

EVALUATION FINALE DU PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGROBUSINESS AU BÉNIN

RAPPORT FINAL

TOSSOU John Bosco Fayèmi

Consultant individuel

04 BP : 372 Cadjèhoun Cotonou

Tél : 229 62 08 12 82

Email : tjohnbf@yahoo.fr

Cotonou, Décembre 2024

REMERCIEMENTS

Le consultant remercie tous ceux qui ont contribué directement ou indirectement à cette évaluation. Plus particulièrement ses remerciements s'adressent au Représentant Résident du PNUD, au Représentant Résident Adjoint, au Team leader de l'Unité Développement Durable et Croissance Inclusive (DDCI) p. i, à l'Expert en suivi-évaluation et tout le personnel du PNUD qui ont donné de leur temps pour la conduite de cette mission.

Le consultant remercie également tous les responsables du MAEP, le DNP, l'Expert-Coordonnateur du PDAB et toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué au bon déroulement de la mission, sans oublier toutes les autres personnes rencontrées dans le cadre de cette mission.

Le consultant voudrait vous rassurer de l'impartialité de ses analyses.

Les opinions exprimées dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les points de vues du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Elles sont celles du consultant individuel et indépendant qui a conduit cet exercice et assume l'entière responsabilité de tout manquement ou divergence qu'il pourrait y avoir.

Sommaire

REMERCIEMENTS	2
Liste des acronymes et abréviations	6
Informations sur le projet et l'évaluation	8
Résumé exécutif	9
Introduction	15
1. Description de l'intervention	16
1.1. Contexte de l'intervention.....	16
1.2. Objectifs de l'intervention.....	17
1.3. Cadre de mise en œuvre du projet	20
1.4. Portée de l'Intervention et population cible potentielle	21
1.5. Ressources financières du projet.....	21
2. Portée et objectifs de l'évaluation	22
3. Approche et méthodes d'évaluation	23
4. Analyse des données	24
5. Constats	25
5.1. Pertinence/Cohérence.....	25
5.2. Efficacité.....	30
5.3. Efficience.....	38
5.4. Durabilité	42
5.5. Critères transversaux.....	45
6. Conclusions	46
6.1. Pertinence	46
6.2. Efficacité.....	46
6.3. Efficience.....	47
6.4. Durabilité	47
7. Recommandations	49
8. Enseignements tirés	50
9. Annexes	52
9.1. Les TDR.....	53
9.2. Liste des personnes rencontrées	72
9.3. Documents consultés	74
9.4. Cadre de résultats du projet.....	75

9.5.	Partenaires de mise en œuvre du projet	79
9.6.	Tableau de répartition des acteurs rencontrés par la mission.	81
9.7.	Matrice d'évaluation du projet	82
9.8.	Calendrier de la mission	94
9.9.	Le PDAB et les ODD	96
9.10.	Code de conduite du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG) pour les évaluateurs/Consultant chargé de l'évaluation finale	97
9.11.	Piste d'audit : Modèle de renvoi vers les commentaires reçus	98
9.12.	Conduite éthique en matière d'évaluation signée par le consultant	106

Liste des Tableaux

Tableau N° 01 : Cadre de résultats du projet.....	18
Tableau N° 02 : Ressources financières du projet par sources de financement	21
Tableau N° 03 : Répartition des ressources du projet par axe d'intervention.....	21
Tableau N° 04 : Structure de gestion du projet	38
Tableau N° 05 : Point d'exécution financière globale du projet	39
Tableau N° 06 : Cadre de résultats du projet.....	75
Tableau N° 07 : Partenaires de mise en œuvre du projet	79
Tableau N° 08 : Acteurs rencontrés.....	81
Tableau N° 09 : Matrice d'évaluation du projet.....	82
Tableau N° 10 : Calendrier de la mission.....	94
Tableau N° 11 : ODD adressés par produit du projet ainsi que quelques réalisations illustratives	96
Tableau N° 12 : Modèle de renvoi vers les commentaires reçus	98

Liste des acronymes et abréviations

ABSSA	Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments
AMM	Autorisation de Mise sur le Marché
ANDF	Agence Nationale du Domaine et du Foncier
ANPME	Agence Nationale de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises
ATDA	Agence Territoriale de Développement Agricole
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afriques de l'Ouest
CLCAM	Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuelle
CPD	Document de Programme de Coopération Bénin-PNUD
DCAIFE	Direction du Conseil Agricole des Innovation et de la Formation Entrepreneurial
CPSE	Cellule de la Planification et du Suivi-Evaluation
CTG	Comité Technique de Gestion
CVA	Chaîne de Valeur Ajoutée
DC	Directeur de Cabinet
DDAEP	Direction Départementale de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
DG	Directeur Général
DGA	Direction Générale Adjoint
DGFD	Direction Générale du Financement du Développement
DPAF	Direction de la Planification, de l'Administration et des Finances
DQIFE	Direction de Qualification de l'Innovation et de la Formation
DRCA	Direction du Renforcement des Capacités Agricoles
FCFA	Franc de la Communauté Financière d'Afrique
FNDA	Fonds National de Développement Agricole
INSTaD	Institut National de la Statistique et de la Démographie
IOB	Intermédiaire des Opérations Bancaires
MAEP	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
MDCAG	Ministère du Développement et de la Coordination de l'Action Gouvernementale
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
NIM	National Implementation (Implémentation suivant les procédures nationales)
ODD	Objectifs du Développement Durable
PADAAM	Projet d'Appui au Développement Agricole et à l'Accès au Marché
PADIAP	Programme d'Appui aux Investissements Agricoles Productifs
PADME	Programme d'Appui aux Micro Entreprises
PAG	Programme D'action du Gouvernement
PAI AVO	Projet d'Appui aux Infrastructures Agricole dans la Vallée de l'Ouémé
PDA	Pôle de Développement Agricole
PDAB	Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin
PF	Point Focal
PM	Pour Mémoire
PME/PMI	Petite et Moyenne Entreprise/Petite et Moyenne Industrie
PND	Plan National de Développement
PNIASAN	Plan National d'Investissements Agricoles et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
PNUD	Programme des Nations Unis pour le Développement

PRODOC	Document de Projet
PSDSA	Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole
SAE	Structure d'Accompagnement et d'Encadrement
SFD	Système de Financement Décentralisé
SGM	Secrétaire Général du Ministère
TDR	Termes de Référence
UNDAF	Nations Development Assistance Framework/ Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNSDCF	United Nations Sustainable Development Cooperation Framework/ Cadre de Coopération pour le Développement Durable
VNU	Volontaire des Nations Unies

Informations sur le projet et l'évaluation

Information sur le projet		
Titre du projet	Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)	
Quantum ID		
Outcomes et outputs du projet		
Pays	Bénin	
Région	Afrique de l'Ouest	
Date de signature du document du projet	28 février 2018 par le PNUD 06 mars 2018 par le Gouvernement du Bénin (MAEP)	
Dates du projet	Début	Fin prévue
	1 ^{er} Janvier 2018	Décembre 2021
Budget total engagé	8 700 000 \$US	
Dépenses du projet au moment de l'évaluation	4 017 439 \$US	
Source de financement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gouvernement du Bénin : 8 000 000 £ US ▪ Fond Indien 300 000 \$ US ▪ PNUD 400 000 £US 	
Partenaire d'exécution	MAEP	
Type d'évaluation (projet/outcome/thématique/programme national, etc.)	Projet	
Evaluation finale/ à mi-parcours/autre	Evaluation finale	
Période de réalisation de l'évaluation	Début	Fin
	Août 2024	Septembre 2024
Nom de l'évaluateur	TOSSOU John Bosco Fayèmi	
Adresses électroniques de l'évaluateur	tjohnbf@yahoo.fr	
Dates d'évaluation	Début	Fin
	02/08/2024	30/09/2024

Résumé exécutif

1. Description du projet

Le Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB) a pour but l'accroissement des revenus des acteurs bénéficiaires à travers l'amélioration de la compétitivité des jeunes entrepreneurs des petits producteurs, des petites et moyennes entreprises, d'approvisionnement, de distribution et de transformation de produits agricoles locaux.

