussites du programme.

155. ***Sur un plan plus spécifique***, les inerties ressorties de l’analyse du contexte de mise en œuvre du *Projet de Développement de l’Agrobusiness au Bénin (PDAB)*, amènent au-devant du programme la problématique des conditions sous-jacentes. Cette intervention qui doit contribuer à la promotion de l’emploi en raccordant ses cibles aux sources de financement, n’arrive pas, pour le moment, à dépasser l’étape de l’indentification de ses bénéficiaires et du renforcement de leurs capacités. La principale difficulté rencontrée à ce niveau est la défiance des banques vis-à-vis du mécanisme de garantie qui accompagne le projet. En effet, les dispositions spécifiques applicables en matière de transformation de sûretés réelles, notamment les délais d’attente dans l’incident de paiement, avant que la banque partenaire puisse déclencher une procédure légale de réalisation, font problème pour le système bancaire plutôt attaché, sur ce point précis, à la règle de droit commun.

156. Il y a là une condition préalable qui n’a pas été suffisamment perçue comme telle et traitée en conséquence, qui se découvre donc en cours de mise en œuvre et fige le projet dans une inertie qui l’empêche d’atteindre ses objectifs. Aussi, pour des interventions qui font appel à diverses parties, surtout à des entités commerciales, traditionnellement éloignées du périmètre des acteurs directs de l’aide au développement, il y a un impératif de s’assurer, dans l’amont, de leur adhésion franche et entière aux règles du jeu à mettre en place.

# Annexes

.

## **Termes de référence pour l’évaluation**

1. ***Contexte et situation***
   1. ***Contexte du pays***

Le Bénin est un pays de l’Afrique de l’Ouest situé dans la zone intertropicale. Il s’étend sur une superficie de 114.763 km² et est limitée au Nord par le Niger, au Nord-ouest par le Burkina Faso, à l’Est par le Nigeria, à l’Ouest par le Togo et au Sud par l’Océan Atlantique. Selon les projections démographiques du Recensement Général de la Population et de l’Habitat (RGPH4), la population béninoise est estimée à 11.884.127 habitants (en 2019) avec une espérance de vie à la naissance de 63,84 ans et un taux de croissance démographique de 3,5%.

Aux plans économique et social, à l’instar de la plupart des pays du monde, le Bénin est affecté par la crise de la pandémie de coronavirus (COVID19) ayant entrainé une dégradation de sa situation socioéconomique. Ainsi, le taux de croissance économique qui était en moyenne à 5% entre 2011 et 2019 pourrait passer à 2,3%[[8]](#footnote-9) en 2020. Depuis le premier cas positif à la COVID enregistré en mars 2020, le Bénin compte à la date du 27 avril 2021, 7821 cas confirmés dont 142 cas actifs et 99 décès. L’incidence de la pauvreté monétaire s’est davantage creusée en passant de 38,5% en 2019 à 39,96%[[9]](#footnote-10) en 2020 et la situation de sécurité alimentaire s'est aggravée à cause des mesures de confinement internationales et nationales et la baisse induite de la demande mais aussi de la fermeture des frontières avec le Nigéria. Les finances publiques se sont détériorées à cause des contreperformances en matière de recettes publiques, de dépenses, de déficit, de la dette et des comptes extérieurs. L’inflation a atteint 3% en décembre 2020, pesant négativement sur le pouvoir d’achat. Afin d’endiguer cette crise, un plan de riposte sanitaire a été formulé et le pays bénéficie de l’appui des partenaires techniques et financiers pour sa mise en œuvre.

Cette crise a également impacté la mise en œuvre du programme pays. En effet, pour y faire face, en 2020, le bureau a opéré une réaffectation d’une partie de ses ressources TRAC pour un montant de 729 000 US$. Cette réaffectation a induit un report de certaines actions initialement prévues pour l’année 2020.

Par ailleurs, depuis juillet 2020, le Bénin est reclassé dans la catégorie des pays à revenu intermédiaire (Banque mondiale) favorisant ses perspectives d’endettement mais limitant les possibilités de dons.

En dépit de la crise de COVID19, le Bénin a réalisé des progrès dans le cadre du développement humain (158ème contre 163 en 2019, RDH2020).

Les perspectives en 2021 sont jugées favorables par le FMI qui prévoit 5% de taux de croissance. Le contexte économique devrait bénéficier de la hausse du budget 2021 (+ 50%) et de la réouverture des frontières avec le Nigéria intervenue le 15 décembre 2020. Cependant, les principaux défis du développement demeurent à savoir un taux de pauvreté élevé, les inégalités entre les sexes en matière d’accès aux ressources de production et en matière de participation, les disparités géographiques et sociales, le sous-emploi, les faibles niveaux d'éducation, les accès insuffisants aux facteurs modernes de production, au financement ou à la technologie.

Au plan de la gouvernance, le Bénin a amélioré ses performances en gagnant 04 places dans le classement « Doing Business » et dans le cadre de l’indice Mo IBRAHIM sur la gouvernance en Afrique (13ème en 2019).

Au plan politique, depuis 2019, le Bénin connait successivement les élections législatives de 2019, municipales et locales du 17 mai 2020 et l’élection présidentielle du 11 avril 2021 soldée par la réélection du Président Patrice Talon.

Afin de relever le défi de la croissance et de la réalisation des ODD, le Gouvernement a élaboré et met en œuvre son Programme d’Actions (PAG), le Plan National de Développement (PND) et le Programme de Croissance pour le Développement Durable (PC2D). Le Gouvernement ambitionne d’atteindre une croissance soutenue, inclusive et durable de 10% en 2025, axée sur le développement de l’agro-industrie, des services et du tourisme dans un cadre de gouvernance nationale et locale plus efficace en misant sur le développement du capital humain et des infrastructures. Plusieurs partenaires au développement appuient la mise en œuvre du PC2D afin d’accompagner les réformes macroéconomiques, structurelles et institutionnelles ainsi que les politiques sectorielles qui y sont contenues. Ainsi, le Programme Pays du PNUD est une contribution à la mise en œuvre du PC2D à travers le Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement Durable (UNSDCF) 2019-2023 dont il relève.

* 1. ***Contexte de l’évaluation***

En réponse aux besoins du Gouvernement, le Système des Nations Unies au Bénin a élaboré son Cadre de Coopération pour la période 2019-2023. Ledit cadre a été signé le 24 octobre 2018, entre le Gouvernement du Bénin et le Système des Nations Unies. En vue de soutenir la mise en œuvre de ce cadre, le Document de Programme Pays (CPD) du PNUD pour la période 2019-2023 a été également élaboré et approuvé par le Conseil d’Administration du PNUD le 07 septembre 2018.

A travers son Programme Pays, le PNUD vise à œuvrer en faveur d’une société résiliente dont nul n’est exclu, caractérisée par une croissance économique durable et partagée, rompant ainsi le cercle vicieux de la pauvreté et des inégalités, en particulier dans les zones rurales et périurbaines, en veillant tout particulièrement à ne laisser personne de côté. Pour ce faire, le programme de pays s’articule autour de deux grands champs d’action à savoir : i) promouvoir une croissance économique durable et forte qui profite à tous en stimulant l’économie locale, en facilitant l’accès des jeunes, des femmes et des personnes handicapées à l’emploi grâce à des services adéquats et en investissant dans les moyens de subsistance durables, l’accent étant mis sur les personnes vulnérables et les populations à risque, à savoir les jeunes diplômés, les femmes au chômage ou au chômage partiel, les personnes handicapées, les personnes extrêmement pauvres et celles qui vivent dans les zones rurales ou frontalières[[10]](#footnote-11). La population étant fortement tributaire de l’agriculture, il est prévu d’investir dans l’agriculture intelligente, dans l’économie verte et dans la gestion des ressources naturelles et des risques de catastrophe, afin d’augmenter la résilience des institutions et des populations ; ii) promouvoir la bonne gouvernance et l’Etat de droit en renforçant les capacités de l’administration publique et des institutions locales afin qu’elles puissent porter des réformes permettant d’ouvrir la voie à la diversification économique, d’accélérer la croissance économique durable, d’augmenter les revenus et d’améliorer la prestation des services de base, en favorisant la participation des citoyens et de la population à l’élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques.

En effet, le CPD 2019-2023 découle directement des résultats planifiés de l’UNSDCF 2019-2023 compte tenu des priorités nationales telles que fixées par le Gouvernement dans le PAG pour la période 2016-2021, le PND pour la période 2018-2025 et le PC2D pour la période 2018-2021. Il se fonde sur le Plan Stratégique du PNUD pour la période 2018-2021, l’agenda 2030, le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030), l’Accord de Paris sur les changements climatiques, etc.

Le CPD est mis en œuvre selon une approche par portefeuille. Chaque portefeuille lié à un Effet du CPD, est opérationnalisé à travers des [projets](#Annexe2). On distingue donc le portefeuille n°1 « croissance économique inclusive, forte et durable » qui correspond à l’Effet 1 du CPD tandis que le portefeuille n°2 « Démocratie, état de droit et bonne gouvernance » correspond à l’Effet 2 du CPD. L’opérationnalisation des portefeuilles tient compte des thématiques majeures à savoir (i) croissance économique inclusive/emploi », « environnement et changements climatiques », « énergie », « Etat de droit et gouvernance politique », « Gouvernance administrative », « Gouvernance économique et politique de développement ».

Le Programme-pays a déjà enregistré deux années de mise en œuvre et conformément à son plan d’évaluation, une évaluation à mi-parcours s’avère nécessaire en vue d’apprécier les progrès accomplis et de tirer les leçons de sa mise en œuvre en vue de son amélioration pour la période restante.

La présente évaluation est conforme au plan d’évaluation 2019-2023. D’une part, elle permettra d’apprécier les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations des évaluations déjà réalisées, et d’autre part, ses constatations, conclusions et recommandations seront utilisées dans le processus d’évaluation à mi-parcours de l’UNSDCF 2019-2023, prévue pour l’année prochaine. De même, elle vise à examiner le niveau de réalisation des résultats attendus du CPD pour ses deux (02) domaines d’effets ainsi que le positionnement du PNUD. Cette évaluation s’avère utile aussi bien pour le PNUD que pour le Gouvernement du Bénin, notamment les différents partenaires de mise en œuvre des projets. Les présents termes de référence sont élaborés pour le recrutement de deux consultants individuels à savoir un consultant international et un consultant national.

* 1. ***Présentation du CPD 2019-2023***

Le document de Programme Pays 2019-2023 contribue à la réalisation de deux des trois Effets de l’UNSDCF 2019-2023, à savoir :

* Effet UNSDCF 1 : D’ici à 2023, les populations béninoises, en particulier les plus vulnérables, sont plus résilientes et ont une meilleure qualité de vie par l’accès à un emploi décent, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à une énergie propre, et par la gestion durable des ressources naturelles, des effets néfastes des changements climatiques, des crises et catastrophes ».
* Effet UNSDCF 3 : D’ici à 2023, les populations béninoises jouissent d’un accès équitable et inclusif à des institutions efficaces, transparentes et responsables et à une administration publique moderne, à tous les niveaux, notamment à une justice respectueuse des droits de l’Homme, dans un climat de paix et de sécurité.

La prise en compte de l’égalité des sexes et des droits fondamentaux est considérée de manière transversale dans le document de programme, pour être intégrées dans toutes les initiatives du PNUD au Bénin.

Les deux portefeuilles à évaluer ainsi que les produits attendus se présentent comme ci-après :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Portefeuille n°1 « croissance économique inclusive, forte et durable »*** | | **Effet UNSDCF 1 : D’ici à 2023, les populations béninoises, en particulier les plus vulnérables, sont plus résilientes et ont une meilleure qualité de vie par l’accès à un emploi décent, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à une énergie propre, et par la gestion durable des ressources naturelles, des effets néfastes des changements climatiques, des crises et catastrophes ».** |
| Produit 1.1: Les groupes marginalisés, en particulier les jeunes et les femmes en situation de sous-emploi, sont habilités à accéder aux actifs financiers, à bénéficier d’emplois durables et à développer l’esprit d’entreprise. | | |
| Produit 1.2: Les groupes marginalisés, en particulier les jeunes et les femmes en situation de sous-emploi, ont davantage les capacités techniques nécessaires pour accéder aux technologies agricoles adaptées aux changements climatiques et ainsi mieux gagner leur vie et améliorer leur productivité. | | |
| Produit 1.3: Solutions adoptées pour permettre aux populations rurales et urbaines d’accéder à des énergies durables, bon marché et propres. | | |
| Produit 1.4: Les institutions locales et nationales ont davantage les capacités techniques et financières nécessaires pour coordonner efficacement l’action environnementale, la protection de l’écosystème et la gestion des risques de catastrophe. | | |
| ***Portefeuille n°2 « Démocratie, état de droit et bonne gouvernance »*** | **Effet UNSDCF 3 : D’ici à 2023, les populations béninoises jouissent d’un accès équitable et inclusif à des institutions efficaces, transparentes et responsables et à une administration publique moderne, à tous les niveaux, notamment à une justice respectueuse des droits de l’Homme, dans un climat de paix et de sécurité.** | |
| Produit 2.1: Le Gouvernement, le Parlement et la Commission Électorale Nationale Autonome (CENA) ont amélioré leurs capacités techniques et opérationnelles pour promouvoir l’inclusion, la transparence et la responsabilité. | | |
| Produit 2.2: Le Ministère de la justice, la Cour suprême et les institutions et dispositifs nationaux de défense des droits de l’homme sont renforcés de manière à élargir l’accès à la justice et à lutter contre la discrimination, l’accent étant mis sur les femmes et les groupes marginalisés | | |
| Produit 2.3: Les ministères chargés des services publics et des institutions nationales sont renforcés de façon à pouvoir utiliser les technologies numériques et les mégas donnés aux fins de l’amélioration des services publics et d’autres fonctions gouvernementales. | | |
| Produit 2.4: Les capacités de l’ensemble de la fonction publique, y compris de la fonction publique locale, sont renforcées aux fins de la prise en compte du Programme 2030 et de l’Accord de Paris dans les plans de développement et les budgets et de l’analyse des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable, au moyen de solutions innovantes fondées sur les données. | | |
| Produit 2.5: Les capacités nationales de gestion pacifique des conflits et de prévention de l’extrémisme violent sont renforcées en réponse aux politiques et priorités nationales. | | |

La mise en œuvre du Programme-pays se déroule à travers l’approbation des Plans de Travail Annuels ou Biennaux des projets. Au-delà de la réalisation des activités des plans de travail des projets de chaque portefeuille, le rôle d’appui-conseil du PNUD en matière de planification du développement a été notable et a conduit à l’obtention de résultats importants dans le domaine de renforcement des capacités nationales et l’amélioration de la qualité des politiques et stratégies publiques telles que le PND 2018-2025, le PC2D 2018-2021, les politiques sectorielles et les Plans de développement local qui intègrent désormais les préoccupations liées à l’environnement et aux changements climatiques, ainsi que toutes les cibles des ODD dans un cadre macro-économique et budgétaire cohérent.

Depuis son lancement intervenu le 16 octobre 2018, le CPD a déjà fait l’objet de deux revues conjointes qui ont permis d’apprécier les progrès réalisés. La dernière revue tenue le 15 décembre 2020 permet de retenir que des progrès sont enregistrés au niveau de chacun des portefeuilles tandis que certains défis restent à relever. De même, à la fin de chaque année, un rapport annuel axé sur les résultats (ROAR) a été régulièrement produit indiquant les progrès réalisés. En plus, trois évaluations à mi-parcours des projets, ont été réalisées et concernent notamment les projets Biomasse-électricité, Pana-énergie et Moyens de Subsistances durables (PMSD).

Pour la mise en œuvre du Programme-Pays, le bureau a prévu des ressources d’un montant total de 50.058.000 $ dont 21.104.000 $ de ressources core et 28.954.000 $ de ressources non core. Au 26 avril 2021, un montant total de 13.312.176 $ est consommé sur les ressources core et 21.554.442 $ sur les ressources non core.

Dans le cadre de l’assurance qualité des dépenses effectuées notamment au niveau des projets, 11 rapports d’audits de projets NIM sont réalisés et transmis au bureau des audits à New York. De même, 23 rapports de spot check et 31 rapports de micro-évaluation sont également réalisés.

* 1. ***Principaux résultats obtenus***

La mise en œuvre du CPD sur la période 2019-2021 a permis d’obtenir plusieurs résultats dont les principaux se présentent comme ci-après[[11]](#footnote-12) :

|  |  |
| --- | --- |
| **Produits** | **Principaux résultats obtenus** |
| Produit 1.1: Les groupes marginalisés, en particulier les jeunes et les femmes en situation de sous-emploi, sont habilités à accéder aux actifs financiers, à bénéficier d’emplois durables et à développer l’esprit d’entreprise. | * 5176 personnes dont 2032 femmes, en situation de sous-emploi ont eu accès à des avoirs financiers dans les localités de Bonou, Abomey-calavi, So-ava, Zogbodomé, Lokossa et Athiémé, avec une valeur de référence de 935 bénéficiaires * 7247 personnes dont 2345 femmes, appuyées ont pu créer leurs propres emplois notamment dans les communes de Avrankou, Bonou, Savalou, Ouaké, Dassa-Zoumè, Djidja, Ouèssè, Djougou, Bantè, Toucountouna, N’dali et Kalalé, avec une valeur de référence de 935 bénéficiaires * la mise en place et l’opérationnalisation d’une plateforme nationale des Demandes et Offres de Compétences |
| Produit 1.2: Les groupes marginalisés, en particulier les jeunes et les femmes en situation de sous-emploi, ont davantage les capacités techniques nécessaires pour accéder aux technologies agricoles adaptées aux changements climatiques et ainsi mieux gagner leur vie et améliorer leur productivité. | * 8701 bénéficiaires du programme dont 2298 femmes utilisent désormais les technologies agricoles adaptées aux changements climatiques notamment dans les localités de Avrankou, Bonou, Dassa-Zoumè, Djidja, Ouèssè, Djougou, Bantè et Kalalé, avec une valeur de référence de 2930 bénéficiaires |
| Produit 1.3: Solutions adoptées pour permettre aux populations rurales et urbaines d’accéder à des énergies durables, bon marché et propres. | * 12717 ménages en zones rurales dont 3827 ménages dirigés par des femmes ont accès à des sources d’énergies bon marché, durables et propres |
| Produit 1.4: Les institutions locales et nationales ont davantage les capacités techniques et financières nécessaires pour coordonner efficacement l’action environnementale, la protection de l’écosystème et la gestion des risques de catastrophe. | * le fonctionnement du dispositif d’alerte rapide (action environnementale, la protection de l’écosystème et la gestion des risques de catastrophe) * le renforcement des capacités de l’ANPC pour la coordination de la réponse aux inondations dans une approche de renforcement du mécanisme de gouvernance dans la coordination des réponses aux crises d’inondations * la disponibilité du PDNA 2020 et de son plan d’action |
| Produit 2.1: Le Gouvernement, le Parlement et la Commission Électorale Nationale Autonome (CENA) ont amélioré leurs capacités techniques et opérationnelles pour promouvoir l’inclusion, la transparence et la responsabilité. | * le renforcement des capacités de l’Assemblée Nationale pour qu’elle s’acquitte de ses fonctions législatives, de contrôle et de représentation de manière responsable, efficace et représentative de l’ensemble de la population * le renforcement des capacités de la CENA, le COS-LEPI, la HAAC, de la Cour Suprême et de la Cour Constitutionnelle |
| Produit 2.2: Le Ministère de la justice, la Cour suprême et les institutions et dispositifs nationaux de défense des droits de l’homme sont renforcés de manière à élargir l’accès à la justice et à lutter contre la discrimination, l’accent étant mis sur les femmes et les groupes marginalisés | * l’appui à l’installation et le renforcement des capacités de la Commission Béninoise des Droits de l'Homme (CBDH) * le renforcement des capacités des OSC * le renforcement des capacités de l'Agence Pénitentiaire du Bénin (APB) |
| Produit 2.3: Les ministères chargés des services publics et des institutions nationales sont renforcés de façon à pouvoir utiliser les technologies numériques et les mégas donnés aux fins de l’amélioration des services publics et d’autres fonctions gouvernementales. | * la mise en place de 10 plateformes de services publics : Portail des Démarches Administratives (PDA), Système de gestion électronique des courrier (SYGEC), plateforme de mise en ligne des actes (WETCHE), dispositif hybride de collecte et de traitement des données sur le genre (STAT-GENRE), système d'information sur le marché du travail (SIRP-STAT), guichet unique virtuel de la fonction publique (GUV), base de données sur les réformes (BD-RAI), plateforme de soumission des candidature en ligne - plateforme de suivi des procédures disciplinaires – plateforme de dématérialisation des actes de reclassement * la mise en place de 04 services accessibles en ligne : attestation de non-litige, déclaration d'établissement, cadres organiques et plans de formation * la mise en place d’une (01) plateforme de gestion des requêtes des usagers (Mat-Accueil) * la mise en place de 03 guichets de service des relations avec les usagers au ministère de la fonction publique (Guichets SRU de la Tour Administrative B, de la DDTFP Zou et de la DDTFP Borgou) |
| Produit 2.4: Les capacités de l’ensemble de la fonction publique, y compris de la fonction publique locale, sont renforcées aux fins de la prise en compte du Programme 2030 et de l’Accord de Paris dans les plans de développement et les budgets et de l’analyse des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable, au moyen de solutions innovantes fondées sur les données. | * L’appui à la prise en compte des ODD et des engagements mondiaux dans le PAG, le PND et le PC2D * L’appui à l’arrimage du budget de l’Etat avec les ODD et les engagements mondiaux via l’application SIG ODD * L’élaboration du cadre décennal de mise en œuvre des ODD et de son Plan de déclinaison * Identification des indicateurs ODD ne pouvant être calculés avec le dispositif national actuel |
| Produit 2.5: Les capacités nationales de gestion pacifique des conflits et de prévention de l’extrémisme violent sont renforcées en réponse aux politiques et priorités nationales. | * Le renforcement des capacités du Centre de Perfectionnement aux Actions Post-conflictuelles de Déminage et de Dépollution (CPADD) * L’appui à la création et le renforcement des capacités de la Commission Nationale pour la Paix * L’appui au Ministère de l’Intérieur et de la Sécurité Publique pour la rédaction de la feuille de route pour l'élaboration de la stratégie nationale de prévention de l'extrémisme violent |

En outre, certains résultats spécifiques ont été obtenus dans le cadre de la riposte à la pandémie du coronavirus et sont pris en compte dans le champ de cette évaluation. Il s’agit entre autres de :

* L’appui au système sanitaire béninois à travers la fourniture d’équipements de protection personnelle et celle en matériels et consommables
* l’appui logistique au pays à travers la location et la mise à disposition de véhicules pour circuler au sein du cordon sanitaire (regroupant une quinzaine de communes autour de Cotonou) pendant 2 mois.
* la réalisation de l’analyse rapide genre dans le contexte de COVID 19 et le renforcement des capacités techniques et opérationnelles du CNLS-TP pour sa préparation à la prise en charge du relais de coordination de la gestion de la riposte. L’analyse rapide genre a permis d’informer les décideurs sur les vulnérabilités, préexistantes et exacerbées ou nouvelles, de certaines couches de la population (femmes, hommes, adolescents, garçons, filles, adolescentes, femmes âgées, hommes âgés, personnes handicapées, etc.) en ces temps de crise sanitaire et d’identifier leurs besoins particuliers.
* L’appui des personnes vivant avec un handicap en matériels et équipements, notamment à travers la mise à disposition de motos tricycles destinés aux responsables des réseaux départementaux des personnes en situation de handicap. Ces tricycles ont été utilisés pour des actions de sensibilisation des membres de ces réseaux pour le respect des mesures barrières contre la pandémie de COVID-19.
* L’appui aux établissements pénitentiaires en matériels, équipements, matières premières, etc. lesdits établissements ont également bénéficiés du recrutement de 10 VNU dont 7 médecins et 3 psychologues pour la prise en charge médicale et psychologique des détenus du fait de l’interdiction totale de visites aux détenus (y compris par les membres de leurs familles) depuis mars 2020 en vue d’éviter la propagation de la pandémie.
* L’appui à la réalisation de l’étude de l’impact socio-économique de la COVID-19 qui inclut la réalisation d’une enquête nationale auprès des ménages, des entreprises du secteur formel et informel et des acteurs de la société civile, afin de favoriser un meilleur relèvement socio-économique du Bénin à la suite des effets néfastes de la pandémie de COVID-19.

1. ***But, objectifs et portée de l’évaluation***
   1. ***But et objectifs***

L'objectif général de l'évaluation à mi-parcours est d’analyser le niveau de réalisation des résultats attendus ou non du CPD, d’apprécier les contributions aux résultats de développement du pays, d’analyser les difficultés rencontrées en vue de rectifier la trajectoire si nécessaire et de faire ressortir les raisons qui expliquent les succès et les limites.

Cette évaluation est conforme au plan d’évaluation 2019-2023 du bureau-pays. Les conclusions et recommandations de l'évaluation fourniront des preuves des progrès accomplis, des lacunes existantes et serviront de contribution à la mise en œuvre du programme pour la deuxième moitié du cycle 2019-2023. L'évaluation sera menée en étroite collaboration et en partenariat avec le Gouvernement et d'autres partenaires nationaux clés.

De façon spécifique, cette évaluation vise à :

* Analyser les progrès réalisés dans l’atteinte des résultats ;
* Analyser le positionnement du PNUD ;
* Identifier les enseignements à retenir de la mise en œuvre du CPD et les corrections éventuelles à apporter ;
* Mettre en évidence les résultats contribuant à la réduction des inégalités de genre et la promotion de l’autonomisation économique des femmes.
  1. ***Portée de l’évaluation***

L'évaluation à mi-parcours couvrira la période 2019-2021, mettant en évidence les principaux enseignements tirés pour fournir des orientations éclairées pour la deuxième phase du cycle. L'examen couvrira tous les projets achevés ou en cours au cours de la période 2019-2023 et mettra un accent particulier sur la contribution aux deux Effets du CPD.

L’évaluation devra également tenir compte de la couverture des [normes de qualité du PNUD en matière de programmation](https://popp.undp.org/_layouts/15/WopiFrame.aspx?sourcedoc=/UNDP_POPP_DOCUMENT_LIBRARY/Public/PPM_Programming%20Standards_Quality%20Standards%20for%20Programming.docx&action=default).

Les principaux utilisateurs du rapport sont le Gouvernement, le bureau de pays du PNUD, les ministères, les équipes des projets, les partenaires au développement et les autres agences des Nations Unies.

Par ailleurs, [les résultats obtenus dans le cadre de la riposte à la pandémie du coronavirus](#COVID) sont également pris en compte dans le champ de l’évaluation.

* 1. ***Critères d’évaluation et questions clés***

L’évaluation doit respecter les principaux critères ci-après sans se limiter à ces derniers :

**Tableau : Liste non exhaustive des questions clés par critère d’évaluation**

| **Critères d’évaluation** | **Questions clés** |
| --- | --- |
| Pertinence | * Dans quelle mesure le CPD correspond-il aux besoins et priorités nationaux en matière de développement, et est-il nécessaire d’envisager de modifier la mise en œuvre du CPD pour qu’il aide à contribuer davantage à l’atteinte des ODD ? * La conception du CPD répond-elle adéquatement aux besoins des groupes les plus vulnérables du pays ? * Dans quelle mesure le CPD répond-il aux évolutions du contexte national et infranational dans le pays, et doit-il être modifié pour répondre à ces évolutions, surtout en cette période où sévit la pandémie de COVID-19 ? * Le CPD présente-t-il une adéquation entre ses composantes, l’UNSDCF et les priorités nationales définies dans le PAG, le PND et le PC2D ? * Existe-t-il une adéquation entre les axes du CPD et les axes du plan stratégique du PNUD (2018-2021) ? * Les indicateurs et cibles du cadre de résultats du CPD sont-ils SMART ? * Les objectifs, résultats ou éléments du CPD sont-ils clairs, applicables dans la pratique et réalisables dans les délais fixés ? * Y a-t-il des opportunités dans la mise en œuvre du CPD à capitaliser ? |
| Efficacité | * Dans quelle mesure le CPD actuel est-il en voie d’obtenir les résultats prévus (anticipés ou non, positifs ou négatifs) ? * Quel est l’état actuel des Effets et des produits du programme, sur la base des indicateurs et de leurs cibles, et quels sont les principaux facteurs (positifs ou négatifs), internes ou externes au dispositif de mise en œuvre des projets, qui ont pu limiter ou faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs du programme ? * Comment les principes de programmation du PNUD ont-ils été intégrés dans la conception, la mise en œuvre et le suivi et l’évaluation du CPD ? * Dans quelle mesure le PNUD a-t-il été capable d’établir et de pérenniser les partenariats avec d’autres acteurs du développement, notamment les organisations bilatérales et multilatérales, les organisations de la société civile et le secteur privé afin de maximiser les résultats ? * Dans quelle mesure la crise liée à la COVID19 a-t-elle impactée l’obtention des résultats ? * les progrès réalisés à ce jour ont-ils produit, ou pourraient-ils produire à l’avenir, des effets bénéfiques pour le développement (par exemple, génération de revenus, égalité des sexes et autonomisation des femmes, meilleure gouvernance, etc...) qu’il faudrait intégrer au cadre de résultats du programme et suivre annuellement ? * Quelle appréciation est faite de l’efficacité du mécanisme de suivi-évaluation mis en place pour le CPD ? |
| Efficience : | * Dans quelle mesure et de quelle manière le PNUD a-t-il mobilisé et utilisé ses ressources (humaines, techniques et financières) et renforcé les synergies pour obtenir les résultats attendus au cours du cycle actuel du CPD ? * Dans quelle mesure le PNUD a-t-il renforcé les synergies avec d’autres agences des Nations Unies ? |
| Durabilité | * Quelle est la probabilité que les bénéfices tirés du CPD actuel et du CPD précédent se maintiennent au niveau national et infranational par un niveau adapté d’appropriation, d’engagement et de volonté affiché par le gouvernement ? * Si l’on examine le passé, le présent et l’avenir, le CPD est-il suffisamment bien pensé pour garder sa pertinence au regard des évolutions de la situation ? * Dans quelle mesure les systèmes mis en place par le biais des systèmes nationaux sont-ils solides et durables pour continuer à fournir des services de qualité à la population ? * Quels sont les risques liés à la durabilité du programme ? |
| Thèmes transversaux : | Droits fondamentaux :   * Dans quelle mesure les pauvres, les personnes handicapées, les femmes et d’autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié de la mise en œuvre du CPD ?     Égalité des sexes et genre :   * Dans quelle mesure l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du CPD ? * Les marqueurs de genre affectés aux projets mis en œuvre reflètent-t-ils la réalité ? * Dans quelle mesure la mise en œuvre du CPD a-t-elle encouragé des évolutions positives en matière d’égalité des sexes et d’autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets (positifs ou négatifs) inattendus ? * Est-ce que les équipes de gestion des projets ont-elles la capacité d’assurer la transversalité de l'égalité des sexes ? |

1. ***Méthodologie de l’évaluation***

L’évaluation à mi-parcours du CPD 2019-2023 sera conduite dans une approche participative impliquant toutes les parties prenantes à savoir les partenaires nationaux, les autres partenaires techniques et financiers, ainsi que le SNU pour la réalisation des objectifs susmentionnés. En particulier, elle sera basée sur :

* ***une analyse documentaire*** à partir de tous les rapports, documents de programmes et projets, les documents sur les priorités nationales notamment le PC2D, les documents de politiques et stratégies sectorielles notamment dans les secteurs clés des ODD, le rapport national sur le développement humain et autres documents de base tels que l’UNSDCF, le CPD, les rapports des revues annuelles du CPD, les Rapports Annuels Axés sur les Résultats (ROAR) du PNUD, les Plans de Travail Annuels des projets, les rapports annuels de progrès des projets, les rapports d’évaluations à mi-parcours de projets, les rapports d’audits du bureau et des projets NIM etc.
* ***les rencontres et entretiens*** avec les acteurs concernés, les partenaires, les personnes ressources… ;
* ***les questionnaires*** individuels ou de groupe ;
* les techniques participatives ou toute autre méthode de collecte de l’information pertinente ;
* l’exploitation et l’analyse des informations collectées en vue de la production du rapport.