Son objectif est de promouvoir la création d'emplois à travers la création d'entreprises agricoles viables pour les jeunes et les femmes. Prévu pour durer 4 ans (2018 – 2021), il a bénéficié de deux prorogations cumulées de deux ans.

L'initiation de ce projet répond à la volonté du Gouvernement du Bénin à travers le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) de traduire la vision stratégique centrée sur la nécessité de faire du secteur agricole le principal levier de développement économique, de création de richesses et d'emplois au Bénin.

Il est structuré autour de quatre axes stratégiques, à savoir :

- ✚ Axe 1** : Organisation et structuration des jeunes entrepreneurs agricoles autour des filières retenues dans chaque Pôle de Développement Agricole (PDA) au Bénin ;
- ✚ Axe 2** : Facilitation d'accès au foncier en synergie avec les Directions Départementales de l'Agriculture et de l'Élevage (DDAEP) et les Mairies ;
- ✚ Axe 3** : Mise en place d'un mécanisme efficace de facilitation de l'accès au financement adapté (fonds de garantie, bonification, nantissement, etc.) avec le Fonds National de Développement Agricole ;
- ✚ Axe 4** : Mise en place d'un mécanisme d'accès aux marchés.

Le projet est mis en œuvre par la Direction du Conseil Agricole, des Innovations et de la Formation Entrepreneuriale (DCAIFE) du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP), sous la supervision du Programme des Nations Unies pour le Développement. Le projet est géré selon les procédures NIM (National Implementation).

Dans le cadre de sa mise en œuvre, les organes de gouvernance du projet sont : (i) le Comité de Pilotage du Programme-Pays 2019-2023 ; (ii) le Comité Technique de Gestion du projet ; (iii) l'Équipe de Gestion du Projet ; (iv) les Arrangements d'audit. Le PDAB est intervenu sur l'ensemble du territoire national.

2. But et objectifs de l'évaluation

L'évaluation couvre la période de mise en œuvre du projet (2018-2021) étendue à la période de prolongation d'un an et demi. Elle met en évidence les principaux résultats et enseignements tirés pour le futur. Elle couvre également les réalisations enregistrées au titre des différents axes d'intervention du projet (structuration des jeunes, accès au foncier, accès au financement, accès au marché), sur toute l'étendue du territoire national.

L'évaluation finale du PDAB vise à :

- ✚ Évaluer la réalisation des résultats du projet par rapport à ce qui était prévu et tirer des leçons qui peuvent à la fois améliorer la durabilité des bénéficiaires de ce projet et contribuer à l'amélioration générale de la programmation du PNUD ;
- ✚ Encourager la responsabilité et la transparence ;
- ✚ Évaluer l'étendue des réalisations du projet.
- ✚ Mettre en évidence les résultats contribuant à la réduction des inégalités de genre et la promotion de l'autonomisation économique des femmes.

3. Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie utilisée pour l'évaluation, combine la révision d'informations secondaires et des données triangulées au niveau de la mission de terrain. L'analyse s'est concentrée sur les critères classiques d'évaluation à savoir la pertinence/cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité avec le regard sur les critères transversaux : le genre, droit humain et les handicapés.

4. Synthèse des constatations

La mission d'évaluation a fait les constats suivants par rapport à l'efficacité, la pertinence, l'efficience et la durabilité du projet.

Pertinence/cohérence

- i. Le PDAB est conforme aux priorités nationales de développement du pays contenues dans les PND, PSDSA/PNIASAN, aux produits et aux résultats du Document du Programme Pays (CPD), au Plan Stratégique du PNUD et aux ODD.
- ii. Le projet apporte des solutions pratiques et structurantes aux problèmes identifiés et qui correspondent aux besoins réels des bénéficiaires.
- iii. La logique d'intervention de mise en œuvre est pertinente par rapport aux changements escomptés et assez spécifique pour parvenir aux résultats attendus, mais certains risques n'étaient pas appréhendés afin de prendre des mesures préventives et/ou correctives.

Efficacité

- iv. Les capacités des jeunes et des femmes en entrepreneuriat agricole et en techniques modernes de production agricole et de transformation, en gestion financière d'une entreprise agricole ont été suffisamment renforcées. Ces actions de renforcement des capacités ont donné de nouvelles aptitudes aux promoteurs des PME agricoles formés.
- v. Mais, globalement le rendu du projet n'a pas été à la hauteur des attentes en termes de niveau de livraison des produits qui lui sont assignés dans le cadre de résultats et de ressources. Mais, il convient de noter qu'une batterie d'activités non moins

importantes ont été menées, qui malheureusement n'ont pas pu produire des effets tangibles avant la clôture du Projet. Au total, 764 bénéficiaires accompagnées sur 1000 prévus (76,46%) ; 450 Plans d'affaires et états financiers des PME agricoles élaborés ; 19 PME agricoles certifiées sur 38 dossiers soumis à la certification de l'ABSSA et 26 produits de transformation agroalimentaires ont reçu l'autorisation de mise sur le marché sur 64 produits proposés.

Toutefois, le projet a su impulser de nouvelles dynamiques dans l'écosystème entrepreneurial agricole qui ont permis d'apporter un nouveau regard sur le financement du secteur agricole par les banques et institutions de microfinances. Bien que n'étant pas un projet pilote, le PDAB a obtenu des résultats inattendus qui méritent d'être capitalisés pour le futur.

Efficiences

- vi. La structure de gestion du projet, n'a pas permis d'obtenir les résultats escomptés. Le projet a été mis en œuvre par une structure légère de coordination et s'est appuyé sur les ATDA sur le terrain. Ce dispositif n'a pas été suffisant pour suivre le projet avec efficacité et efficacité.
- vii. La mission d'évaluation constate que l'exécution financière du projet est insuffisante. Elle est marquée par les difficultés de mobilisation des ressources nationales. 46,17% d'exécution financière du projet par rapport à la prévision budgétaire initiale, De plus, la faible efficacité observée dans l'exécution du projet est surtout liée aux conventions de partenariat qui n'ont pas donné les résultats escomptés et ii) le cadre logique du projet qui n'a pas été révisé pour tenir compte du niveau des ressources mobilisées et/ou mobilisables.
- viii. La mission a également noté que le système de suivi-évaluation du projet mis en place est resté inopérant après la démission de l'expert en suivi-évaluation. Ce qui n'a pas permis d'assurer un bon suivi de ses indicateurs.
- ix. Les rapports de progrès sont régulièrement élaborés pour informer les parties prenantes du niveau d'avancement du Projet sur la base des informations issues des visites de terrain organisées par la coordination du projet.

Durabilité

Le projet est mis en œuvre suivant l'approche exécution nationale (approche NIM en anglais : National Implementation Modality) pour favoriser l'appropriation et la durabilité des acquis par les acteurs de la partie nationale. Toutefois, cette appropriation mérite d'être renforcée à tous les niveaux du ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, en dotant la DCAIFE et surtout les ATDA de ressources financières additionnelles pour être en mesure de poursuivre le suivi des clusters et autres entreprises accompagnées par le projet.

Par ailleurs, l'arrêt brutal sans que ses résultats ne soient documentés (capitalisation) ne permet pas d'avoir la mémoire du projet dont les archives n'étaient accessibles au passage de la

mission d'évaluation et dont la base des données numériques est stockée dans un ordinateur qui n'a plus été utilisé pendant des mois. La question cruciale est de savoir la nature de ces données actuellement, en l'absence de la maintenance de l'ordinateur dans lequel elles sont stockées.

Critères transversaux

Les thématiques transversales sont dans l'ensemble prises en compte. Le projet a contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits humains, en adoptant une discrimination au profit des femmes et des personnes vulnérables. Toutefois les considérations socio-culturelles n'ont pas permis de révéler les efforts menés par le projet. En effet, les femmes, surtout en milieu paysan, n'aiment pas s'afficher partout où se trouvent les hommes. Elles estiment que ce qui appartient à leur mari, leur appartient aussi.

5. Conclusions principales

En définitive, la mission effectue les conclusions principales ci-après sur la mise en œuvre du projet en cours d'évaluation :

1. Le projet est conforme aux priorités nationales de développement, aux produits et aux résultats du programme de pays, au Plan stratégique du PNUD et aux ODD. Il répond aux nombreux besoins des bénéficiaires qui demeurent toujours insatisfaits,
2. Dans sa conception le projet a tenu compte des expériences des projets antérieurs,
3. Le projet a contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à l'approche fondée sur les droits de l'homme.
4. Un projet assez cohérent, mais qui au cours de sa formulation n'a pas très tôt perçu les risques liés aux financements des banques et des IMF ;
5. Un niveau d'efficacité non satisfaisant car en dessous du seuil acceptable ;
6. Une performance entachée de plusieurs poches d'inefficience avec un taux d'efficience inférieur à l'unité ($E < 1$) ;
7. Des retards constatés au démarrage des activités du projet. Ces retards n'ont pas pu être rattrapés au contraire se sont creusés davantage d'année en année ;
8. La structure de gestion du projet, telle qu'elle est décrite dans le document de projet, n'a pas permis d'obtenir les résultats escomptés. Il s'agissait d'une équipe légère aussi bien au niveau de la coordination que dans les ATDA (un chargé du PDAB par ATDA malgré leur étendu) ;
9. Le système de Suivi-Evaluation mis en place par le PNUD n'a pas permis d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet, dans la mesure où il n'a pas fonctionné en l'absence de l'expert qui en a la charge. La base de données mise en place n'est pas accessible à ce jour depuis la démission de ce dernier ;
10. Avec les difficultés de mise en œuvre, des décisions de gestion ont été prises par le CTG pour mieux impacter les bénéficiaires, mais le cadre logique du projet n'a pas été revu afin de réviser les indicateurs du projet et ses cibles.

11. Des conventions de partenariat ont été signées avec des structures, notamment l'ANDF, l'ANPME, l'ABSSA, les ATDA, etc. Ces partenariats n'ont pas permis d'obtenir les résultats escomptés par le projet et ces conventions de partenariat sont pour la plupart non clôturées.
12. Beaucoup d'études ont été réalisées par le projet, mais celles-ci n'ont pas été suffisamment exploitées. Nous pouvons citer l'étude sur l'opérationnalisation du projet, étude sur la sécurisation foncière, etc.
13. L'évaluation à mi-parcours du projet n'a pas été réalisée pour permettre de réorienter ses activités, réviser ses indicateurs et leurs cibles. Les activités se sont poursuivies, avec les indicateurs de départ, alors des mesures sont prises pour tenir compte des difficultés de mise en œuvre qui ont engendré des retards qui se sont accumulés au cours des années. Ce sont les ressources non consommées après l'achèvement contractuel du projet en 2021 qui ont permis de financer ses activités au cours des deux périodes de sa prorogation.
14. Les risques financiers susceptibles de compromettre la durabilité des résultats du projet sont grands. Sans ressources financières suffisantes, les structures étatiques chargés de poursuivre le suivi après l'achèvement auront des difficultés d'assurer sur le long terme ce suivi. Alors les ATDA et autres structures du MAEP nécessitent d'être renforcé financièrement pour assurer le suivi post-formation, post-financement dans le temps.
15. La durabilité des acquis du projet suppose aussi le maintien au poste pour une longue durée des cadres de la DCAIFE qui connaissent le projet et sa genèse et le contexte dans lequel, il est mis en œuvre.
16. Bien que prévu dans les PTBA des deux dernières années du projet, la capitalisation des acquis n'a pas été réalisée pour tirer les enseignements et leçons d'expérience pour le futur dans le cadre d'autres projets/programmes.

6. Recommandations

Au regard de tout ce qui précède, l'évaluation recommande de :

<i>N°</i>	<i>N° Conclusion</i>	<i>Recommandations</i>	<i>A qui?</i>	<i>Priorité</i>	<i>Importance</i>
01	C 16	Capitaliser les acquis du projet afin de tirer les leçons d'expérience, les forces et les faiblesses de la stratégie d'intervention du projet	DCAIFE PNUD	Court terme	Haute
02	C 11	Procéder à la clôture des conventions de partenariat signées avec l'ABSSA, les ATDA, l'ANDF. Dans cette perspective poursuivre les échanges avec l'ANDF afin que les trentes TF pour lesquels la convention est signée soient délivrés aux bénéficiaires.	DCAIFE	Court terme	Haute
03	C 4	Etablir un dialogue constructif avec les banques, et le FNDA pour que celles-ci comprennent l'importance de créer de nouveaux produits dans	DCAIFE FNDA	Moyen terme	Moyenne

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

		leur portefeuille, notamment pour le financement du secteur Agricole.			
04	C 9	Si ce n'est pas encore fait, reconstituer et sauvegarder les archives du projet et restaurer la base des données électroniques du projet	DECAIFE	Court terme	Haute
05	C 14	Renforcer les ATDA dans l'exercice de leurs rôles dans les communautés en les dotant de ressources financières complémentaires pour leur permettre de pérenniser les acquis du projet, notamment le suivi des clusters accompagnés, le suivi post financement des bénéficiaires de crédit, le suivi post formation des bénéficiaires en général et les visites dans les localités bénéficiaires du projet. En effet, la durabilité des acquis du projet exige leur appropriation par les services déconcentrés du secteur. Cette appropriation suppose une capitalisation des bonnes pratiques et des outils développés, qui par la suite seraient répliqués dans d'autres communes non bénéficiaires. Pour se faire, que le MAEP mette à la disposition des ATDA et des DDAEP des ressources financières suffisantes pour assurer le suivi de ces acquis et faire une capitalisation des bonnes pratiques à dupliquer.	MAEP	Court terme	Moyenne
06	C 1	Initier une autre phase du projet pour consolider ses acquis et afin de rentabiliser les efforts fournis par les parties prenantes et ainsi répondre aux nombreux besoins des bénéficiaires.	MAEP DCAIFE	Moyen terme	Moyen

7. Leçons apprises

Leçon 1 : La mise en œuvre du projet a permis de mettre en exergue toute la profondeur, la complexité et l'ampleur de la question du financement du secteur agricole malgré le dispositif FNDA mis en place. Cela suppose qu'il faille approfondir les réflexions et inventer la solution avec tous les acteurs dans une approche de risque global du secteur (risque spécifique, risque du marché/environnement). Cela relance ainsi le débat sur la visibilité du secteur agricole, malgré les réformes, la structuration des entreprises/chaînes de valeur.

Leçon 2 : Le processus de structuration des clusters offre une bonne opportunité pour développer, renforcer et dynamiser les entreprises agricoles. La mise en œuvre du projet a révélé que cet outil doit être encouragé.

Leçon 3 Les acteurs et structures qui accompagnent les entreprises dans le cadre du PDAB sont dans une situation pérenne. A la fin du Projet, ces acteurs et structures continueront d'accompagner les entreprises et de répondre à leurs besoins, ceci d'autant que cet accompagnement rentre dans leurs attributions, mais à la condition expresse de disposer des ressources financières suffisantes.