L’équipe de consultants devra présenter une approche devant permettre de cerner clairement la manière dont les questions évaluatives portant sur l’égalité des sexes et le genre seront adressées.

L’analyse des données couvrira toutes les activités soutenues par le PNUD.

Le Consultant international devra présenter au commanditaire un rapport de démarrage contenant la méthodologie détaillée indiquant les différents outils et méthodes qui seront utilisés ainsi qu’un chronogramme pour la conduite de l’évaluation. Cette méthodologie devra être validée par le groupe de référence de l’évaluation.

L’équipe en charge de l’évaluation sera libre de discuter de toutes les questions qu’elle jugera nécessaire et qui pourrait l’aider à s’acquitter du mandat qui lui est confié. Elle ne pourra cependant, en aucun cas engager le PNUD ou le Gouvernement lors de ses entretiens.

Par ailleurs, le Gouvernement du Bénin a exigé un dépistage systématique des voyageurs venus de l’étranger à leur arrivée aux frontières terrestres et aériennes avec les frais inhérents à la charge du voyageur assorti d’une mise en quarantaine de 14 jours pour s’assurer de l’état sanitaire du voyageur avant son introduction dans les communautés.

Les déplacements à l’intérieur du pays sont autorisés. De même, le respect des mesures barrières est obligatoire pour tous.

S'il n'est pas possible de se rendre au Bénin ou à l'intérieur du Bénin pour l'évaluation à mi-parcours, l'équipe de l'évaluation à mi-parcours devrait élaborer une méthodologie et une approche qui en tiennent compte. Cela peut nécessiter l'utilisation de méthodes d'entrevue à distance, des examens documentaires approfondis, une analyse des données, des enquêtes et des questionnaires d'évaluation ou bien la protection des participants aux différents entretiens. Ces approches et méthodologies devraient être détaillées dans le rapport initial et convenues avec l'unité mandatrice.

Si la totalité ou une partie de l'examen à mi-parcours doit être effectuée virtuellement, il convient de prendre en considération la disponibilité, la capacité et la volonté des parties prenantes à être interrogées à distance et les contraintes que cela peut imposer à l'examen à mi-parcours. Ces limitations et les mesures prises pour surmonter doivent être reflétées dans le rapport final d'évaluation à mi-parcours.

Le consultant international étant responsable de la bonne conduite et des résultats issus de l’évaluation, si des consultants internationaux étrangers devront s’engager, pour travailler à distance avec le soutien d'un évaluateur national sur le terrain, ils devront s’assurer de fonctionner et de voyager. Aucun acteur, consultant ou personnel du PNUD ne doit être mis en danger car la sécurité est la priorité absolue dans la conduite de cette mission en cette période de la Pandémie de la COVID 19.

Une courte mission de terrain et de validation peut être envisagée s'il est confirmé qu'elle est sans danger pour le personnel, les consultants, les parties prenantes et les communautés, et si une telle mission est possible dans le calendrier de l'examen à mi-parcours. De même, des consultants nationaux qualifiés et indépendants peuvent être embauchés pour entreprendre l'évaluation à mi-parcours et les entretiens dans le pays tant qu'il est sûr de le faire.

1. **Produits de l’évaluation (principaux livrables)**

Le PNUD attend de l’équipe de consultants, les livrables ci-après :

| **#** | **Documents à produire** | **Description** |
| --- | --- | --- |
| **1** | **Rapport de démarrage** | L’équipe chargée de l’examen à mi-parcours précise ses objectifs et méthodes d’examen y compris le plan de travail et le calendrier |
| **2** | **Aide-mémoire et debriefing de l’évaluation** | Sommaire des conclusions clés et recommandations de la mission qui seront soumis à la fin de la mission au Groupe de référence et au Représentant Résident du PNUD au moins deux (02) jours avant la réunion de débriefing sur place de la mission.  Premières conclusions |
| **3** | **Projet de Rapport d’évaluation** | Rapport complet (rédigé à l’aide des directives sur le contenu figurant à l’annexe) avec les annexes. Le rapport sera soumis pour commentaire |
| **4** | **Piste d’audit du rapport d’évaluation** | Ce document indique la manière dont il a été tenu compte des commentaires, des questions et des clarifications |
| **5** | **Rapport final** | Rapport révisé avec les renvois détaillant comment il a été donné suite (ou non) aux commentaires reçus dans le rapport final d’examen à mi-parcours |
| **6** | **Présentation du rapport final aux parties prenantes/ groupe de référence** |  |

1. **Composition de l’équipe d’évaluation et compétences attendues**

Une équipe composée de deux consultants indépendants conduira l’examen à mi-parcours. Elle sera dirigée par un consultant international, chef d’équipe justifiant de solides expériences internationales en évaluation de projets et de programmes pays et surtout d’évaluation de CPD du PNUD. Le consultant associé sera un expert national avec des expériences en évaluation et dans les champs thématiques du CPD. Les deux consultants devraient justifier leurs capacités à utiliser efficacement les outils de travail collaboratif (skype, zoom, teams, etc) et de collecte de données à distance (google forms, survey monkey, typeform, wiki surveys, ODK, KoboCollect etc.)

Les consultants ne peuvent pas avoir participé à la préparation, la formulation, et/ou la mise en œuvre du CPD (y compris la rédaction du CPD) et ne devront pas avoir de conflit d’intérêts en relation avec les activités liées au CPD.

Les responsabilités des consultants se présentent comme suit :

**Le consultant international / Chef de mission** :

* Diriger et gérer la mission d’évaluation,
* Préparer le rapport initial, comprenant le plan détaillé sur la portée, la méthodologie et l’approche de l’évaluation,
* Assurer une division efficace et efficiente des tâches entre les membres de la mission,
* Conduire l’évaluation conformément aux objectifs proposés et sa portée,
* Préparer et communiquer le projet de rapport,
* Finaliser le rapport (en français) et le soumettre au Groupe de référence et au PNUD

**Le consultant national** :

* Faire la revue documentaire,
* Participer à la préparation de la méthodologie de l’évaluation,
* Conduire l’évaluation conformément aux objectifs proposés et sa portée,
* Participer à la rédaction du projet de rapport d’évaluation,
* Assister le responsable de l’équipe dans la finalisation du rapport en incorporant les suggestions reçues.

Les critères de sélection des consultants se présentent comme ci-après :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Critères d’évaluation** | **Consultant International (Chef d’équipe)** | | **Consultant National (Associé)** | |
| **Barème** | **Description des critères** | **Barème** | **Description des critères** |
| **1** | Compréhension de la mission | 10 | * Compréhension avérée des questions liées aux ODD, UNSDCF/UNDAF, CPD, stratégies nationales de développement ; * Excellente aptitude à la communication ;   Compétences avérées en matière d’analyse y compris l’analyse sensible à la dimension genre | 10 | * Compréhension avérée des questions liées aux ODD, UNSDCF/UNDAF, CPD, stratégies nationales de développement ; * Excellente aptitude à la communication ;   Compétences avérées en matière d’analyse y compris l’analyse sensible à la dimension genre |
| **2** | Expériences générales | 20 | * Dix (10) ans d’expérience en matière de gestion du développement. * Expérience dans la formulation et le suivi de Stratégies de Réduction de la Pauvreté, et de suivi des ODD * Une bonne connaissance du SNU et en particulier du PNUD et de l’UNSDCF/UNDAF est indispensable * une expérience dans les pays de l’Afrique subsaharienne serait un atout | 20 | * Expérience avérée d’au moins cinq (05) ans dans la conception la gestion le suivi et l’évaluation des programmes et projets * Expérience dans la formulation et le suivi de Stratégies de Réduction de la Pauvreté, et de suivi des ODD * Une bonne connaissance des processus nationaux de formulation et de suivi de Stratégies de Réduction de la Pauvreté, et de suivi des ODD * Expérience d’analyse des thématiques transversales * Une bonne connaissance du SNU sera un atout. |
|  | Expériences spécifiques d’évaluation de CPD(document Programme pays du PNUD) | 20 | * Avoir au moins 2 expériences distinctes de conduite d’évaluation de CPD ou Document de programme Pays en tant que chef d’équipe notamment dans les pays en voie de développement particulièrement en Afrique et en dehors du Bénin | 20 | * Avoir au moins 2 expériences distinctes de conduite d’évaluation de CPD ou Document de programme Pays au Bénin en tant que Consultant Associé |
| **3** | Méthodologie proposée | 20 | Conformité avec les méthodologies prescrites par le guide d’évaluation du PNUD  Conformité entre le calendrier et la méthodologie proposée | 20 | Approche , démarche de consultation des acteurs et parties prenantes, intégration du genre, mode de traitement des données et de rapportage etc. |
| **5** | Qualifications et compétences | 20 | * formations académiques pertinentes de troisième cycle en sciences économiques, sociales, politiques ou de développement, ou équivalent | 20 | * au moins une maitrise en économie ou sociologie avec expérience en matière de gestion du développement |
| **6** | Expérience de la conduite des évaluations à distance (considérée comme un atout) | 10 | * Maitrise des outils de travail collaboratif (skype, zoom, teams, etc) * Maitrise de la collecte de données à distance (google forms, survey monkey, typeform, wiki surveys, Open Data Kit, KoboCollect etc.) | 10 | * Maitrise des outils de travail collaboratif (skype, zoom, teams, etc) * Maitrise de la collecte de données à distance (google forms, survey monkey, typeform, wiki surveys, Open Data Kit, KoboCollect etc.) |
| **TOTAL** | | **100** |  | **100** |  |

1. **Déontologie de l’évaluation**

Les consultants sont tenus de respecter les normes déontologiques les plus strictes et il leur sera demandé de signer un code de conduite à l’acceptation de la mission. Les évaluations du PNUD sont réalisées dans le respect des principes énoncés dans les Directives en matière d’éthique des évaluations du Groupe des Nations Unies pour l’évaluation (GNUE)12.

Ainsi la présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les Directives éthiques pour l’évaluation du GNUE. Le consultant doit veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par des mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant la collecte et la publication de données. Le consultant doit également assurer la sécurité des informations collectées et prévoir des protocoles permettant de garantir l’anonymat et la confidentialité des sources d’information lorsque cela est requis. Les connaissances et les données acquises au cours du processus d’évaluation doivent par ailleurs être utilisées pour l’évaluation uniquement, à l’exclusion de tout autre usage sans l’autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires ».

1. **Modalités d’exécution**

Le processus de **l’évaluation placé sous l’autorité du Représentant Résident du PNUD**, sera encadré par plusieurs acteurs à savoir :

* **Le responsable de l’évaluation** : l’expert en appui au suivi et à l’évaluation du CPD au PMSU/PNUD
* **Les points focaux de l’évaluation** : il s’agit de l’expert en appui au suivi et à l’évaluation du CPD au PMSU/PNUD et le responsable de suivi et d’évaluation au sein de l’UGC. Ils assisteront au besoin les évaluateurs dans la conduite des visites de terrain et l’organisation des rencontres. Une réunion de briefing sera tenue en début de mission et d’autres réunions dont la périodicité devra être définie lors de la réunion du briefing et au vu de l’agenda de l’équipe d’évaluateurs.
* **Le groupe de référence** : Pour faciliter le processus d’évaluation, un groupe de référence PNUD-Gouvernement sera mis en place et sera composé du Représentant Résident Adjoint du PNUD, de l’Economiste Principal du PNUD, de l’Economiste National du PNUD, des Team Leaders des deux portefeuilles, du Programme Management Analyst/PMSU du PNUD, de la chargée de communication/capitalisation, du Coordonnateur de l’UGC-UNSDCF, des directeurs nationaux des projets et de personnes ressources (BCR, BEPPAAG, etc.). Le groupe de référence validera le rapport initial de l’équipe d’évaluation. Il aidera à identifier les partenaires clés à interviewer par l’équipe d’évaluation. Toutefois l’évaluation sera pleinement indépendante et l’équipe d’évaluation va déterminer en toute flexibilité la meilleure approche dans la collecte et l’analyse des données pour l’évaluation. Le groupe de référence va aider à connecter l’équipe d’évaluation avec les unités du programme, la direction du PNUD, les autorités nationales à divers niveaux, le Comité d’Orientation et de Pilotage du CPD, les Comités de Pilotages des Programmes Cadres, les équipes de projets et les principales parties prenantes. De plus, ce groupe va apporter un appui substantif et logistique à l’équipe d’évaluation, et assurer un processus participatif de l’évaluation et les commentaires sur le rapport.

1. **Chronogramme du processus d’évaluation**

La durée d’exécution de cette évaluation est de 35 jours ouvrés répartis sur 08 semaines.

Le calendrier indicatif d’exécution se présente comme suit :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Etapes** | **Délai** | **Livrables** | **Entité responsable** | **Entité impliquée** |
| Étape 1 : Examen documentaire et rapport de démarrage | 7 jours | Rapport de démarrage | Equipe d’évaluation | Responsable de l’évaluation  Points focaux  Groupe de référence |
| Étape 2 : Mission de collecte des données | 16 jours | Aide-mémoire  Présentation des premiers résultats sur la base des données collectées et des informations analytiques | Equipe d’évaluation | Points focaux |
| Etape 3 : Préparation et soumission au PNUD du premier draft du rapport d’évaluation pour commentaires et contributions | 5 jours | Draft du rapport d’évaluation | Equipe d’évaluation | Responsable de l’évaluation  Points focaux  Groupe de référence |
| Etape 4 : Réunion des parties prenantes pour examen et validation du rapport | 1 jour | Draft du rapport d’évaluation | Equipe d’évaluation | Responsable de l’évaluation  Points focaux  Groupe de référence |
| Etape 5 : Finalisation et soumission du rapport final sur la base des commentaires reçus | 6 jours | Rapport final  Piste d’audit | Equipe d’évaluation |  |
| **Nombre total de jours** | **35 jours** |  |  |  |

1. **Modalités de paiement et spécifications**

Le paiement des consultants se fera comme suit :

* 20% du paiement après approbation du rapport de démarrage ;
* 30% après la présentation du projet de rapport d’évaluation à mi-parcours ;
* 50% après le dépôt du rapport d’évaluation à mi-parcours.

Ou, conformément à ce qui aura été convenu entre l’Unité mandatrice et l’équipe chargée de l’évaluation à mi-parcours.

1. **Processus de présentation des candidatures [[12]](#footnote-13)**

**Processus recommandé de présentation des propositions :**

1. **Lettre confirmant la manifestation d’intérêt et la disponibilité** à l’aide du modèle[[13]](#footnote-14) fourni par le PNUD ;
2. **CV** et **Notice personnelle** (Formulaire P11[[14]](#footnote-15));
3. **Brève description de la méthode de travail/proposition technique** indiquant les raisons pour lesquelles la personne estime être la mieux placée pour réaliser la mission attribuée, et méthodologie proposée indiquant de quelle manière elle abordera et réalisera la mission attribuée ; ( 1 page au maximum)
4. **Proposition financière** indiquant le montant totaltout frais compris du contrat et toute autre dépense relative au déplacement (billet d’avion, indemnités journalières, etc), qui seront détaillées conformément au modèle [en annexe](#Annexe3). Dans le cas où un candidat travaillerait pour une organisation/entreprise/institution et prévoirait la facturation par son employeur des frais de gestionrelativement à la procédure pour qu’il soit mis à la disposition du PNUD en vertu d’un accord de prêt remboursable(RLA), le candidat devra le signaler ici et s’assurer que tous les frais associés sont compris dans la proposition financière soumise au PNUD.

Tous les documents associés (y compris les attestations de travail, de bonne fin d’exécution, les diplômes et certifications pertinents, etc) à la candidature devront être présentés à l’adresse **:** [**offreprocurement.ben@undp.org**](mailto:offreprocurement.ben@undp.org) au plus tard le 11/06/2021 à 10 h 00. Dans ce cas aucun envoie ne peut dépasser 5Go et plusieurs envoies sont autorisés. **Les candidatures incomplètes ne seront pas examinées.**

**Critères d’évaluation des propositions :** seules les candidatures qui répondent et sont conformes aux critères seront évaluées. Les offres seront évaluées selon une méthode qui associe plusieurs évaluations – l’offre technique comptera pour 70 pour cent et l’offre financière proposée comptera pour 30 pour cent de l’évaluation totale. Le candidat qui obtiendra la meilleure évaluation, et qui acceptera les conditions générales du PNUD, se verra attribuer le contrat.