Introduction

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB). Commanditée, par le Programme des Nations Unies pour le Développement, l'évaluation répond à une exigence de gestion qui demande que tout projet dont le montant dépasse 5 000 000 dollars US fasse l'objet d'une évaluation finale.

Le rapport est structuré comme suit :

1. Description du projet,
2. Portée et objectifs de l'évaluation,
3. Approche méthodologique de conduite de l'évaluation,
4. Constats par critères d'évaluation,
5. Conclusion,
6. Recommandation,
7. Leçons apprises,
8. Annexes

1. Description de l'intervention

1.1. Contexte de l'intervention

Le Bénin est un pays de l'Afrique de l'Ouest qui est limité au nord par le Niger et Burkina Faso, à l'Est par le Grand Nigéria, à l'Ouest par le Togo et au Sud par l'Océan Atlantique. Selon l'Institut National de la Statistique et de la Démographie, la population du pays est estimée en 2024 à environ 12 910 087 habitants dont 6 427 688 d'hommes et 6 482 399 de femmes soit respectivement 49,79% d'hommes et 50,21% de femmes, avec un taux de croissance annuel de 2,7 %¹.

Le Bénin a atteint pour la première fois en juillet 2020, le statut de pays à revenu intermédiaire (tranche inférieur). Dans le but de renforcer durablement son statut de pays à revenu intermédiaire. Le pays a entrepris l'accélération de la transformation structurelle de l'activité économique en misant sur de nouveaux moteurs de croissance capables d'augmenter la productivité du travail et de créer des emplois de qualité pour sa main-d'œuvre, en particulier pour les jeunes et les femmes.

L'agriculture est le premier secteur économique du Bénin après celui des services. Elle contribue pour 32,7 % en moyenne au PIB, 75 % aux recettes d'exportation, 15 % aux recettes de l'État et fournit environ 70 % des emplois².

L'économie béninoise dépend fortement du secteur agricole contribue à sa croissance et qui emploie plus de la moitié des actifs. Sa transformation structurelle nécessite un développement du secteur privé agricole et de l'activité industrielle visant la transformation des matières premières et ressources naturelles du pays. C'est dans cette dynamique que de nombreuses réformes ont été mises en œuvre pour faciliter la création d'entreprises agricoles.

Dans ce cadre, le Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB) est initié par le Gouvernement Béninois dans un contexte marqué par :

- Le chômage et le sous-emploi persistant des jeunes auquel fait face le pays ;
- Une croissance démographique, avec une faible performance économique et un environnement social difficile ;
- L'ampleur prise par le débat sur l'entreprenariat des jeunes fortement alimenté par l'épineux problème de la pauvreté ;
- 72,9% des actifs béninois étaient touchés par le sous-emploi, notamment les femmes (85,1%) et les jeunes³ ;

¹ PROJECTIONS DEMOGRAPHIQUES DE 2014 A 2063, INSTaD, 2022

² Banque Mondiale, situation économique du Bénin, Juin 2024

³ TDR de la mission

Plus spécifiquement dans le secteur agricole, plusieurs initiatives de promotion de l'entrepreneuriat agricole des jeunes ont été mises en œuvre avec une concentration sur la formation sans un dispositif efficace d'accompagnement des jeunes à leur installation.

De plus, malgré les résultats des différentes interventions de promotion de l'entrepreneuriat agricole, les acquis pour rendre durable l'insertion des jeunes chômeurs dans l'agriculture restent très fragiles.

En tirant leçon des interventions antérieures, il ressort que le maillon faible reste la mise en place d'un mécanisme d'accès au financement, aux marchés et au foncier pour les jeunes, les femmes et les petits producteurs.

C'est dans ce contexte et pour faire face à ces défis que le Projet de Développement de l'Agrobusiness a été initié par le gouvernement du Bénin.

Le projet s'inscrit dans la vision du gouvernement de faire de l'agriculture, le véritable levier de développement économique, de création de richesses et d'emplois au Bénin. Il vient ainsi contribuer tant à la mise en œuvre du Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA 2017-2025) et au Plan National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN 2017-2021).

1.2. Objectifs de l'intervention

Le Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB) est conçu sur l'idée selon laquelle la résolution de la problématique de l'emploi des jeunes et des femmes repose sur la valorisation du potentiel agricole du pays à travers la promotion des chaînes de valeur identifiées dans le PAG et ceci en lien avec les Agences Territoriales de Développement Agricoles (ATDA). Il s'agit de bâtir sur les acquis des différents projets de promotion de l'entrepreneuriat agricole en vue de consolider les meilleurs résultats obtenus et d'étendre les meilleures pratiques.

L'objectif global du PDAB est de promouvoir la création d'emplois à travers la création d'entreprises agricoles viables par les jeunes, les femmes et les personnes handicapées.

Ses objectifs spécifiques sont :

- **Objectif spécifique 1** : Apporter un appui institutionnel à l'organisation/structuration des jeunes entrepreneurs autour des filières retenues dans chaque Pôle de Développement Agricole (PDA) au Bénin ;
- **Objectif spécifique 2** : Faciliter l'accès au financement des jeunes entrepreneurs ;
- **Objectif spécifique 3** : Garantir la viabilité, la durabilité et la compétitivité des jeunes entrepreneurs agricoles par l'accompagnement à l'accès aux marchés ;
- **Objectif spécifique 4** : Développer une synergie entre entrepreneurs agricoles par Pôles de Développement Agricole (PDA).

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

La stratégie du projet s'articule autour de quatre axes d'intervention à savoir :

- ❖ **Axe 1** : Organisation et structuration des jeunes entrepreneurs agricoles autour des filières retenues dans chaque Pôle de Développement Agricole (PDA) au Bénin ;
- ❖ **Axe 2** : Facilitation de l'accès au foncier en synergie avec les Directions Départementales de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche ;
- ❖ **Axe 3** : Mise en place d'un mécanisme efficace de facilitation de l'accès au financement adapté (fonds de garantie, bonification, nantissement, etc.) avec le Fonds Nationale de Développement Agricole (FNDA) ;
- ❖ **Axe 4** : Mise en place d'un mécanisme d'accès aux marchés

Il découle de ces axes d'intervention du projet sept (7) produits répartis par axe du projet comme suit : un produit pour l'axe 1 ; 1 produit pour l'axe 2 ; 2 produits pour l'axe 3 et enfin 3 produits pour l'axe 4. Un huitième produit est intervenu en cours d'exécution du projet.

Le cadre de résultats du projet est synthétisé dans le tableau ci-après :

Tableau N° 01 : Cadre de résultats du projet

Produits escomptés	Indicateurs de produits	Situation de référence		Valeurs cibles (à fin de projet)
		Valeur	Année	
AXE 1 : Structuration et mise en réseau des jeunes				
Produit 1 : Les jeunes installés sont structurés et organisés en réseau	1.1 Nombre de réseaux fonctionnels de jeunes par commune, par PDA et au niveau national structurés par maillon	0	2018	77
	1.2. Nombre de réseaux affiliés à une association faîtière de commune par année	0	2018	77
AXE 2 : Sécurisation et gestion foncière				
Produit 2 : Les jeunes hommes et femmes ciblés sont installés sur des terres sécurisées	2.1. Proportion d'acteurs disposant d'un acte de sécurisation foncière fiable		2018	A1 : 80% A2 : 85% A3 : 90% A4 : 0 An : 0
AXE 3 : Accès au financement				
Produit 3 : Les besoins d'accompagnement en financement des entrepreneurs (eures) ciblés sont satisfaits	3.1. Nombre de jeunes entrepreneurs appuyés	H F	2018	H : 700 F : 300
	3.2. Nombre de petits producteurs appuyés	H, F	2018	H : 7000 F : 3000
	3.3. Nombre d'agrégateurs appuyés	H, F	2018	H : 25 F : 10
	3.4. Proportion (%) de jeunes demandeurs ayant obtenus le financement convenu	Entrep. Agrég.	2018	Entrep. : 90% Agrégateurs : 90%

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Produits escomptés	Indicateurs de produits	Situation de référence		Valeurs cibles (à fin de projet)
		Valeur	Année	
	3.5 : Niveau (%) de satisfaction des bénéficiaires par rapport au processus d'accès au financement	0	2018	80%
Produit 4 : Les capacités des SFD partenaires sont renforcés	4.1. : Nombre de SFD partenaires du projet	0	2018	5
	4.1. : Niveau (%) de satisfaction des SFD par rapport à leur accompagnement	0	2018	A1 : 60% A2 : 80% A3 : 80% A4 : 80% 100
AXE 4 : Accès au marché				
Produit 5 : Des partenariats de qualité avec des agrégateurs intéressés sont établis	5.1. : Nombre de partenariats formalisés avec les agrégateurs	0	2018	A1 : 7 A2 : 28 A3 : 35 A4 : 35 An : 0
	5.2. : Volume de produits commercialisés à travers le partenariat	0	2018	PM
Produit 6 : Les chaînes d'approvisionnement des acheteurs partenaires sont améliorées	6.1. : Nombre de produits dont la chaîne d'approvisionnement est améliorée	0	2018	A1 : 2 A2 : 7 A3 : 9 A4 : 9 An : 0
	6.2. Nombre d'acteurs de la chaîne d'approvisionnement ayant bénéficié de renforcement de capacités	0	2018	A1 : 30 A2 : 105 A3 : 135 A4 : 135
Produit 7 : La demande en produits sélectionnés est accrue	7.1. Nombre d'agrégateurs appuyés dans le développement de leurs activités	0	2018	A1 : 7 A2 : 28 A3 : 35 A4 : 35
	7.2. Taux d'accroissement de la demande en produits sélectionnés	0	2018	A1 : - A2 : 10% A3 : 20% A4 : 30%
Produit 8 : Des Équipements sont acquis au projet des PME	8.1 : Nombre d'équipements acquis	0	2018	PM

Source : PRODOC PDAB (A = Année).

Hypothèse, risques et mesures d'atténuation

Conformément au PRODOC, les hypothèses et risques identifiés pour influencer la réussite du programme sont liés à

- La mise en réseau des entrepreneurs agricoles va favoriser leur structuration et agrégation autour des pôles de développement agricole de leurs localités ;
- La stratégie foncière sera efficace si les conseils communaux sont acquis au principe de mise à disposition des terres agricoles et adhère au principe de bonne gouvernance dans le processus d'attribution des terres ;
- L'opérationnalisation du FNDA et sa politisation doit être évitée ;
- Le désenclavement des zones de production par la réfection des pistes de desserte rurale ;
- La prise par l'Etat, des mesures politiques qui encouragent la consommation locale et renforcent la compétitivité de la production locale à travers des dispositions de facilité dans le monde rural ;
- L'amélioration des relations commerciales entre le Bénin et les pays voisins dont le Nigéria

1.3. Cadre de mise en œuvre du projet

Le PNUD est le maître d'ouvrage du projet et a passé un accord de partage des coûts avec le Gouvernement Béninois. Il assure la supervision à la fois technique et financière du Projet. Il lui revient de rendre compte de l'évolution et de la mise en œuvre du Projet, ainsi que des résultats au gouvernement.

A cet effet, l'approche de mise en œuvre relève de la responsabilité du PNUD. Il a la charge de mettre à la disposition du Projet les différentes compétences nécessaires à sa mise en œuvre. Il a recruté et rendu disponibles les membres de la coordination du Projet ainsi que les différents prestataires qui ont accompagné la mise en œuvre du Projet. Il a veillé à l'assurance qualité et à la tenue régulière des organes de gouvernance du Projet, en particulier le Comité Technique de Gestion (CTG).

Le projet est mis en œuvre par une Unité de gestion mise en place par le PNUD. Son ancrage institutionnel et Direction Nationale est la Direction du Conseil Agricole, des Innovations et de la Formation Entrepreneuriale (ex DQIFE) du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) qui est le partenaire d'exécution désigné par le PNUD et le Gouvernement béninois.

Les Parties responsables du projet sont : le Ministère du Développement et de la Coordination de l'Action Gouvernementale (MDCAG), le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) et le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP).

Pour sa mise en œuvre, il est mis en place des organes de gouvernance, notamment :

- Le Comité de Pilotage du Programme-Pays du PNUD 2019-2023 ;
- Le Comité Technique de Gestion du projet ;

- L'Équipe de Gestion du Projet ;
- Les Arrangements d'audit.

1.4. Portée de l'Intervention et population cible potentielle

Le projet intervient sur toute l'étendue du territoire national, soit dans les 77 communes que compte le pays, au profit des jeunes femmes et garçons, les personnes handicapées, organisés en entreprises agricoles formelles ou informelles et les petits producteurs.

Ainsi, le projet a une double dimension stratégique et opérationnelle. Par sa dimension stratégique, il touche l'ensemble de la population du Bénin, car influençant les politiques nationales qui ont par définition une envergure nationale. En revanche, l'intervention est concentrée dans des zones de résidence des personnes ciblées en conséquence. Au total, le projet a donc une envergure nationale, couvrant potentiellement, de par ses interventions stratégiques, les 12 910 087 783 habitants qui constituent la population béninoise, tout en développant des activités spécifiques dont le bénéfice direct est circonscrit à certaines territorialités où résident ses bénéficiaires.

1.5. Ressources financières du projet

Le projet est doté d'un budget prévisionnel⁴ de **8 700 000 \$ US** et réparti comme il est indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 02 : Ressources financières du projet par sources de financement

Financement par bailleur (s)	Bailleur (s)	Montant en Dollars US	%
	PNUD	400 000	04,60%
	Fond Indien	300 000	03,45%
	Gouvernement	8 000 000	91,95%
TOTAL		8 700 000	100%

Source : TDR/PRODOC

Comme l'indique le tableau ci-dessus, le projet est financé presque entièrement sur les ressources du Budget national avec une contribution du PNUD (04,60%) et de la Coopération Sud-Sud (Fonds indien : 03,45%)

La répartition des ressources du projet par axe d'intervention se présente comme suit :

Tableau N° 03 : Répartition des ressources du projet par axe d'intervention

Axes d'intervention	Montant budgétisé	%	Source de financement
----------------------------	--------------------------	----------	------------------------------

⁴ TDR/PRODOC

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

AXE 1 : Structuration et mise en réseau des jeunes	940 000	10,81%	Budget national + Fonds indien
AXE 2 : Sécurisation et gestion foncière	1 700 000	19,54%	Budget national
AXE 3 : Accès au financement	2 140 000	24,59%	Budget national + Fonds indien
AXE 4 : Accès au marché	3 460 000	39,77%	Budget national + Fonds indien
Gestion du projet	460 000	5,29%	PNUD + Fonds Indien
TOTAL	8 700 000	100,00%	

Source : PRODOC

La répartition par axe d'intervention du projet fait apparaître un axe 1 financé à concurrence de 10,81%, un axe 2 couvert par les ressources à hauteur de 19,54% de ressources, l'axe 3 est couvert par 24,59% des ressources et l'axe 4 prend la grande partie des ressources à hauteur de 39,77% des ressources. L'option budgétaire de base du programme est donc globalement d'orienter les ressources du projet vers les questions relatives à l'appui à l'accès au marché, puis l'accès au financement, et l'accès foncier. La structuration et mise en réseau des producteurs vient en dernier ressort dans la répartition des ressources du projet.