1. **Annexe 1**

Les documents ci-après jugés importants sont joints au présent TDR. Il s’agit de :

* Des documents de stratégie nationale adaptés,
* Le Bilan Commun de Pays.
* Le Document de cadre de coopération des Nations Unies (UNSDCF) sur la période 2019-2023,
* Le Document de Programme Pays (CPD) du PNUD sur la période 2019-2023,
* Le modèle de rapport d’évaluation du PNUD et normes de qualité,
* Les Rapports Nationaux sur le Développement Humain,
* Les Rapports d’avancement sur les ODD au Bénin,
* Les rapports des revues annuelles du CPD et de l’UNSDCF,
* Les rapports d’activité des partenaires de réalisation,
* Les Rapports Annuels Axés sur les résultats du PNUD (ROAR),
* Les Rapports d’Avancement du PC2D
* La théorie du changement du CPD
* Le cadre de résultat du CPD
* La note méthodologique des indicateurs du CPD

1. **Annexe 2 : liste des projets du cycle par portefeuille et partenaires de mise en œuvre**

|  | ***Projets*** | ***Partenaires de mise en œuvre*** |
| --- | --- | --- |
|  | ***Portefeuille n°1 « croissance économique inclusive, forte et durable »*** | |
|  | Projet commune du millénaire pour un développement durable de Bonou (PCM-BONOU) | Centre de Partenariat et d’Expertise pour le Développement /Ministère du Plan et du Développement |
|  | Projet de promotion de l’employabilité et de l’entrepreneuriat des jeunes (PPEEJ) | Direction de la Promotion de l'Emploi |
|  | Projet Intégré de Développement durable des Communes (PIDEC) | Centre de Partenariat et d’Expertise pour le Développement /Ministère du Plan et du Développement ; Mairies de Copargo, Djakotomey, Péhunco |
|  | Projet de Développement de l’Agrobusiness au Bénin (PDAB) | Direction du Conseil Agricole, des Innovations et de la Formation Entrepreneuriale/Ministère de l’Agriculture, de l’Elevage et de la Pêche |
|  | Projet de renforcement de la résilience des moyens de subsistance ruraux et du système de gouvernance national et infranational face aux risques et à la variabilité du climat au Bénin (PMSD) | Centre de Partenariat et d’Expertise pour le Développement /Ministère du Plan et du Développement |
|  | Renforcement de la résilience du secteur de l’énergie aux impacts des changements climatiques au Bénin (PANA Energie) | Direction Générale des Ressources Energétique (Ministère de l'Energie) |
|  | Biomass Electricity (PIMS 5115 Biomass Electricity) | Direction Générale des Ressources Energétique (Ministère de l'Energie) |
|  | Projet d'Appui à la Production et à la Commercialisation du Sel au Sud du Bénin (Prosel-Djègbadji) | Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion de l’Emploi ; L'Agence Nationale de promotion des Patrimoines et de développement du Tourisme; Mairie de Ouidah |
|  | Plan National Adaptation BEN (PPNA) | Direction Générale de l'Environnement et du Climat /Ministère de Cadre de Vie et du Développement Durable |
|  | Réponse aux Inondations | Agence Nationale de Protection Civile |
|  | ***Portefeuille n°2 « Démocratie, état de droit et bonne gouvernance »*** | |
|  | Projet d’appui au Renforcement des Capacités du Parlement et des Organes de Gestion des Élections (PARCPOGE) | Assemblée Nationale |
|  | Appui à l'Amélioration de l'Accès à la Justice et de la Reddition des Comptes-2 (PAAAJRC2) | Ministère de la Justice, de la Législation et des Droits de l’Homme |
|  | Projet Droits des Personnes Handicapées | Ministère des Affaires Sociales et de la Microfinance |
|  | Projet d'Appui à la Réforme et à la Modernisation de l'Administration Publique (PARMAP) | Ministère du Travail et de la Fonction Publique |
|  | Projet de mise en place d'une administration intelligente | Ministère du Travail et de la Fonction Publique |
|  | Projet d'Appui aux Stratégies de Développement Phase 2 (PASD2) | Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers (CSPEF)/ Ministère de l'Economie et des Finances |
|  | SDG Based Budgeting Programming | Ministère de l'Economie et des Finances / Ministère du Plan et du Développement |
|  | Projet d’Appui au Maintien et à la Consolidation de la Paix à travers le Renforcement des Capacités du Centre de Perfectionnement aux Actions post-conflictuelles de Déminage et de Dépollution (PAMCoPRC-CPADD) de Ouidah | Centre de Perfectionnement aux Actions post-conflictuelles de Déminage et de Dépollution/Ministère de la Défense Nationale |
|  | Programme d’Appui à la Prévention des Conflits et de l’Extrémisme Violent dans les Zones Frontalières du Bénin, du Burkina et du Togo | Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP) |
|  | BEN COVID-19 Projects |  |
|  | PVE BEN TGO GH | Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique (MISP) |

1. **Annexe 3 : canevas de proposition financière**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Désignations** | **Taux h/j** | **Nombre/Qté** | **Montants** |
| Honoraire |  |  |  |
| Perdiem (s’il y a nécessité d’aller sur le terrain) |  |  |  |
| Tous autres frais (à préciser) |  |  |  |

## **Documentation supplémentaire relative à la méthodologie**

### **Matrice d’évaluation**

| **N°** | **Critères[[15]](#footnote-16)** | **Questions principales[[16]](#footnote-17)** | **Questions intermédiaires[[17]](#footnote-18)** | **Sources de données** | **Méthodes/Outils de collecte de données** | **Indicateurs/Normes de réussite** | **Méthodes d’analyse des données** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **1.** | **Pertinence** | Dans quelle mesure le CPD correspond-il aux besoins et priorités nationaux en matière de développement, et est-il nécessaire d’envisager de modifier la mise en œuvre du CPD pour qu’il aide à contribuer davantage à l’atteinte des ODD ? | Quel est le niveau d’alignement de l’Effet 1 sur les priorités nationales, sur les ODD ? | * Documents nationaux de stratégies de développement (PAG, le PND et le PC2D) * Documents de programme du CPD * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Indices de convergence/recouvrements des stratégies entre les documents nationaux, les ODD et le CPD * Interventions reconnues pertinentes par les personnes ressources et/ou bénéficiaires interrogés * Avantages tangibles repérés dans le milieu * Avantages tangibles documentés dans les rapports de progrès et les évaluations validés | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Quel est le niveau d’alignement de l’Effet 2 sur les priorités nationales et les ODD ? |
| La conception du CPD répond-elle adéquatement aux besoins des groupes les plus vulnérables du pays ? | L’Effet 1, dans sa conception, répond-il aux besoins des plus vulnérables ? | * Documents de diagnostic des vulnérabilités dans le pays * Documents de programme du CPD * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Interventions reconnues avantageuses pour les vulnérables, par les vulnérables eux-mêmes et par toutes autres personnes ressources de l’échantillon * Avantages tangibles aux vulnérables repérés dans le milieu pour les plus vénérables * Avantages tangibles aux vulnérables documentés dans les rapports de progrès et les évaluations validés | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| L’Effet 2, dans sa conception, répond-il aux besoins des plus vulnérables ? |
| Dans quelle mesure le CPD répond-il aux évolutions du contexte national et infranational dans le pays, et doit-il être modifié pour répondre à ces évolutions, surtout en cette période où sévit la pandémie de COVID-19 ? | L’Effet 1 est-il toujours adéquat au contexte national et international ? | * Documents d’analyse de contexte (national et local) * Documents de programmation et de mise en œuvre du CPD * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Indices de conformité ou d’inadaptation au contexte (national et local) * Interventions reconnues toujours conformes ou non adaptées au contexte par les personnes ressources et/ou bénéficiaires interrogés * Avantages tangibles du CPD repérés dans le milieu * Avantages tangibles du CPD documentés dans les rapports de progrès et les évaluations validés | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| L’Effet 2 est-il toujours adéquat au contexte national et international ? |
| Les indicateurs et cibles du cadre de résultats du CPD sont-ils SMART ? | Les indicateurs retenus pour de l’Effet 1 sont-ils SMART ? | * Documents de programme du CPD (matrice des résultats et des ressources) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Proportion d’indicateurs effectivement renseignés | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Les indicateurs retenus pour de l’Effet 2 sont-ils SMART ? |
| Les objectifs, résultats ou éléments du CPD sont-ils clairs, applicables dans la pratique et réalisables dans les délais fixés ? | Les objectifs, résultats et attentes au titre de l’Effet 1 sont-ils réalistes ? | * Documents de programmation et de mise en œuvre du CPD * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Proportions de cibles de résultats effectivement atteintes | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Les objectifs, résultats et attentes au titre de l’Effet 1 sont-ils réalistes ? |
| Y a-t-il des opportunités dans la mise en œuvre du CPD à capitaliser ? | Quelles opportunités sur lesquelles capitaliser se dégagent de la mise en œuvre du CPD au titre de l’Effet 1 | * Documents de mise en œuvre du CPD (rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Existence de bonnes pratiques, de niches à valoriser dans la seconde phase de mise en œuvre | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Quelles opportunités sur lesquelles capitaliser se dégagent de la mise en œuvre du CPD au titre de l’Effet 2 |
| **2.** | **Cohérence** | Le CPD présente-t-il une adéquation entre ses composantes, l’UNSDCF et les priorités nationales définies dans le PAG, le PND et le PC2D ? | L’Effet 1 est-il cohérent à l’interne, avec l’Effet 2 et avec l’UNSDCF et les interventions nationales ? | * Documents nationaux de stratégies de développement (PAG, le PND et le PC2D) * Documents de programme du CPD et de l’UNSDCF * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Niveau de convergence/recouvrement des thèmes et stratégies entre les contenus du CPD, de l’UNSDCF | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| L’Effet 2 est-il cohérent à l’interne, avec l’Effet 1 et avec l’UNSDCF et les interventions nationales ? |
| Existe-t-il une adéquation entre les axes du CPD et les axes du plan stratégique du PNUD (2018-2021) ? | L’Effet 1 est-il bien ancré dans le Plan Stratégique 2018-2021 ? | * Documents de programme du CPD * Document de programme du PW 2018-2021 * Personnes ressources | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Niveau de convergence/recouvrement entre les contenus du CPD et du PS/PNUD 2018-2021 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| L’Effet 1 est-il bien ancré dans le Plan Stratégique 2018-2021 ? |
| **3.** | **Efficacité** | Dans quelle mesure le CPD actuel est-il en voie d’obtenir les résultats prévus (anticipés ou non, positifs ou négatifs) ? | Quel est le niveau de réalisation des résultats (anticipés ou non, positifs ou négatifs) au titre de l’Effet 1 ? | * Documents de mise en œuvre du CPD (rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Evolution du taux de pauvreté monétaire dont références sont : 40,1 % (national) ; 36,7 % (milieu urbain ; 44,1% (milieu rural) ; Cibles non déterminées. * Evolution du taux de sous-emploi dont Références sont : 72,9 % (global) ; 85,1 % (femmes) ; 62,2 % (hommes) ; Cibles non déterminées. * Evolution du taux de croissance des dépenses des ménages/ hbt chez les 40 % les plus pauvres de la population, dont Références & Cibles non déterminées * Evolution de l’indice d’insécurité alimentaire, dont Références sont : 9,6 % (total 2017) ; 7 % (milieu urbain 2017) ; 12 % (milieu rural 2017) ; Cibles non déterminées. * Evolution du ratio de * surface émergée totale occupée par des terres dégradée, dont Référence : 62 % (2017) ; Cible non déterminée. | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Quel est le niveau de réalisation des résultats (anticipés ou non, positifs ou négatifs) au titre de l’Effet 2 ? | * Evolution de l’indice de satisfaction des Services public ; Référence & Cible non déterminées. * Evolution de la population carcérale en attente de jugement, dont Référence est : 2,1 % (2014) ; Cible (par sexe et par âge) non déterminée: * Evolution de la proportion de victimes de violences au cours des 12 mois précédents ayant signalé les faits aux autorités compétentes ou recouru à d’autres mécanismes de règlement des différends officiellement reconnus ; Référence & Cible non déterminées * Evolution de la part de la population adulte âgée de 18 ans ou plus victime de violences au cours des 12 derniers mois, par type de violence (physique, psychologique, sexuelle) ; Référence & Cible (par sexe, par département et par handicap) non déterminées. * Evolution de l’indice Mo Ibrahim de responsabilité effective, dont Référence est 36,1/100 (2017) ; Cible non déterminée * Evolution de l’indice Mo Ibrahim de la participation et des droits de l’homme, dont Référence est 70,8/100 (2017) ; Cible non déterminée |
| Quel est l’état actuel des Effets et des produits du programme, sur la base des indicateurs et de leurs cibles, et quels sont les principaux facteurs (positifs ou négatifs), internes ou externes au dispositif de mise en œuvre des projets, qui ont pu limiter ou faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs du programme ? | Quel est l’état actuel de réalisation de l’Effet 1 et de ses produits : facteurs positifs et négatifs, internes et externes ? | * Documents de mise en œuvre du CPD (rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Indicateurs d’effet : même liste que pour la question précédente. * Indicateurs de produit : 9 au total, dont le 1ier est ci-dessous comme illustration (pour les 5 autres pour raison d’espace : cf. la matrice programmes) * Evolution du Nombre de bénéficiaires du programme utilisant des technologies agricoles adaptées aux changements climatiques, ventilé par groupes, dont Référence est : a) 720 femmes ; b) 2 210 jeunes ; c) 0 personnes handicapées ; Cibles : a) 1 500 ; b) 3 500 ; c) non déterminé, a) 1 500 ; b) 5 000 ; c) non déterminé | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Quel est l’état actuel de réalisation de l’Effet 2 et de ses produits : facteurs positifs et négatifs, internes et externes ? | * Indicateurs d’effet : même liste que pour la question précédente. * Indicateurs de produit : 11 au total dont le 1ier est ci-dessous comme illustration (pour les 10 autres pour raison d’espace : cf. la matrice programmes) * Evolution du Nombre d’organismes de gestion électorale dont la capacité d’organiser des élections crédibles et représentatives a été renforcée ; Référence est : 0 ; Cible : 3 |
| Comment les principes de programmation du PNUD ont-ils été intégrés dans la conception, la mise en œuvre et le suivi et l’évaluation du CPD ? | Quel est le niveau de prise en compte des principes de programmation du PNUD dans l’Effet 1 | * Documents de programme et d’exécution du CPD (Prodoc & rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Proportion de principes de programmation présents dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme : genre, inclusion sociale, DH, redevabilité, développement de capacités, environnement, coopération Sud-sud, etc. | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Quel est le niveau de prise en compte des principes de programmation du PNUD dans l’Effet 2 |
| Dans quelle mesure le PNUD a-t-il été capable d’établir et de pérenniser les partenariats avec d’autres acteurs du développement, notamment les organisations bilatérales et multilatérales, les organisations de la société civile et le secteur privé afin de maximiser les résultats ? | Dans quelle mesure des partenariats ont été noués avec les acteurs de développement au profit de l’Effet 1 ? | * Documents de programme et d’exécution du CPD (Prodoc & rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Ratio du nombre de partenariats établis et pérennisés sur le nombre prévu dans le Prodoc | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Dans quelle mesure des partenariats ont été noués avec les acteurs de développement au profit de l’Effet 2 ? |
| Dans quelle mesure la crise liée à la COVID19 a-t-elle impacté l’obtention des résultats ? | Dans quelle mesure la crise COVID 19 a-t-elle impacté les résultats de l’Effet 1 ? | * Documents d’exécution du CPD (rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Proportion d’intrants non disponibles du fait du COVID 19 * Proportion d’extrants non livrés du fait du COVID 19 * Proportion de ressources détournées d’emplois initiaux du programme vers des emplois COVID 19 * Réalisations obtenus en matière de Riposte COVID 19 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Dans quelle mesure la crise COVID 19 a-t-elle impacté les résultats de l’Effet 2 ? |
| Les progrès réalisés à ce jour ont-ils produit, ou pourraient-ils produire à l’avenir, des effets bénéfiques pour le développement (par exemple, génération de revenus, égalité des sexes et autonomisation des femmes, meilleure gouvernance, etc.) qu’il faudrait intégrer au cadre de résultats du programme et suivre annuellement ? | Les progrès enregistrés ont-ils ou auront-ils une résonnance sur l’Effet 1 ? | * Documents d’exécution du CPD (rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Cf. indicateurs que pour la Question 1 | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Les progrès enregistrés ont-ils ou auront-ils une résonnance sur l’Effet 2 ? |
| Quelle appréciation est faite de l’efficacité du mécanisme de suivi-évaluation mis en place pour le CPD ? | Quel est le niveau d’efficacité du suivi-évaluation pour l’Effet 1 ? | * Documents de programme et d’exécution du CPD (Prodoc & rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Proportion d’extrants de M&E disponibles sur le nombre produit dans le Prodoc | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Quel est le niveau d’efficacité du suivi-évaluation pour l’Effet 2 ? |
| **4.** | **Efficience** | Dans quelle mesure et de quelle manière le PNUD a-t-il mobilisé et utilisé ses ressources (humaines, techniques et financières) et renforcé les synergies pour obtenir les résultats attendus au cours du cycle actuel du CPD ? | Au titre de l’Effet 1, les ressources (humaines, techniques et financières) ont-elles appropriées aux résultats ? | * Documents d’exécution du CPD (rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Ratios coût d’intermédiation sur le coût total des activités stratégiques * Indices de mutualisation de coûts créatrice d’effet de levier sur les résultats * Ratio durée effective d’activités sur durée programmée, inférieur ou égal à l’unité * Ratio délais effectifs de décaissement sur délais de décaissement programmés, inférieur ou égal à l’unité | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Au titre de l’Effet 2, les ressources (humaines, techniques et financières) ont-elles appropriées aux résultats ? |
| Dans quelle mesure le PNUD a-t-il renforcé les synergies avec d’autres agences des Nations Unies ? | L’Effet 1 est-il le cadre de synergies intra SNU ? | * Documents d’exécution du CPD (rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Indices de mutualisation de coûts créatrice d’effet de levier sur les résultats | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| L’Effet 2 est-il le cadre de synergies intra SNU ? |
| **5.** | **Durabilité** | Quelle est la probabilité que les bénéfices tirés du CPD actuel et du CPD précédent se maintiennent au niveau national et infranational par un niveau adapté d’appropriation, d’engagement et de volonté affichée par le gouvernement ? | Quelle est la probabilité de survie des bénéfices acquis au titre de l’Effet 1 ? | * Documents d’exécution du CPD (rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Existence ou non d’une appropriation nationale et locale (signes tangibles d’engagement des bénéficiaires) * Existence ou non capacités créées autour de la tenue de résultats * Existence ou non de ressources nationales relais pour continuer les investissements et le fonctionnement nécessaires | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Quelle est la probabilité de survie des bénéfices acquis au titre de l’Effet 13? |  |
| Si l’on examine le passé, le présent et l’avenir, le CPD est-il suffisamment bien pensé pour garder sa pertinence au regard des évolutions de la situation ? | Au regard du passé, du présent et de l’avenir, les interventions au titre de l’Effet 1 sont-elles suffisamment bien pensées pour garder leur pertinence face aux évolutions de la situation ? | * Documents de programme et d’exécution du CPD (Prodoc & rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Indices de conformité ou d’inadaptation aux évolutions du contexte (national et local) * Interventions reconnues toujours conformes ou non adaptées aux mutations du contexte par les personnes ressources et/ou bénéficiaires interrogés * Avantages tangibles persistants du CPD repérés dans le milieu * Avantages tangibles persistants du CPD documentés dans les rapports de progrès et les évaluations validés | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Au regard du passé, du présent et de l’avenir, les interventions au titre de l’Effet 1 sont-elles suffisamment bien pensées pour garder leur pertinence face aux évolutions de la situation ? |
| Dans quelle mesure les systèmes mis en place par le biais des systèmes nationaux sont-ils solides et durables pour continuer à fournir des services de qualité à la population ? | Dans quelle mesure les cadres nationaux développés en rapport avec l’Effet 1 sont-ils viables pour continuer le service au population dans la qualité ? | * Documents de programme et d’exécution du CPD (Prodoc & rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Existence dans la durée ou non d’extrants et de rendremnts générés par lesdits systèmes nationaux (signes tangibles d’efficacité organisationnelle) * Existence ou non capacités appropriées créées au sein de ces systèmes (compétences réelles avérées et mobilisées) * Existence ou non de ressources nationales relais pour faire fonctionner ces systèmes dans la durée | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Dans quelle mesure les cadres nationaux développés en rapport avec l’Effet 2 sont-ils viables pour continuer le service au population dans la qualité ? |
| Quels sont les risques liés à la durabilité du programme ? | Quels sont les risques de défaut de durabilité au titre de l’Effet 1 ? | * Documents de programme et d’exécution du CPD (Prodoc & rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Profils d’entraves potentielles à la pérennité des acquis | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Quels sont les risques de défaut de durabilité au titre de l’Effet 2 ? |
| **6/** | **Transversalités** | Dans quelle mesure les pauvres, les personnes handicapées, les femmes et d’autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié de la mise en œuvre du CPD ? | Dans quelle mesure les plus défavorisés et vulnérables ont-ils bénéficié d’acquis au titre de l’Effet 1 ? | * Documents d’exécution du CPD (Prodoc & rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Proportions de pauvres, de personnes handicapées, de femmes et d’autres groupes défavorisés ou marginalisés dans les bénéficiaires du programme | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Dans quelle mesure les plus défavorisés et vulnérables ont-ils bénéficié d’acquis au titre de l’Effet 1 ? |
| Dans quelle mesure l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du CPD ? | Dans quelle mesure l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes ont été prises en compte dans l’Effet 1 (conception et mise en œuvre) ? | * Documents de programme et d’exécution du CPD (Prodoc & rapports de mise en œuvre ) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Proportion d’indicateurs de résultat et de produit prenant en compte l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes * Proportions de femmes présentes parmi les bénéficiaires des résultats du programme | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Dans quelle mesure l’égalité des sexes et l’autonomisation des femmes ont été prises en compte dans l’Effet 2 (conception et mise en œuvre) ? |
| Les marqueurs de genre affectés aux projets mis en œuvre reflètent-t-ils la réalité ? | Dans quelle mesure les marqueurs genre des projets de l’Effet 1 reflètent-ils la réalité ? | * Documents de programme et d’exécution des projets du CPD (Prodocs & rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Degré de correspondance entre les marqueurs genre et les résultats genre du CPD | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Dans quelle mesure les marqueurs genre des projets de l’Effet 2 reflètent-ils la réalité ? |
| Dans quelle mesure la mise en œuvre du CPD a-t-elle encouragé des évolutions positives en matière d’égalité des sexes et d’autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets (positifs ou négatifs) inattendus ? | Dans quelle mesure la mise en œuvre du CPD, au titre de l’Effet 1, a-t-elle encouragé des évolutions positives en matière d’égalité des sexes et d’autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets (positifs ou négatifs) inattendus ? | * Documents de programme et d’exécution du CPD (Prodoc & rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Niveau de réalisation des cibles genre | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Dans quelle mesure la mise en œuvre du CPD, au titre de l’Effet 2, a-t-elle encouragé des évolutions positives en matière d’égalité des sexes et d’autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets (positifs ou négatifs) inattendus ? |  |
| Les équipes de gestion des projets ont-elles la capacité d’assurer la transversalité de l'égalité des sexes ? | Au titre de l’Effet 1, les équipes de gestion des projets ont-elles la capacité d’assurer la transversalité de l'égalité des sexes ? | * Documents de mise en œuvre du CPD (rapports de mise en œuvre) * Personnes ressources * Observations directes du Milieu/contexte | * Revue documentaire * Entretiens individuels et ou collectifs : présentiels &distanciels * Observations directes | * Nombre d’activités avec contenus pro-genre sur nombre total d’activités * Niveau de réalisation des cibles genre | * Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l’aune du critère de référence ; * Passer en revue les facteurs d’influence (favorables/défavorables) ; * Tirer des enseignements spécifiques s’il y en a ; * Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent |
| Au titre de l’Effet 2, les équipes de gestion des projets ont-elles la capacité d’assurer la transversalité de l'égalité des sexes ? |  |

### **Guide d’entretien**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| N° | Thématiques/Questions principales | Analyse | Illustrations des opinions | |
| Preuve tangible | Référence à un document reconnu |
| 1. | Profil /Statut de l’interviewé ? | * Acteur/bénéficiaire/observateur/autre ? |  |  |
| 2. | Perception/Appréciation des réalisations (niveau produits/outputs) ? | * Produits délivrés par le programme ? * Produits non délivrés ? |  |  |
| 3. | Perception/Appréciation des résultats : (niveau effet/outcomes) ? | * Effets/Résultats obtenus ? * Effets/Résultats non obtenus ? * Effets induits non prévus (positifs ou négatifs) ? * Autres interventions ayant pu concourir aux mêmes effets ? |  |  |
| 4. | Perception/Appréciation des stratégies utilisées ? | * Modalités de mise en œuvre ? * Cadre organisationnel/arrangements de gouvernance/gestion ? * Coopération avec les institutions nationales ? * Coopération avec d’autres acteurs nationaux (société civile) ? * Procédures de décision ? * Procédures de décaissement ? * Appropriation des bénéficiaires ? * Inclusivité femmes, groupes vulnérables, détenteurs de droits ? * Qualité du suivi-évaluation : (qualité de l’information collectée et niveau de partage et de mobilisation pour améliorer l’action) * Qualité de la communication du Programme ? * Partenariats et mobilisation de ressources ? |  |  |
| 5. | Opinion globale sur les interventions en rapport avec les critères CAD/OCDE ? | * Pertinence/Cohérence ? * Efficacité ? * Efficience ? * Principes de programmation : Inclusion sociale, égalité des sexes et autonomisation des femmes, droits humains, résilience, redevabilité ? |  |  |
| 6. | Forces et faiblesses du programme ? | * Dans la formulation/préparation du programme ? * Dans l’exécution (physique/budgétaire, le cadre institutionnel, etc.) ? * Dans le suivi-évaluation ? |  |  |
| 7. | Opinion sur ce qui se serait passé sans les interventions du Programme ? | * Que se serait-il passé sans les interventions du programme ? |  |  |
| 8. | Enseignements à tirer ? |  |  |  |
| 9. | Recommandations | * Ajustements ou changements dans la formulation * Ajustements ou changements dans l’exécution * Autres types d’ajustements |  |  |

### 

### **Outil d’analyse des données budgétaires**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ressources : Programmation vs Exécution | | | | | |
| N° | Composantes | Années | Programmé | Exécuté | Taux d’Exécution (%) |
| 1. | Effet 1 : "D’ici à 2023, les populations béninoises, en particulier les plus vulnérables, sont plus résilientes et ont une meilleure qualité de vie par l’accès à un emploi décent, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à une énergie propre, et par la gestion durable des ressources naturelles, des effets néfastes des changements climatiques, des crises et catastrophes." | 2019 | 9 714 813 | 9 032 849 | 92,98 |
| 2020 | 7 196 117 | 6 953 201 | 96,62 |
| 2021 | 5 076 470 | 3 234 037 | 63,71 |
| 2. | Effet 2 : "D’ici à 2023, les populations béninoises jouissent d’un accès équitable et inclusif à des institutions efficaces, transparentes et responsables et à une administration publique moderne, à tous les niveaux, notamment à une justice respectueuse des droits de l’Homme, dans un climat de paix et de sécurité." | 2019 | 3 607 673 | 3 520 430 | 97,58 |
| 2020 | 7 560 529 | 7 432 329 | 98,30 |
| 2021 | 4 980 873 | 3 599 875 | 72,27 |
| 6. | Opérations financières communes aux 2 Effets | 2019 | 719 349 | 677 072 | 94,12 |
| 2020 | 606 014 | 600 143 | 99,03 |
| 2021 | 1 236 231 | 396 188 | 32,05 |
| 7. | CPD 2019-2021 | 2019 | 14 041 835 | 13 230 351 | 94,22 |
| 2020 | 15 362 660 | 14 985 673 | 97,55 |
| 2021 | 11 293 574 | 7 230 100 | 64,02 |
| 2019-2021 | 40 698 069,0 | 35 446 124,0 | 87% |

*Source : PNUD/Cotonou, Octobre 2021*

## **Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***N°*** | ***Nom et prénoms*** | ***Titre*** | ***Date*** | ***Observations*** |
| **Bureau PNUD** | | | | |
| 01 | José WABO | Représentant Résident Adjoint du PNUD | Mardi 07 septembre |  |
| 02 | Janvier ALOFA | Economiste National PNUD | 31 Août 2021 |  |
| 03 | Ibouraima YANKPE | Team Leaders du portefeuille de projets Gouvernance | Jeudi 02 Septembre |  |
| 04 | Irène MENSAH | Programme Analyst PMSU | 31 Août 2021 |  |
| 05 | Elisabeth TOSSOU | Chargé environnement et changement climatique/PNUD | 31 Août 2021 |  |
| 06 | Joséphine KANAKIN | Point focal genre/PNUD | 01 Septembre 2021 |  |
| 07 | Sylvano NOUGBODE | PF/Suivi-évaluation | 15 Octobre 2021 |  |
| ***Agence SNU*** | | | | |
| 08 | Cossoba NANAKO | UNCDF | 23 Septembre 2021 |  |
| 09 | Armelle KOROGONE | PAM | 23 Septembre 2021 |  |
| 10 | Serghei BURUIANA | UNICEF | 23 Septembre 2021 |  |
| 11 | Martin SODJI | Programme VNU | 23 Septembre 2021 |  |
| 12 | Alexandrine LOKOSSOU | FNUAP | 05 Octobre 2021 |  |
| 13 | Aristide DJOSSOU | BCR | 07 Octobre 2021 |  |
| ***UGC/UNDAF*** | | | | |
| 14 | Germain ZINSOU | Coordonnateur UGC/UNDAF | 30 Août 2021 |  |
| 15 | Bruno MADEGNAN | Responsable Suivi-évaluation UGC | 30 Août 2021 |  |
| ***PROJETS*** | | | | |
| 16 | ASSAN Todeman | Directeur Général des Ressources Energétiques/DNP PANA Energie | 25 Août 2021 |  |
| 17 | Ansbert AHOKPE | DAPP  DNP/PARMAP | 25 Août 2021 |  |
| 18 | Macaire FABOSSOU | DNP/PDAB | 25 Août 2021 |  |
| 19 | Léopold BIAOU | Coordonnateur PDAB | 25 Août 2021 |  |
| 20 | Louis TOKPANOU | PF/ Extrémisme Violent | 26 Août 2021 |  |
| 21 | Marie-Josée KOGBETO | Coordonnateur du PMSD | 01 Septembre 2021 |  |
| 22 | Guy LOUEKE | Coordonnateur PCM-Bonou | 01 Septembre 2021 |  |
| 23 | Mariano OGOUNTOLOU | DNP/PARCPOGE | Vendredi 03 septembre |  |
| ***ACTEURS AU NIVEAU STRATEGIQUE*** | | | | |
| 24 | Izbath DJABOUTOUBOUTOU | Secrétaire Général Adjoint Ministère du Travail et de la Fonction Publique | 23 Septembre 2021 |  |
| 25 | Herman ZIME | DPP/Ministère de l’Energie | Lundi 13 septembre 2021 |  |
| 26 | Louis BOSSA | DAPP/Ministère du Cadre de Vie | Lundi 06 septembre |  |
| 27 | Serge LOUKPE | DAPP/Ministère de la Justice | Lundi 06 septembre |  |
| 28 | Geoffroy BONOU | Directeur du Numérique | Mardi 05 Octobre 2021 |  |
| 29 | Dossa AGUEMON | DC Ministère de l’Agriculture | 07 Octobre 2021 |  |
| **PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS** | | | | |
| 30 | Ines TOFAL | Représentant Fond indien | 21 septembre 2021 |  |
| 31 | Gérard ZOUNDJI  Chargé de Coopération Ambassade du Japon | Ambassade du Japon | 06 Octobre 2021 |  |
| 32 | Chargé de Coopération | Ambassade Allemagne | 06 Octobre 2021 |  |
| 33 | Ruben AGUILERA | Union Européenne | 08 Octobre 2021 |  |
| 34 | Jérôme BERTRAND-HARDY | Ambassade de France/Agence Française de Développement | 07 Octobre 2021 |  |
| 35 | Directrice de la Coopération | Coopération Suisse | Mardi 12 octobre 2021 |  |
| 36 | Monsieur DICKO | Banque Africaine de Développement | Jeudi 14 Octobre 2021 |  |
| 37-48 | Bénéficiaires[[18]](#footnote-19) |  | Octobre |  |