2. Portée et objectifs de l'évaluation

L'évaluation finale du PDAB est un exercice statutaire, prévue dans le plan d'évaluation du Bureau Pays du PNUD, qui prescrit que tout projet d'un montant total supérieur ou égal à 5 000 000 \$ US, fasse l'objet d'une évaluation finale. C'est donc le cas du PDAB dont le budget est de 8 700 000 \$ US. Elle a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence en produisant les informations nécessaires pour apprécier les réalisations du projet, tirer des enseignements et capitaliser les bonnes pratiques pour alimenter l'élaboration d'un éventuel futur projet de même nature.

L'évaluation couvre toute la période de la mise en œuvre du projet (2018-2021) étendue à la période de prolongation (jusqu'au 31 décembre 2023). Elle couvrira les réalisations enregistrées au titre de ses différents axes d'intervention (structuration des jeunes, accès aux fonciers, accès au financement, accès au marché).

Ainsi, l'évaluation vise à :

- Évaluer la réalisation des résultats du projet par rapport à ce qui était prévu et tirer des leçons qui peuvent à la fois améliorer la durabilité des bénéficiaires de ce projet et contribuer à l'amélioration générale de la programmation du PNUD ;
- Encourager la responsabilité et la transparence ;
- Évaluer l'étendue des réalisations du projet ;

- Mettre en évidence les résultats contribuant à la réduction des inégalités de genre et la promotion de l'autonomisation économique des femmes.

L'évaluation devra également analyser, la conception et la pertinence du projet ; l'exécution ; les résultats et leur visibilité ; la pérennisation.

Les critères prescrits par les termes de référence pour cette évaluation finale, sont la pertinence et la cohérence, l'efficacité et l'efficience, la durabilité et les thématiques transversales (Droits humains, Genre et égalité des sexes, handicaps).

L'analyse de la pertinence permet de voir si les choix fondamentaux du projet 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 du projet portée par sa théorie du changement, et la cohérence externe qui renseigne sur les interfaces stratégiques entre le projet et les documents stratégiques de développement du pays et du PNUD.

L'analyse de l'efficacité indique la mesure dans laquelle les valeurs cibles prévues dans le cadre des résultats et des ressources sont atteintes ou sont en train d'être atteintes, en mettant en évidence les facteurs de réussite et les contraintes qui entravent leur atteinte.

L'analyse d'efficience s'attache à montrer si les ressources, au sens général, engagées sur ces résultats sont appropriées et utilisées de manière économique.

L'analyse de la durabilité identifie les facteurs propices ou défavorables à la pérennité des acquis du projet. A côté de ces critères, l'évaluation fait le point sur les acquis du programme en matière d'égalité des sexes, de droits humains.

3. Approche et méthodes d'évaluation

La méthodologie utilisée est, conformément aux prescriptions des termes de référence, conduite selon une approche participative impliquant toutes les parties prenantes du projet à savoir les partenaires nationaux, les bénéficiaires, les parties prenantes impliquées dans sa mise en œuvre, le PNUD, etc.

En particulier, elle est basée sur l'analyse de toute la documentation mise à la disposition de la mission par le PNUD, les entretiens semi-structurés avec les acteurs, les focus group avec les bénéficiaires. La triangulation des données collectées pour tester leur fiabilité. Cet ensemble de méthodes de collecte de données donne accès à un éventail de sources et permet une meilleure triangulation des données.

Compte tenu du temps imparti à la mission de terrain et de l'impossibilité d'entrer en contact avec toutes les personnes ressources et toutes les réalisations du projet, un échantillon représentatif à choix raisonné a été constitué, dans les termes présentés dans la section suivante.

Echantillon de la mission : pour des raisons liées au nombre réel très important des sources primaires potentielles (parties prenantes, personnes-ressources, bénéficiaires et réalisations observables), la collecte de données primaires a donc porté sur un échantillon dirigé d'interlocuteurs et de réalisations de terrain, constitué d'accord parties entre la mission et le coordonnateur du projet. Les personnes et structures visitées par la mission se présentent comme suit :

Structures visitées à Cotonou : MAEP (DNP, DPAF, PF); ATDA 3, 5, 6, 7 (VNU, PF); SAE; IOB; SFD (PADME, CLCAM), Banques (Bange, Eco banque); DGFD (DGA, Coordinatrice UGC, CPSE/UGC.), ANDF, ABSSA, FNDA.

Communes visitées : Abomey-Calavi, Tori, Pahou, Bohicon, Dassa, Glazoué, Djougou, Natitingou, Parakou, Savè et Pobè,

Bénéficiaires : bénéficiaires : de crédit (5) ; de cages pour les poules pondeuses (3) ; sécurisation foncière (5) ; certification/AMM (5) ; Agrégateurs (5), Autres appuis (Formations).

Au total, la mission a rencontré 68 personnes toutes catégories confondues, réparties comme suit :

4. Analyse des données

L'existence de données adéquates est une condition préalable à une analyse solide et inébranlable. Cette évaluation s'appuie sur des informations étendues, variées et globalement de qualité satisfaisante. Les données quantitatives sur les réalisations du projet ne sont pas produites par l'évaluation, mais fournies par l'équipe du projet et/ou à partir des rapports périodiques validés. Les données qualitatives sont obtenues à partir des entretiens individuels ou en focus group. Au total, une gamme de données riches a été collectée, et éprouvée par plusieurs niveaux de triangulation, comme restitué dans la méthodologie décrite précédemment. L'analyse des informations collectées est guidée par les exigences des termes de référence, à savoir l'établissement des performances du projet au regard de ses quatre axes d'intervention et autour des critères d'évaluation et des thématiques transversales, notamment le genre et les droits humains, ainsi qu'à partir de cette situation factuelle, l'établissement des conclusions, enseignements et recommandations qui en résultent.

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 (C f. Annexe 9.4 du rapport).

Les enseignements tirés de l'évaluation : La revue des situations vécues et des attitudes construites pour y répondre à l'exécution du projet débouche sur des leçons apprises appelées à servir la formulation du prochain projet, mais aussi d'autres expériences similaires.

Les recommandations issues de l'évaluation : Les recommandations sont ancrées dans les conclusions de l'évaluation et leur lien à celles-ci clairement explicité. Chaque recommandation aide le MAEP et le PNUD à résoudre un problème ou une problématique identifiée par l'évaluation. Les recommandations sont claires, concises, en nombre limité, réalistes et réalisables. Les recommandations sont clairement dirigées et les responsables sont identifiées, d'une part, les modalités de leur mise en œuvre bien précises, d'autre part.

5. Constats

5.1. Pertinence/Cohérence

Constat N°1 : Le PDAB est conforme aux priorités nationales de développement du pays, aux produits et aux résultats du programme pays, au Plan stratégique du PNUD et aux ODD.

➤ ***Le projet est en cohérence et bien aligné sur les priorités nationales du pays.***

Les objectifs et les résultats attendus sont alignés sur les priorités nationales de développement en termes de problématique du chômage, de l'emploi des jeunes et des femmes et de réduction de la pauvreté des jeunes hommes et femmes, de promotion de l'entrepreneuriat agricole, de valorisation du potentiel agricole. En matière de réduction de la progression du chômage, le Gouvernement a engagé des efforts pour l'amélioration du cadre institutionnel et de l'offre des opportunités de promotion de l'entreprise dans le secteur agricole. Les résultats en matière de création d'emplois ont été peu perceptibles. Particulièrement dans le secteur agricole, plusieurs initiatives de promotion de l'entrepreneuriat agricole des jeunes ont été mises en œuvre et axées sur des actions de renforcement des capacités. Les résultats de ces initiatives pour rendre durables les acquis étaient fragiles. Il en ressort que la chaîne manquante du dispositif d'accompagnement reste la mise place d'un mécanisme d'accompagnement des jeunes, des femmes et les petits producteurs orientés vers l'accès au foncier, au financement et aux marchés. Pour y faire face, le Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin a été initié et mis en place. Le projet constitue ainsi une avancée par rapport au développement de l'entrepreneuriat et aux solutions de la problématique de l'emploi des jeunes et femmes dans le secteur agricole dans notre pays.