## **Liste des documents consultés**

* 1. **DOCUMENTS DE POLITIQUE ET DE CONTEXTE/CADRAGE**
* **GOUVERNEMENT DU BENIN**

1. Présidence de la République du Bénin (2021). Etat de mise en oeuvre du PAG 2016-2021
2. MEF (Ministère de l’Economie et des Finances) (2020). Rapport d’avancement 2019 de la mise en oeuvre du Programme de Croissance pour le Développement Durable (PC2D 2018-2021)
3. MCVDD (Ministère du Cadre de Vie et du Développement durable) (2019). Plan d’Action National sur la Gestion Durable des Terres PAN-GDT 2018-2027
4. MPD (Ministère d’Etat chargé du Plan et du Développement) (2018). Plan National de Développement (PND-2018-2025)
5. MPD (Ministère d’Etat chargé du Plan et du Développement) (2018). Programme de Croissance pour le Développement Durable (PC2D-2018-2021)
6. MCVDD (Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable) (2017). Plan stratégique 2018 – 2022
7. MCVDD (Ministère du Cadre de Vie et du Développement durable) (2017). Neutralité de la Dégradation des Terres, Note Politique sur les cibles et mesure NDT
8. Présidence de la République du Bénin (2016). Programme d’Actions du Gouvernement 2016-2021
9. MCVDD (Ministère du Cadre de Vie et du Développement durable) (\_\_\_\_\_\_\_). Programme de Définitions des Cibles nationales de la Neutralité de Dégradation des Terres (PDC/NDT)
10. DAT (Direction de l’Aménagement du Territoire) (\_\_\_\_\_). Programme d’Action National de Lutte Contre la Désertification

* **PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT**

1. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2021). Guide d’Evaluation du PNUD (Version révisée : juin 2021)
2. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2020). Rapport sur le développement humain 2020, La prochaine frontière, *Le développement humain et l’Anthropocène*
3. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2011). Rapport national sur le développement humain 2010-2011, *Sécurité Humaine et Développement Humain au Bénin*
4. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2011). Rapport national sur le développement humain 2015, *Agriculture, Sécurité Alimentaire et Développement Humain au Bénin*
5. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2021). Bilan commun pays, Common Country Analysis Bénin

* **SYSTEME DES NATIONS UNIES**

1. Système des Nations Unies Bénin, Gouvernement de la République du Bénin (2018). Plan Cadre des Nations Unies pour l’Assistance au Développement PNUAD Bénin 2019 – 2023
2. Gouvernement du Bénin, UNICEF (2017), Guide méthodologique national d’évaluation
3. Banque mondiale : <https://donnees.banquemondiale.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN?locations=BJ>
   1. **DOCUMENTS DU PROGRAMME**

* **DOCUMENTS DE PROJET ET AUTRES DOCUMENTS LIES**

1. GEF, UNDP (2020). Restoring and Enhancing the Value of Degraded Lands and Forest Ecosystems for Enhanced Climate Resilience in Benin (PIRVaTEFoD-Benin), Initiation Plan, GEF PPG
2. Gouvernement de la République du Bénin, People of Japan, Nations Unies Bénin (2020). Support Project for peacekeeping and peacebulding through strengthenning the capacities of the Centre de perfectionnement aux actions post-conflictuelles de déminage et de dépollution (CPADD, centre for humanitarian Demining and mine Clearance Training (PAMCoPRC-CPADD)
3. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2019). Projet d’Appui à l’opérationnalisation des Stratégies de Développement Phase 2 (PASD II), *Document de Projet pour la période 2019-2023 et Plan de Travail 2019-2020*
4. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2019). Plan National d’Adaptation au Bénin (PNA), *Document de projet*
5. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), Gouvernement du Bénin (2019). Projet d’Appui à la Production et à la Commercialisation du Sel au Sud du Bénin, *Plan d’initiation*
6. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2019). Projet de mise en place d’une administration intelligente au Bénin, *Document de projet*
7. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2019). Projet d’Appui au Renforcement des Capacités et du Parlement et des Organes de Gestion des Elections (PARCPOGE), *Document de Projet*
8. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2019). Projet d’Appui à la Reforme et à la Modernisation de l’Administration Publique (PARMAP), *Document de Projet*
9. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2019). Programme d’Appui à la prévention des conflits et de l’extrémisme violent dans les zones frontalières du Benin, du Burkina et du Togo, *Document de Projet*
10. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2018). Projet Intégré de Développement Durable des Communes (PIDeC), *Plan d’Initiation*
11. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2017). Projet de Développement de l’Agrobusiness au Bénin (PDAB), *Document de Projet*
12. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2017). Projet de Promotion de l’Entreprenariat et l’Employabilité des jeunes (PPEEJ), *Document de Projet*
13. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2016). PANA Energie, *Document de Projet*
14. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2016). Projet de Renforcement de la résilience des moyens d’existence ruraux et du système de gouvernance nationale et infranationale face aux risques climatiques et à la variabilité du climat au Bénin, *Rapport de l’atelier de validation*
15. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2015). Projet Commune du Millénaire de Bonou pour un développement durable (PCM-Bonou), *Document de Projet*
16. GEF, UNDP (\_\_\_\_\_\_). Promotion of sustainable biomassbased electricity generation in Benin, *Project Document*
17. GEF, UNDP (\_\_\_\_\_\_). Promotion de la production durable de biomasse électricité au Bénin, *Document de Projet*

* **PLAN DE TRAVAIL ANNUEL**

1. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2020). Projet « Promotion CONCOURS Fondation TONY ELUMELU SUR l’Entrepreneuriat des Jeunes », *Plan de Travail Annuel 2021*
2. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2018). Projet de Promotion de l’Entreprenariat et l’Employabilité des jeunes (PPEEJ), *Plan de Travail Annuel 2019*
3. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2018). Projet « Renforcement de la résilience du secteur de l’énergie aux impacts des changements climatiques au Bénin – PANA Energie », *Plan de Travail Biennal 2019-2020*
4. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2018). Projet Commune du Millénaire de Bonou pour un développement durable (PCM-Bonou), *Plan de Travail Biennal 2019-2020*
5. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2018). Projet de promotion de la production durable de biomasse électricité au Bénin (biomasse électricité Bénin), *Plan de Travail Biennal 2019-2020*
6. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2018). Projet de Développement de l’Agrobusiness au Bénin, *Plan de Travail Biennal 2019-2020*
7. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2018). Projet d’Appui à la Préservation et au Développement des Forêts Galeries et Production de Cartographie de Base Numérique (PAPDFGC), *Plan de Travail Trimestriel Janvier-Mars 2019*
8. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2018). Projet d’Appui au Maintien et à la Consolidation de la Paix à travers le Renforcement des Capacités du Centre de Perfectionnement aux Actions post-conflictuelles de Déminage et de Dépollution de Ouidah, *Document de projet*
9. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2015). Projet d’Appui à l’Amélioration de l’Accès à la Justice et de la Reddition des Comptes, (PAAAJRC), *Document de Projet*
10. PNUD (Programme des Nations Unies) (\_\_\_\_\_\_). « Unis dans l’action pour faire avancer les droits des personnes handicapées au Bénin », *Document de projet*

* **DOCUMENTS D'EXECUTION**

1. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2021). Rapport de progrès du Programme d’Appui à la prévention des conflits et de l’extrémisme violent dans les zones frontalières du Bénin, du Burkina et du Togo au 30 juin 2021
2. GEF, UNDP (2021). Project Implementation Review (PIR), Benin Biomass Electricity Generation
3. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2021). Global Staff Survey 2020 RESULTATS
4. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2020). Results Oriented Annual Report - BEN - 2020
5. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2020). Rapport de progrès du Projet de Développement de l’Agrobusiness au Bénin (PDAB) au 31 Décembre 2020
6. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2020). Rapport de progrès du Projet d’Appui au Renforcement des Capacités et du Parlement et des Organes de Gestion des Elections (PARCPOGE) au 30 novembre 2020
7. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2020). Rapport de progrès du Projet d’Appui à l’Amélioration de l’Accès à la Justice et de la Reddition des Comptes, Phase II (PAAAJRC 2) au 30 novembre 2020
8. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2020). Rapport de progrès du Projet d’Appui à la Reforme et à la Modernisation de l’Administration Publique (PARMAP) au 31 décembre 2020
9. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2020). Rapport de progrès du Projet d’Appui à l’opérationnalisation des Stratégies de Développement, Phase II (PASD-2) au 16 décembre 2020
10. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2020). Rapport de progrès du Projet Plan National d’Adaptation au Bénin (PNA) au 31 décembre 2020
11. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2020). Rapport de progrès du Projet de Renforcement de la résilience des moyens d’existence ruraux et du système de gouvernance nationale et infranationale face aux risques climatiques et à la variabilité du climat au Bénin au 31 décembre 2020
12. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2020). Rapport de progrès du Projet Commune du Millénaire de Bonou pour un développement durable (PCM-Bonou) au 30 septembre 2020
13. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2021). Rapport de progrès du Projet Commune du Millénaire de Bonou pour un développement durable (PCM-Bonou) au 31 Mars 2021
14. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2019). Rapport Narratif du Projet Commune du Millénaire de Bonou pour un développement durable (PCM-Bonou) au 1er semestre 2019
15. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2019). Rapport Narratif du Projet Commune du Millénaire de Bonou pour un développement durable (PCM-Bonou) au 31 décembre 2019
16. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et CePED (Centre de Partenariat et d’Expertise pour le Développement Durable) (2019). Capitalisation de la dynamique d’autonomisation économique des femmes rurales sous l’impulsion du PCM. Rapport Définitif
17. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2021). Rapport de progrès du Projet Moyens de subsistance Durable (PMSD) au 30 Juin 2021
18. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2020). Rapport de progrès du Programme de Micro financement du Fonds pour l’Environnement Mondial (PMF/ FEM), au quatrième trimestre 2020
19. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2020). Rapport de progrès du Projet de Promotion de l’Entreprenariat et l’Employabilité des jeunes (PPEEJ) au 31 décembre 2020
20. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2020). Rapport de progrès du Projet de Renforcement de la résilience du secteur de l’énergie aux impacts des changements climatiques au Bénin (PANA Energie), au 30 septembre 2020
21. PNUD (Programme des Nations Unies) et MPD (Ministère d’Etat chargé du Plan et du Développement) (2020). Revue annuelle 2020 du programme de coopération Bénin-PNUD (CPD 2019-2023)
22. PNUD (Programme des Nations Unies) et MPD (Ministère d’Etat chargé du Plan et du Développement) (2020). Visite conjointe de suivi programmatique des réalisations des programmes de coopération Bénin-PNDU, Rapport annuel 2020
23. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2019). Results Oriented Annual Report - BEN - 2019
24. PNUD (Programme des Nations Unies) et MPD (Ministère d’Etat chargé du Plan et du Développement) (2020). Revue annuelle 2019 du programme de coopération Bénin-PNUD (CPD 2019-2023)
25. PNUD (Programme des Nations Unies) et MPD (Ministère d’Etat chargé du Plan et du Développement) (2020). Visite conjointe de suivi programmatique des réalisations des programmes de coopération Bénin-PNDU, *Rapport de mission*
26. Nations Unies Bénin et Gouvernement de la République du Bénin (2020). Rapport de progrès 2020, Cadre de coopération des nations unies pour le développement durable et de la réponse socioéconomique à la Covid-19
27. Groupe de la Banque Africaine de Développement, Nations Unies Bénin et Gouvernement de la République du Bénin (2020). Étude des impacts socio-économiques de la COVID-19 AU BENIN
28. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2020). Mini COVID-19 ROAR, Real-time Results Oriented Analysis Report
29. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2020). Évaluation à mi-parcours du projet de Renforcement de la résilience des moyens de subsistance ruraux et du système de gouvernance locale, aux risques et à la variabilité climatique au Bénin-PMSD
30. GEF, UNDP (2020). Project Implementation Review (PIR), Strengthening the resilience in Benin
31. PNUD (Programme des Nations Unies) et MPD (Ministère d’Etat chargé du Plan et du Développement) (2019). Visite conjointe de suivi programmatique des réalisations des programmes de coopération Bénin-PNDU, Rapport annuel 2019
32. PNUD (Programme des Nations Unies) et MPD (Ministère d’Etat chargé du Plan et du Développement) (2019). Visite conjointe de suivi programmatique des réalisations des programmes de coopération Bénin-PNDU, Rapport de mission à mi-parcours de l’année 2019
33. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2019). Evaluation à mi-parcours du projet « Renforcement de la résilience du secteur de l’énergie aux impacts des changements climatiques au Bénin – PANA Energie »
34. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) et Gouvernement du Bénin (2019). Évaluation à mi-parcours du projet de promotion de la production durable de biomasse électricité au Bénin (biomasse électricité Bénin)
35. GEF, UNDP (2019). Project Implementation Review (PIR), Benin Biomass Electricity Generation
36. GEF, UNDP (2019). Project Implementation Review (PIR), Benin NAPA LDCF 2
37. GEF, UNDP (2019). Project Implementation Review (PIR), Strengthening the resilience in Benin
    1. **AUTRES DOCUMENTS ET BASE DE DONNEES**
38. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2021). Plan de communication 2021
39. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2021). Cartographie des parties prenantes, Data\_final\_15\_05\_2021-Excel
40. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2021). Indicateurs\_CPD-Excel
41. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2021). Indicateurs\_Projets-30-06-2021-Excel
42. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2020). Suivi\_UNSDCF-Excel
43. UNDP, BCR STAFF LIST – Mai 2021-Excel
44. PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement) (2020). Préparation\_évaluation\_CPD-Excel

## **Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Portefeuille n°1 « croissance économique inclusive, forte et durable »*** | | **Effet UNSDCF 1 : D’ici à 2023, les populations béninoises, en particulier les plus vulnérables, sont plus résilientes et ont une meilleure qualité de vie par l’accès à un emploi décent, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à une énergie propre, et par la gestion durable des ressources naturelles, des effets néfastes des changements climatiques, des crises et catastrophes ».** |
| Produit 1.1: Les groupes marginalisés, en particulier les jeunes et les femmes en situation de sous-emploi, sont habilités à accéder aux actifs financiers, à bénéficier d’emplois durables et à développer l’esprit d’entreprise. | | |
| Produit 1.2: Les groupes marginalisés, en particulier les jeunes et les femmes en situation de sous-emploi, ont davantage les capacités techniques nécessaires pour accéder aux technologies agricoles adaptées aux changements climatiques et ainsi mieux gagner leur vie et améliorer leur productivité. | | |
| Produit 1.3: Solutions adoptées pour permettre aux populations rurales et urbaines d’accéder à des énergies durables, bon marché et propres. | | |
| Produit 1.4: Les institutions locales et nationales ont davantage les capacités techniques et financières nécessaires pour coordonner efficacement l’action environnementale, la protection de l’écosystème et la gestion des risques de catastrophe. | | |
| ***Portefeuille n°2 « Démocratie, état de droit et bonne gouvernance »*** | **Effet UNSDCF 3 : D’ici à 2023, les populations béninoises jouissent d’un accès équitable et inclusif à des institutions efficaces, transparentes et responsables et à une administration publique moderne, à tous les niveaux, notamment à une justice respectueuse des droits de l’Homme, dans un climat de paix et de sécurité.** | |
| Produit 2.1: Le Gouvernement, le Parlement et la Commission Électorale Nationale Autonome (CENA) ont amélioré leurs capacités techniques et opérationnelles pour promouvoir l’inclusion, la transparence et la responsabilité. | | |
| Produit 2.2: Le Ministère de la justice, la Cour suprême et les institutions et dispositifs nationaux de défense des droits de l’homme sont renforcés de manière à élargir l’accès à la justice et à lutter contre la discrimination, l’accent étant mis sur les femmes et les groupes marginalisés | | |
| Produit 2.3: Les ministères chargés des services publics et des institutions nationales sont renforcés de façon à pouvoir utiliser les technologies numériques et les mégas donnés aux fins de l’amélioration des services publics et d’autres fonctions gouvernementales. | | |
| Produit 2.4: Les capacités de l’ensemble de la fonction publique, y compris de la fonction publique locale, sont renforcées aux fins de la prise en compte du Programme 2030 et de l’Accord de Paris dans les plans de développement et les budgets et de l’analyse des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable, au moyen de solutions innovantes fondées sur les données. | | |
| Produit 2.5: Les capacités nationales de gestion pacifique des conflits et de prévention de l’extrémisme violent sont renforcées en réponse aux politiques et priorités nationales. | | |

## **Tableaux de résumé des déductions/performances**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PORTEFEUILLE I** | | | | | | | | | | | |
| **Produits de l’Effet 1**  " D’ici à 2023, la population du Bénin, en particulier ses éléments les plus vulnérables, est plus résiliente et jouit d’une meilleure qualité de vie grâce à l’accès à un travail décent, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle et aux énergies propres et grâce à la gestion durable des ressources naturelles, des effets négatifs des changements climatiques, des crises et des catastrophes." | | | | | | | | | | | |
| **N°** | **Programmation** | | | | **Exécution** | | | | | | |
| **Produit 1.1.** | **Indicateurs** | **Référence** | **Cibles** | **Réalisations** | **Rating** | | | | | |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. | Les groupes marginalisés, en particulier les jeunes et les femmes en situation de sous-emploi, sont habilités à accéder aux actifs financiers, à bénéficier d’emplois durables et à développer l’esprit d’entreprise. | 1.1. Nombre de personnes en situation de sous-emploi accédant aux avoirs financiers, ventilé par groupes cibles : a) femmes ; b) jeunes ; c) personnes handicapées | a) 140 ;  b) 935 ;  c) 0 | a) 1440 ;  b) 2435 ;  c) 40 | a) 2038 ;  b) 1617 ;  c 1781  5206 personnes dont 2038 femmes, 1617 jeunes et 1781 handicapés en situation de sous-emploi ont eu accès à des avoirs financiers dans les localités de Bonou, Abomey-calavi, So-ava, Zogbodomé, Lokossa et Athiémé |  |  |  |  |  |  |
| 1.2. Degré de mise en place de systèmes opérationnels et intégrés visant à informer le public sur l’emploi | 1 | 4 | Mise en place et l’opérationnalisation d’une plateforme nationale des Demandes et Offres de Compétences |  |  |  |  |  |  |
| 1.3. Nombre de personnes en situation de sous-emploi ayant trouvé un emploi (notamment par la création d’entreprises), ventilé par groupes cibles : a) femmes ; b) jeunes ; c) personnes handicapées | a) 140 ;  b) 935 ;  c) 0 | a) 750 ;  b) 1 950 ;  c) 40 | Total : 14089  a) 3484 ;  b) 10921 ;  c) 2  14089 personnes dont 3484 femmes, appuyées ont pu créer leurs propres emplois notamment dans les communes de Avrankou, Bonou, Savalou, Ouaké, Dassa-Zoumè, Djidja, Ouèssè, Djougou, Bantè, Toucountouna, N’dali et Kalalé |  |  |  |  |  |  |
| **N°** | **Programmation** | | | | **Exécution** | | | | | | |
| **Produit 1.2.** | **Indicateurs** | **Référence** | **Cibles** | **Réalisations** | **Rating** | | | | | |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Les groupes marginalisés, en particulier les jeunes et les femmes en situation de sous-emploi, ont davantage les capacités techniques nécessaires pour accéder aux technologies agricoles adaptées aux changements climatiques et ainsi mieux gagner leur vie et améliorer leur productivité. | 2.1. Nombre de bénéficiaires du programme utilisant des technologies agricoles adaptées aux changements climatiques, ventilé par groupes cibles : a) femmes ; b) jeunes ; c) personnes handicapées | a) 720 ;  b) 2 210 ;  c) 0 | a) 1 500 ;  b) 5000 ;  c) 3 | a) 3193 ;  b) 10921 ;  c) 12  Les interventions du programme dans les zones rurales, ont touché 14089 bénéficiaires dont 3481 femmes et 10921 jeunes qui utilisent les technologies agricoles adaptées aux changements climatiques, améliorent leurs productivité et moyens de subsistance  dans les localités de Avrankou, Bonou, Dassa-Zoumè, Djidja, Ouèssè, Djougou, Bantè et Kalalé  1200 ha reboisés et les acteurs communaux formés à la gestion respectueuse des écosystèmes |  |  |  |  |  |  |
| **N°** | **Programmation** | | | | **Exécution** | | | | | | |
| **Produit 1.3.** | **Indicateurs** | **Référence** | **Cibles** | **Réalisations** | **Rating** | | | | | |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Solutions adoptées pour permettre aux populations rurales et urbaines d’accéder à des énergies durables, bon marché et propres. | 3.1. Taux de pénétration des énergies renouvelables dans le bouquet énergétique | 3,4 % | 7 % | * 12,18% (2021) * 88.458 habitants (51,1% de femmes) hors réseau électrique utilisent les énergies propres (84 lampadaires solaires résilients ; 07 minicentrales photovoltaïques résilientes) pour divers services économiques et sociales ; 3 transformateurs intelligents |  |  |  |  |  |  |
| 3.2. Proportion des ménages bénéficiant d’un accès à des énergies durables, bon marché et propres : a) dirigés par des femmes ; b) en milieu rural ; c) en milieu urbain ou périurbain | a) 4,1 % ;  b) 1,14 % ;  c) 6,99 % | a) 7 % ;  b) 3 % ;  c) 10 % | a) 4.91 % ;  b) 11,32 % ;  c) 6,99 %   * 12717 ménages en zones rurales dont 3827 ménages dirigés par des femmes ont accès à des sources d’énergies bon marché, durables et propres |  |  |  |  |  |  |
| **N°** | **Programmation** | | | | **Exécution** | | | | | | |
| **Produits** | **Indicateurs** | **Référence** | **Cibles** | **Réalisations** | **Rating** | | | | | |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. | Les institutions locales et nationales ont davantage les capacités techniques et financières nécessaires pour coordonner efficacement l’action environnementale, la protection de l’écosystème et la gestion des risques de catastrophe. | 4.1. Niveau de maintien en fonctionnement et d’efficacité du dispositif d’alerte rapide | 1 | 4[[19]](#footnote-20) | (03 dispositifs)  Un (1) système d’alerte devenu fonctionnel : renforcement du suivi du régime hydrologique, la diffusion d’informations et les actions de prévention des inondations.  Capacités de l’ANPC renforcées et son mécanisme de coordination des actions de réponse aux inondations renforcées à travers des appuis techniques et financiers nécessaires à la réalisation de l’évaluation des dégâts et besoins post inondation.  Disponibilité du PDNA 2020 et de son plan d’action (évaluation des besoins et dégâts post inondation |  |  |  |  |  |  |
| 4.2. Degré de mise en place et d’efficacité d’un dispositif multisectoriel de gestion durable des terres | 1 | 4[[20]](#footnote-21) | * (03 dispositifs) * Un plan de formation qui vise la gestion efficace des feux de végétation, etc. est élaboré et a met en exergue les rôles et responsabilités des élus et de l’administration forestière * Le renforcement de la résilience des communautés bénéficiaires du Programme est assuré par les formations sur les approches méthodes et itinéraires techniques intégrant la gestion rationnelle des ressources naturelles et énergétiques, la préservation et la restauration des terres, de valorisation des déchets sur les différentes plateformes et sites, de même que les activités de reboisement qui utilisent la main d’œuvre locale |  |  |  |  |  |  |
| 4.3. Pourcentage de ressources perdues en raison des changements climatiques, ventilé par groupes cibles : a) femmes ; b) jeunes | a) 5,0 % ;  b) 10 % | a) 2,5 % ;  b) 3 %) | ND |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Niveau Effet 1** | | | | | | | | | | |
| **Programmation** | | | | **Exécution** | | | | | | |
| **Effet 1** | **Indicateurs** | **Références** | **Cibles** | **Réalisations** | **Rating** | | | | | |
| **Réalisations** | **6** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| D’ici à 2023, la population du Bénin, en particulier ses éléments les plus vulnérables, est plus résiliente et jouit d’une meilleure qualité de vie grâce à l’accès à un travail décent, à la sécurité alimentaire et nutritionnelle et aux énergies propres et grâce à la gestion durable des ressources naturelles, des effets négatifs des changements climatiques, des crises et des catastrophes. | 1. Taux de pauvreté monétaire | National : 40,1 % ; Urbain : 36,7 % ; Rural : 44,1%) | National : 31,5% ; Urbain : 27,8% ; Rural : 34,6% | National : 39,96% ;  Urbain : 38,59% (2020)  Rural : 46,43% (2020)  Les valeurs désagrégées ne sont pas disponibles pour 2021. Les valeurs disponibles de 2020 ont été rapportées par l’étude d’impact du covid 19[[21]](#footnote-22) |  |  |  |  |  |  |
| 2. Taux de sous-emploi | Global : 72,9 % ; Femmes : 85,1 % ; Hommes : 62,2 %) | Global : 62,2%; Femmes : 62,2% ; Hommes : 62,2 %) | Global : 72,9 % ;  Femmes : 85,1 % ;  Hommes : 62,2 %) |  |  |  |  |  |  |
| 3.Taux de croissance des dépenses des ménages par habitant chez les 40 % les plus pauvres de la population | 19,9% | 25% | 19,9% |  |  |  |  |  |  |
| 4. Indice d’insécurité alimentaire | 9,6 % (total 2017) ; 7 % (milieu urbain 2017) ; 12 % (milieu rural 2017) | 6,9% (total 2023) ; 4,3% (milieu urbain 2023) ; 9,3% (milieu rural 2023) | 34% (total 2021) ;  25% (milieu urbain 2021) ;  43% (milieu rural 2021) |  |  |  |  |  |  |
| 6. Proportion de la surface émergée totale occupée par des terres dégradées | 62 % (2017) | 52% (2023) | 62% (2021) |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PORTEFEUILLE II** | | | | | | | | | | | |
| **Produits de l’Effet 2**  " D’ici à 2023, la population du Bénin a accès dans des conditions d’égalité et sans exclusive à des institutions responsables, transparentes et efficaces et à une administration publique moderne, à tous les niveaux, dans un climat de paix et de sécurité, notamment pour ce qui est de l’accès à une justice respectueuse des droits de l’homme." | | | | | | | | | | | |
| **NN°** | **Programmation** | | | | **Exécution** | | | | | | |
| **Produits** | **Indicateurs** | **Référence** | **Cibles** | **Réalisations** | **Rating** | | | | | |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1. | Le Gouvernement, le Parlement et la Commission Électorale Nationale Autonome (CENA) ont amélioré leurs capacités techniques et opérationnelles pour promouvoir l’inclusion, la transparence et la responsabilité. | 1.1. Nombre d’organismes de gestion électorale dont la capacité d’organiser des élections crédibles et représentatives a été renforcée | 0 | 3 | * Renforcement des capacités de la CENA, du COS-LEPI, de la HAAC, de la Cour Suprême et de la Cour Constitutionnelle pour l'appropriation du cadre légal régissant les élections en République du Bénin. * Finalisation des plans stratégiques de développement et de modernisation de la CENA et de la HAAC |  |  |  |  |  |  |
| 1.2. Proportion de femmes : a) candidates aux élections législatives ou communales ; b) occupant des postes de direction dans la fonction publique | a) 10 % (2015)  b) 22 % (2016) | a) 20 % ;  b) 30 % | a) 7,83% ;  b) 9,6 %   * A l’issue des élections communales de Mai 2020, il y a 70 femmes élues conseillères sur un total de 1815 élus locaux, soit 3,86%. Sur les 77 maires des communes du Bénin, il n’y a que 04 femmes Maires. On note seulement 8 femmes sur 83 députés élues au Parlement, soit 7,23% et 05 femmes sur 24 Ministres au Gouvernement, soit 20,83%, au dernier remaniement. * 137 femmes sur 1421 agents actifs occupent des postes de responsabilité dans l’administration publique, soit 9,64%. La majorité de ces femmes occupent des Postes liés aux Emplois Statutaires soit 113 (soit 82,48%) alors que les femmes occupants les postes liés aux Hauts Emplois Techniques et les Postes à Mandant Electif sont en faibles proportions soient respectivement 17 (12,41%) et 7 (5,11%) |  |  |  |  |  |  |
| 1.3. Le Parlement a davantage les capacités nécessaires pour s’acquitter de ses fonctions législatives, de contrôle et de représentation de manière responsable, efficace et représentative de l’ensemble de la population | Non | Oui | * Renforcement des capacités des 83 parlementaires et 400 fonctionnaires de l’Assemblée nationale sur plusieurs thématiques relatives à l’exercice de la fonction législative de contrôle et de représentation. (renforcement de capacité sur la démarche et l’importance de la programmation budgétaire sensible au genre, la procédure d’Organisation du Débat d’Orientation Budgétaire, la lecture du budget et des lois de règlement, etc ) |  |  |  |  |  |  |
| **NN°** | **Programmation** | | | | **Exécution** | | | | | | |
| **Produits** | **Indicateurs** | **Référence** | **Cibles** | **Réalisations** | **Rating** | | | | | |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. | Le Ministère de la justice, la Cour suprême et les institutions et dispositifs nationaux de défense des droits de l’homme sont renforcés de manière à élargir l’accès à la justice et à lutter contre la discrimination, l’accent étant mis sur les femmes et les groupes marginalisés | 2.1. Existence d’institutions et de dispositifs renforcés appuyant le respect des obligations relatives aux droits de l’homme imposées par des instruments ratifiés aux plans national et international : a) état de droit et justice ; b) droits de l’homme | a) non ; b) non | a) oui ; b) oui | * Appui à l’installation et le renforcement des capacités de la Commission Béninoise des Droits de l'Homme (CBDH) (renforcement des capacités en matière de maîtrise de la procédure d'accréditation au niveau international des institutions nationales en charge des droits de l'homme, en matière élaboration de rapport sur l'état des droits de l'homme au Bénin et l’édition du manuel de procédures administratives, financières et comptables) * Renforcement des capacités des 77 nouveaux maires, élus en mai 2020, en matière de droits de l'homme. * Renforcement des capacités des OSC * Renforcement des capacités de l'Agence Pénitentiaire du Bénin (APB) * Renforcement des capacités des responsables des 11 établissements pénitentiaires (Régisseurs, Régisseurs Adjoints et gardiens chefs) du Bénin sur le plan de sécurisation de leurs structures et de leur personnel. * Renforcement des capacités des détenus matière de fabrication de savon (solide, liquide, en poudre), d’eau de Javel et de bijoux à base de perles en vue de leur réinsertion socio professionnelle |  |  |  |  |  |  |
| 2.2. Nombre de personnes ayant accès à la justice, ventilé par sexe  (a1) Total  (a2) hommes  (a3) femmes | (a1) 1 473 804  (a2) 719 739  (a3) 754 065 | (a1) 2 000 000  (a2) 976 709  (a3) 1 023 291 | ND |  |  |  |  |  |  |
| **NN°** | **Programmation** | | | | **Exécution** | | | | | | |
| **Produits** | **Indicateurs** | **Référence** | **Cibles** | **Réalisations** | **Rating** | | | | | |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. | Les ministères chargés des services publics et des institutions nationales sont renforcés de façon à pouvoir utiliser les technologies numériques et les mégas donnés aux fins de l’amélioration des services publics et d’autres fonctions gouvernementales. | 3.1. Existence de dispositifs mettant à profit les technologies numériques et les méga données pour : a) la prestation de services et leur suivi ; b) la participation publique ; c) l’identité juridique et l’enregistrement des actes d’état civil | a) non ; b) non ; c) non | a) oui ; b) oui ; c) oui | * Mise en place de 13 plateformes numériques de services publics : PDA ; SYGEC ; SIRP-STAT ; GUV ; BD-RAI ; Dématérialisation des actes de reclassement ; Système Hybride Genres ; e-candidature ; Suivi de la procédure disciplinaire, Digitalisation des cadres organiques et plans de formation et 03 Guichets SRU (Tour B, DDTFP Zou et Borgou) * Mise en place de 4 plateformes de participation publique ouverte à l’usage des agents de la fonction publique : Il s’agit de la plateforme de gestion des requêtes des usagers concernant leurs actes administratifs de carrière, et des trois (3) Guichets de Service des Relations avec les Usagers mis en place à la tour Administrative B et dans les Directions Départementales du Travail et de la Fonction Publique du Zou et du Borgou * Mise en place de 3 outils/mécanismes de restauration des valeurs à savoir : le mécanisme d’appui aux OSC et mass média pour le renforcement des actions d’Information, d’Education et de Communication (IEC) sur la charte, le mécanisme de mise en œuvre et de suivi-évaluation de la charte. |  |  |  |  |  |  |
| **NN°** | **Programmation** | | | | **Exécution** | | | | | | |
| **Produits** | **Indicateurs** | **Référence** | **Cibles** | **Réalisations** | **Rating** | | | | | |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. | Les capacités de l’ensemble de la fonction publique, y compris de la fonction publique locale, sont renforcées aux fins de la prise en compte du Programme 2030 et de l’Accord de Paris dans les plans de développement et les budgets et de l’analyse des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable, au moyen de solutions innovantes fondées sur les données. | 4.1. Existence de plans de développement et de budgets tenant compte des accords internationaux dans l’ensemble de la fonction publique, y compris au niveau local : a) Programme 2030 ; b) Accord de Paris | a) non ; b) non | a) oui ; b) oui | * Appui à la prise en compte des ODD et des engagements mondiaux dans le PAG, le PND et le PC2D * Formation de 200 cadres issus des 77 municipalités dans l’application pratique de la théorie de changement dans l’élaboration des Plans communaux de développement prenant en compte les ODD * Renforcement des capacités des cadres de la Direction Générale du Budget sur la budgétisation axée sur les ODD * Appui à l’arrimage du budget de l’Etat avec les ODD et les engagements mondiaux via l’application SIG ODD |  |  |  |  |  |  |
| 4.2. Existence de dispositifs de collecte et d’analyse des données fournissant des données ventilées afin de suivre les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de développement durable | Non | Oui | * Mise en place d’une plateforme de spatialisation des données géo-référencées du Programme d’Investissement public (PIP |  |  |  |  |  |  |
| 4.3. Degré de mise en œuvre du cadre harmonisé de réformes des finances publiques adopté par l’Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) | 52,9 % | 100 % | * Appui à la finalisation de trois Guides à l’usage des acteurs de la chaîne de planification-budgétisation pour élaboration de: Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses, Projets Annuels de Performance, Rapports Annuels de Performance qui sont les exigences du cadre harmonisé de réformes des finances publiques adopté par l’UEMOA * Appui à la mise en place du nouveau cadre de dépenses à moyen terme axé sur les ODD par la formation de 102 acteurs de la chaine de budgétisation au niveau central, |  |  |  |  |  |  |
| 4.4. Existence d’un programme d’accélération des objectifs de développement durable visant à favoriser l’émergence de solutions innovantes et intégrées | Non | Oui | * Edition et dissémination du guide méthodologique d’élaboration des politiques sectorielles. Ledit guide met l’accent sur certains ODD, -emploi, changements climatiques, économie numérique qui doivent être priorisés comme moteur d’accélération dans l’atteinte des ODD |  |  |  |  |  |  |
| **NN°** | **Programmation** | | | | **Exécution** | | | | | | |
| **Produits** | **Indicateurs** | **Référence** | **Cibles** | **Réalisations** | **Rating** | | | | | |
| **Réalisations** | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. | Les capacités nationales de gestion pacifique des conflits et de prévention de l’extrémisme violent sont renforcées en réponse aux politiques et priorités nationales. | 5.1. Les infrastructures nationales pour la paix sont créées ou renforcées, avec l’appui du PNUD, à la demande | Non | Oui | * Renforcement des capacités du Centre de Perfectionnement aux Actions Post-conflictuelles de Déminage et de Dépollution (CPADD) * Appui à la création et renforcement des capacités de la Commission Nationale pour la Paix * Appui au Gouvernement pour (i) la réalisation d'une étude multifonctionnelle sur la perception du conflit, de l’extrémisme violent et des mécanismes endogènes de consolidation de la paix dans 16 communes frontalières du Bénin et (ii) l'élaboration de la stratégie nationale de prévention de l'extrémisme violent (document de stratégie disponible) |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Niveau Effet II** | | | | | | | | | | |
| **Programmation** | | | | **Exécution** | | | | | | |
| **Effet 2** | **Indicateurs** | **Référence** | **Cibles** | **Réalisations** | **Rating** | | | | | |
| **6** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |
| D’ici à 2023, la population du Bénin a accès dans des conditions d’égalité et sans exclusive à des institutions responsables, transparentes et efficaces et à une administration publique moderne, à tous les niveaux, dans un climat de paix et de sécurité, notamment pour ce qui est de l’accès à une justice respectueuse des droits de l’homme. | 1. Proportion de la population dont la dernière expérience auprès des services publics a été satisfaisante par sexe et milieu de résidence | Global : 38,5% ; Femme : 39,5% ; Homme : 37,7% | Global : 50% ; Femme : 50% ; Homme : 50% | Global : 80,7% ;  Femme : ND  Homme : ND |  |  |  |  |  |  |
| 2. Proportion de la population carcérale en attente de jugement | Global : 65,46% ; Femme : 65,46% ; Homme : 65,46% | Global : 50% ; Femme : 50% ; Homme : 50% | Global : ND  Femme : ND  Homme : ND |  |  |  |  |  |  |
| 3. Proportion des personnes victimes de violences au cours des 12 mois précédents ayant signalé les faits aux autorités compétentes ou recouru à d’autres mécanismes de règlement des différends officiellement reconnus | Physique : 66,4% ; Psychologique : 66,4% ; Sexuelle : 66,4% | Physique : 50% ; Psychologique : 50% ; Sexuelle : 50% | Physique : 12,10% ;  Psychologique : 12,10% ;  Sexuelle : 12,10% |  |  |  |  |  |  |
| 4. Pourcentage de la population adulte âgée de 18 ans ou plus victime de violences au cours des 12 derniers mois, par type de violence (physique, psychologique, sexuelle) |  |  |  |  |  |  |
| 5. Indicateur Ibrahim de responsabilité effective | 36,1/100 (2017) | 38/100 | 52/100 |  |  |  |  |  |  |
| Indice IIAG |  |  | 58,6 (+1,1 point) |  |  |  |  |  |  |
| 6. Indicateurs Ibrahim de la participation et des droits de l’homme | 70,8/100 (2017) | 73,3/100 | 59,7/100 (-6,2 points) |  |  |  |  |  |  |