L'approche adoptée par le PDAB est parfaitement cohérente entre autres avec les documents stratégiques et sectoriels de développement du Bénin, notamment le ***Programme National de Développement (PND)***. Les objectifs du projet participent au processus de transformation structurelle de l'économie ***pour la création d'emplois décents et durables telle que décrite dans le PND. La mise en œuvre*** des actions/axes d'intervention du projet devrait permettre de produire des résultats qui contribueront à l'atteinte des objectifs du ***Programme d'Action du Gouvernement (PAG 2016-2021)*** en matière de création d'emplois et d'amélioration des revenus de la population cible. Le projet se trouve ainsi parfaitement arrimé avec le Pilier 2 : « Engager la transformation structurelle de l'économie béninoise » et l'axe stratégique 1 « Amélioration de la croissance ». Le

projet s'inscrit dans une démarche structurée et innovante. Il a été conçu sur l'idée selon laquelle la résolution de la problématique de l'emploi des jeunes et femmes repose sur la valorisation du potentiel agricole à travers la promotion des ***chaînes de valeurs identifiées dans le PAG en lien avec les Agences Territoriales de Développement Agricoles (ATDA)***. Le projet traduit ainsi l'ambition du Gouvernement pour la modernisation de l'agriculture, la diversification et la promotion des Filières agricoles et la promotion de l'agro-industrie. Le Projet contribue ainsi à la mise en ***œuvre du Plan Stratégique de Développement du secteur agricole (PSDSA 2017- 2025) et le Plan National d'Investissement agricole et de Sécurité Alimentaire (PNIASA 2017-2021)***

➤ ***Le PDAB est cohérent par rapport aux orientations du document de programme pays du PNUD et au Plan Stratégique du PNUD et aux ODD***

Au regard de l'effet 1 du Document de Programme Pays 2019-2023 (CPD 2019-2023), le projet présente une parfaite cohérence. Il est conçu pour abonder l'effet 1 du CPD qui projetait que « *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 nutritionnel* ».

Les actions du projet s'inscrivent de façon spécifique dans le premier produit de l'effet escompté par le CPD à savoir : « *Les jeunes et les femmes ont davantage de capacités, compétences et facilités d'installation pour l'auto-emploi et l'entrepreneuriat agricole, la mise en œuvre de micro, petite et moyenne entreprise en milieu rural et périurbain* ».

Les points d'arrimage du projet avec le programme pays, le plan stratégique du PNUD et ODD sont résumés dans le tableau ci- après.

ODD	ODD1 (Pas de pauvreté) ; ODD2 (Faim Zéro) ; ODD 8 (Croissance économique, emploi productif et travail décent). ODD9 (industrie, innovation et infrastructure) ODD12 (consommation et production responsable) ODD13 (mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques)
UNSDCF	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 des catastrophes
CPD	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.

Source : TDR mission d'évaluation finale

Constat N° 2 : Le projet apporte des solutions pratiques et structurantes aux problèmes identifiés et correspondent à des besoins réels des bénéficiaires. Le PDAB est un projet de structuration, d'accompagnement des entreprises agricoles basées sur le modèle des filières et des chaînes de valeurs. Il est formulé sur les acquis des différents projets de promotion des

entreprises agricoles afin de consolider les meilleurs résultats et étendre les meilleurs pratiques. Il s'inscrit dans la famille des réponses à la problématique de l'emploi des jeunes et des femmes, de la réduction de la pauvreté. Il traduit la volonté des autorités nationales de concevoir et d'animer des mécanismes innovants qui sont de nature à impulser effectivement le développement de l'agro business. Ce mécanisme s'articule autour de l'accès au foncier, au financement et aux marchés pour les jeunes, les femmes et les petits producteurs et constituent une solution concrète, face aux contraintes de promotion de l'entrepreneuriat agricole et de promotion de l'emploi des jeunes.

En effet, le principal problème des entrepreneurs agricoles est l'accès au financement qui s'explique principalement par trois facteurs notamment : (i) le défaut de garantie approprié, (ii) le délai de remboursement trop court et (iii) les taux d'intérêts élevés. Le défaut de garantie approprié est dû au fait que les entrepreneurs ne disposent pas de titre foncier qui constitue le principal document réclamé par les institutions de prêt (banques et IMF). La seconde principale contrainte qui retarde le développement des activités d'agrobusiness est le manque de connaissances techniques (normes et certifications) et des procédures (procédures de financement et de gestion comptable). Enfin l'insécurité foncière constitue la troisième contrainte qui retarde le développement des activités d'agrobusiness dans notre pays. Le projet vise à apporter une réponse à ces difficultés. Son objectif est de promouvoir la création d'emplois par la création d'entreprises agricoles viables pour les jeunes et les femmes à travers (i) l'appui institutionnel à l'organisation/structuration des jeunes entrepreneurs ; (ii) la garantie de la viabilité, de la durabilité et de la compétitivité des jeunes entreprises agricoles par l'accompagnement à l'accès aux marchés (iii) le développement d'une synergie entre entrepreneurs agricoles par pôle de développement. Ces objectifs sont pertinents et en parfaite cohérence avec les contraintes du développement de l'agrobusiness au Bénin. Le projet répond ainsi à des besoins de renforcement des capacités ***entrepreneuriales et commerciales des jeunes et femmes formés, avec des mécanismes appropriés d'accès au financement, au foncier et au marché***

Les parties prenantes et les bénéficiaires à tous les niveaux, rencontrés lors de la phase de terrain, ont tous souligné la pertinence du projet à travers ses objectifs, résultats, stratégie/axes d'intervention. Ils ont fait une bonne appréciation du mécanisme d'accompagnement par les actions de renforcement des capacités, mais sont déçus à la fin parce que les promesses qui leur sont faites ne sont plus satisfaites. Ils ont déploré le fait que le projet soit écarté selon eux de l'esprit initial dans sa mise en œuvre, caractérisé par des incompréhensions à son démarrage. Alors que les bénéficiaires s'attendaient à des subventions pour le financement des activités de leurs entreprises, il leur a été notifié conformément au document de projet, que c'est plutôt des accompagnements, à l'octroi de crédit par les banques et IMF. Malheureusement, ces banques et IMF ne disposent pas des produits de financement adaptés au secteur agricole. Le mécanisme du FNDA sur lequel le PDAB s'est adossé n'est pas encore accepté par les banques et les IMF pour financer les plans d'affaires des PME agricoles accompagnées par le projet.

Constat N° 3 : La logique d'intervention est pertinente et cohérente par rapport aux changements escomptés et assez spécifiques pour parvenir aux résultats attendus, mais

certains risques n'étaient pas appréhendés à la formulation afin de prendre des mesures préventives et correctives.