**Nota** : 6 Très satisfaisant (HS) : pas de lacunes ; 5 Satisfaisant (S) : lacunes mineures ; 4 Modérément satisfaisant (MS) ; 3 Modérément Insatisfaisant (MU): des lacunes importantes ; 2 insatisfaisant (U): problèmes majeurs ; 1 Très insatisfaisant (HU): de graves problèmes.

***Sources*** : Cadre de résultats et des ressources du Programme ; données secondaires et primaires collectées et analysées par l’Evaluation.

## **Biographie succincte des évaluateurs**

* **Cheikh FAYE (M.), Consultant International, Chef de mission**, est titulaire d’un Diplôme d’Etudes Approfondies en Gestion de Projet, et d’une Maîtrise en Sciences Sociales. Ancien Secrétaire Général du Ministère de l’Economie, des Finance et du Plan, du Sénégal ; Fondateur et Directeur Général de *GAMMA INGENIERIES*, Etudes et Conseil ; Plusieurs dizaines de missions d’évaluation de projets, programmes et politiques de développements pour le Systèmes des Nations Unies, en Afrique et en Amérique latine.
* **Beaudelaire HOUNLIHO, Consultant** **National associé**, est Docteur en sociologie du développement, Ingénieur Planificateur Economiste et titulaire détenteur d’un Diplôme d’Etude Supérieure Spécialisée en Evaluation de Programme Public. Il a eu à conduire déjà plusieurs missions d’évaluation à portée nationale dans divers secteurs au Bénin. Il est le Secrétaire Général de l’Association des Professionnels en Analyse et Evaluation de Programmes (APAEP-Bénin).

## **Code de conduite signé par l’Evaluateur principal**

**10. Formulaire d’acception du Code de Conduite de l’UNEG**

**Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies**

**Nom du Consultant International : Cheikh FAYE, Chef de mission\_\_\_\_ \_**

**Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_**

**Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.**

**Signé à Yenn, Sénégal le 18 0ctobre 2021**

**Signature : **

## **Audit-trail**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **N°** | **Commentaires** | **Auteurs** | **Références** | **Réponses de l’Evaluateur** |
| 1. | Mettre en exergue les contributions des projets PANA-Energie et Biomasse-Energie aux indicateurs du programme | Pana-Energie  Biomasse-Energie | * §§70-71 | Ces éléments étaient déjà en place : ils sont mieux mis en exergue à présent. |
| 2. | Relativiser la non évolution des indicateurs d’effet en prenant en compte l’absence de données | Groupe de Référence | * §75 | Accepté : le point est mieux mis en exergue dans la dernière rédaction. |
| 3. | Faire ressortir le renforcement des capacités des fonctionnaires parlementaires en plus de élus eux-mêmes | Projet PARCPOGE | * §78 | Accepté : les 300 fonctionnaires parlementaires sont à présent insérés dans le texte. |
| 4. | Faire ressortir les potentialités du gouvernement à contribuer au financement du programme | Groupe de Référence | * §93 | Accepté : le point est mieux mis en exergue dans la dernière rédaction. |
| 5. | L’implication des autorités locales se heurte parfois au profil très politique de ces élus locaux | Groupe de Référence | * §113 | Point tenu en compte ! |
| 6. | Insister sur l’explication du fait que beaucoup de produits sont livrés à plus de 100% à mi-parcours | Groupe de Référence | * §128 | Explication donnée dans le rapport à trois niveaux : (i) la qaualité du cadre de mise en œuvre et de l’exécution nationale ; (ii) la bonne capitalisation du programme qui, à mi cycle, a déjà absorbé 81% de sa projection de ressources ; et (iii) une planification en dessous des capacités techniques et budgétaires du programme. |
| 7. | La révision des indicateurs ne résout pas le problème que pose le renseignement de certains d’entre eux. ; il y a un problème de données dans le pays | Groupe de Référence | * §147 | En fait, la révision des indicateurs procède d’abord de la nécessité de rendre SMART ceux qui ne le sont pas ; de prendre en charge les nouveaux contenu venant de la révision stratégique ensuite (objet de la Recommandation 1). Quant au problème de leur renseignement, il est distinct et renvoie à celui de la disponibilité de données : ce point fait justement partie de la première recommandation sur la révision stratégique. |
| 8. | Le Bénin dispose d’un guide méthodologique d’évaluation et d’un guide méthodologique sensible au genre. La DGEOCS n’a pas eu l’opportunité d’échanger avec l’équipe de consultants sur ces questions afin de dégager un consensus. Le Bénin par le passé a fait l’expérience d’un évaluation conjointe avec la Banque Mondiale. Ce fut édifiant pour les deux parties | Direction Générale de l’Evaluation et de l’Observatoire du Changement Social (DGEOCS) | §§11 | Le cadre d’évaluation est celui du PNUD : ceci est une obligation pour les consultants ! |
| 9. | Quid de la DGEOCS ? Nous avons l’impression que la structure nationale chargée des questions évaluatives n’ait pas été associée au processus, nous ramène à la période d’avant 2007. Nous pouvons rattraper ceci à l’occasion de l’évaluation finale. | Direction Générale de l’Evaluation et de l’Observatoire du Changement Social (DGEOCS) | §§11 | La DGEOCS n’a pas été extraite du processus de façon volontaire. Il s’est fait qu’elle n’a pas été retenues par les parties dans l’échantillon constitué sur la base des critères présentés dans la section Méthodologie. Néanmoins ses commentaires lors de la réunion avec le groupe de référence sont prise en considération. |
| 10. | Tout se présente comme si cet exercice est interne au PNUD. Pourtant j’ai cru entendre que le gouvernement est partie prenante.  Par exemple dans le guide méthodologique national nous exigeons une présentation du rapport final sous le format 1/5/25 pour son usage par les autorités compétentes nonobstant le rapport global. | Direction Générale de l’Evaluation et de l’Observatoire du Changement Social (DGEOCS) | §§11 | Les différentes contributions de la partie nationale à l’exercice sont détaillées dans le rapport ; il n’y a pas d’exclusion à ce niveau, mais des rôles différents. |
| 11. | Une reconstitution de la théorie de changement global du programme permettrait d’illustrer tout ceci et de mieux percevoir les leviers sur lesquels agir pour l’avenir | Direction Générale de l’Evaluation et de l’Observatoire du Changement Social (DGEOCS) | §§17 | Le CPD n’a pas de ToC globale, mais s’approprie les ToC specfiques par Effet telles que produites pour l’UNDAF ; l’évaluation s’est conformée à cette référence. |
| 12. | La structure nationale en charge de l’évaluation ne figure pas dans la liste des enquêtés | Direction Générale de l’Evaluation et de l’Observatoire du Changement Social (DGEOCS) | §§84 | La liste des enquêtés comporte les acteurs qui ont été effectivement interrogés. La DGEOCS est dans le Groupe de Référence.. |
| 12. | Il a manqué à la référence bibliographique les documents qui organisent et encadrent l’évaluation en République du Bénin | Direction Générale de l’Evaluation et de l’Observatoire du Changement Social (DGEOCS) | §§86 | Accepté : Document intégré dans la liste des références, référence n°17 |

1. Pour éviter la redondance, une description sommaire est donnée ici et le détail réservé à la section suivante intitulé "Description de l’intervention". [↑](#footnote-ref-2)
2. Le détail des performances noté sur une échelle PNUD de 1 à 6, est donné dans un tableau dédié en annexe n°6 de ce rapport. [↑](#footnote-ref-3)
3. <https://donnees.banquemondiale.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN?locations=BJ> [↑](#footnote-ref-4)
4. Source : Programme VNU, Cotonou, Octobre 2021. [↑](#footnote-ref-5)
5. Chiffre artificiellement modéré par la prise en compte de l’année 2021 non encore clôturé : pour 2019 et 2020 le taux d’exécution de clôture atteint 94% et 98%, respectivement. [↑](#footnote-ref-6)
6. Théorie du Changement, UNDAF/Bénin, 2019-2023. [↑](#footnote-ref-7)
7. Les banques ne sont pas à l’aise avec les délais de réalisation des sûretés édictés par le Ministère de l’Economie et des Finances pour le Fonds de Garantie du Développement Agricole. [↑](#footnote-ref-8)
8. Rapport d’avancement 2019 du Programme de Croissance pour le Développement Durable [↑](#footnote-ref-9)
9. Etude des impacts socio-économiques de la COVID-19 au BENIN [↑](#footnote-ref-10)
10. Bilan commun de pays réalisé en 2017 par l’équipe de pays des Nations Unies au Bénin. [↑](#footnote-ref-11)
11. Source : rapport de la revue annuelle 2020 du CPD [↑](#footnote-ref-12)
12. Le recrutement des consultants devra se faire à la lumière des directives relatives au recrutement des consultants dans le POPP: <https://info.undp.org/global/popp/Pages/default.aspx> [↑](#footnote-ref-13)
13. <https://intranet.undp.org/unit/bom/pso/Support%20documents%20on%20IC%20Guidelines/Template%20for%20Confirmation%20of%20Interest%20and%20Submission%20of%20Financial%20Proposal.docx> [↑](#footnote-ref-14)
14. <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Careers/P11_Personal_history_form.doc> [↑](#footnote-ref-15)
15. Prédéterminés par les TDR [↑](#footnote-ref-16)
16. Prédéfinies par les TDR. [↑](#footnote-ref-17)
17. Analyse des questions principales par l’Evaluateur. [↑](#footnote-ref-18)
18. Identité non communicable ici par souci de respect de leur anonymat. [↑](#footnote-ref-19)
19. Cette cible est d’appréciation délicate car l’échelle de gradation n’est par caractérisée. Nous considérons toutefois que les réalisations reportées font effectivement avancer le dispositif d’alerte. [↑](#footnote-ref-20)
20. Même considération que pour la note 4 ci-dessus. [↑](#footnote-ref-21)
21. A titre informationnel : données non consensuelles. [↑](#footnote-ref-22)