Le document de projet contient un cadre logique assez détaillé qui met en relief de façon correcte l'enchaînement logique entre les moyens, les activités et les résultats. La volonté d'insérer le projet dans un cadre cohérent, structuré avec le processus des réformes du secteur agricole (Pôle de Développement Agricole, ATDA, FNDA) et du processus d'accompagnement du foncier (Communes, ANDF) apparaît avec détail au niveau de la logique d'intervention. Les principaux appuis du projet devraient se faire à travers la formation thématique, l'appui-conseil et la mise en synergie des petits producteurs, femmes et jeunes entrepreneurs avec les compagnies petites et grandes acheteuses en vue de l'éclosion d'un véritable business inclusif en lien avec le développement des chaînes d'approvisionnement agricoles comme tremplin. La stratégie du projet, articulée autour de ses quatre axes d'intervention aborde toutes les contraintes du développement de l'agrobusiness telles qu'elles ressortent des besoins réels des jeunes et femmes entrepreneurs et devait permettre de parvenir aux résultats attendus. Mais, il a manqué au cours de la formulation du projet, l'identification des risques liés au financement du secteur agricole par les banques et Institutions de Microfinances qui ne disposent pas des produits adaptés au secteur et qui ne souhaitent pas prendre des risques malgré le mécanisme de FNDA qui l'accompagne et qui est l'outil phare mis en place par le gouvernement pour le financement du secteur agricole au Bénin.

Constat N° 4 : Les aspects du genre, des droits humains, de la promotion de l'autonomisation économique des femmes ont été pris en compte dans la conception globale du projet, mais ces aspects sont restés peu explicites dans les différents axes du projet lors de la formulation. Ces aspects n'ont pas été pris en compte dans la définition de la stratégie globale d'opérationnalisation du projet opérée au démarrage du projet.

Le genre est une dimension transversale majeure dans les actions du MAEP. En 2016, le MAEP s'est doté d'un plan d'action pour opérationnaliser les orientations du secteur agricole avec comme objectif de contribuer à la réduction des inégalités entre homme/femme dans le secteur agricole pour un développement équitable et durable. L'axe 2 de ce plan d'action porte sur l'autonomisation des femmes. Les actions de promotion du genre sont définies dans le PSDSA et PNIASA. Dans ce cadre, le PADAB a privilégié dans sa mise en œuvre les maillons des chaînes de valeurs des filières porteuses des Pôles de Développement Agricole (PDA) qui habituellement mobilisent plus de femmes.

Le montage du projet a prévu des actions spécifiques d'accompagnement en direction des femmes par une discrimination positive en faveur de celles qui gèrent une entreprise agricole. Les actions spécifiques en direction des handicapés ne sont pas explicitement intégrées dans le montage du projet ni dans sa mise en œuvre.

Le projet dans sa conception a défini une stratégie de ciblage efficace adossée sur une campagne de sensibilisation, d'information et de communication autour des objectifs, cibles, et le mode opératoire du projet. Il est clair que l'opérationnalisation de cette stratégie dans la mise en œuvre

des activités dans une logique de réduction des inégalités de genre, de promotion de l'autonomisation économique des femmes, devrait permettre l'atteinte des résultats attendus

Constat N° 5 : Le PDAB contribue à la théorie du changement de l'effet correspondant du programme-pays.

Bien que la théorie de changement du PDAB ne soit pas explicitement précisé dans le PRODOC, le projet est bâti sur l'idée selon laquelle la résolution de la problématique de l'emploi des jeunes et des femmes peut reposer sur la valorisation du potentiel agricole du pays. Ceci se fera à travers la promotion des chaînes de valeur identifiées dans le PAG en lien avec la mission des Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA). Il s'agira ici de bâtir sur les acquis des différents projets de promotion de l'entrepreneuriat agricole en vue de consolider les meilleurs résultats obtenus et d'étendre les meilleures pratiques. Ainsi, bâti, le PDAB, contribue à la théorie de changement de l'effet 1 du programme-pays du PNUD correspondant au moment de sa formulation. Pour la période de programmation 2019-2023, l'intention du PNUD était de se concentrer principalement sur la croissance économique inclusive et durable. Les groupes vulnérables identifiés dans ce cadre et visés par le CPD étaient d'abord les femmes, les jeunes et les personnes vivant avec un handicap. Dans le domaine de la croissance économique inclusive et durable, le PNUD visait à innover et à étendre les meilleures pratiques, à développer les opportunités économiques et à améliorer l'accès au marché pour les jeunes et les femmes, les personnes handicapées et les entrepreneurs dans le secteur agricole. Le PNUD prévoyait de renforcer les capacités techniques et managériales des jeunes entrepreneurs et leur accès aux financements et au foncier.

Constat N°6 : Les enseignements tirés d'autres projets pertinents ont été pris en compte dans la conception du projet et dans sa mise en œuvre

L'objectif du PDAB est de promouvoir la création d'emploi à travers la création d'entreprises agricoles viables pour les jeunes et les femmes. Il ne s'agit pas de faire seulement de ses bénéficiaires des entrepreneurs agricoles de type nouveau mais aussi et surtout de bâtir des entreprises prospères et résilientes. Cela signifie que l'objectif ultime du PDAB est de maintenir ses bénéficiaires dans l'entrepreneuriat agricole. Pour ce faire, le PDAB n'a pas misé sur les primo-entrepreneurs mais sur des promoteurs d'entreprises déjà installés et ayant eu au préalable une certaine maîtrise dans leur domaine d'activité. C'est ainsi que la plupart des PME sélectionnées sont des bénéficiaires d'autres projets et programmes en cours ou achevés à l'image du Programme de Promotion de l'Entrepreneuriat Agricole (PPEA), du Projet d'Appui au Développement Agricole dans les Collines (PADAC) du Projet d'Appui aux Infrastructures Agricoles dans la Vallée de l'Ouémé (PAIVO), le Projet d'Appui au Développement du Maraîchage (PADMAR).

En outre, le projet dans sa mise en œuvre s'est appuyé sur les expériences d'autres projets, notamment dans le domaine du foncier, où, il s'est inspiré des expériences des projets qui ont un volet d'appui à l'accès au foncier.

5.2. Efficacité

Au total, sept (7) produits sont assignés avec seize (16) indicateurs au projet. Un huitième produit y est intégré en cours de mise en œuvre sans que le cadre de résultats ne soit modifié pour l'intégrer dans l'analyse. Les valeurs de références et cibles ne sont pas connues.

Constat N° 7 : L'efficacité du projet en termes d'atteinte des cibles qui lui sont assignées dans son cadre de résultats est limitée, voire insuffisante.

L'analyse de l'efficacité du PDAB par axe d'intervention se présente comme suit :

Concernant l'axe 1 : Mise en réseau et structuration des jeunes entrepreneurs et petits producteurs. Le résultat/produit attendu de cet axe est : Les jeunes installés sont structurés et organisés en réseau. Les deux indicateurs du produit 1 de cet axe sont délivrés respectivement à 50,65% et à 0% soit une moyenne de 25,32% (cf. : annexe 9.4), très loin de la norme (70%) admise pour conclure quant à l'efficacité des actions du projet sur cet axe 1.

Pour atteindre les résultats attendus par le projet sur cet axe, les Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA) ont été mises à contribution en raison de leur expérience en matière de mise en place et de structuration des clusters. Pour ce faire, un recensement et un diagnostic des clusters existants dans chaque ATDA a été fait et une sélection des plus performants en termes de fonctionnalité a été opérée parmi ceux-ci en vue de leur redynamisation. Ainsi, au lieu de structurer et d'organiser les jeunes entrepreneurs en réseau, un total de 39 clusters ont été redynamisés parmi ceux qui existaient déjà. Les membres de ces clusters ont été formés sur plusieurs thématiques, notamment le clustering, la vie associative, le fonctionnement d'un cluster et surtout l'accompagnement à l'élaboration de leur plan d'actions. Des coachs internes et externes ont été recrutés pour les accompagner dans la mise en œuvre de leur plan d'actions. Des entretiens que la mission a organisés notamment avec les responsables du projet, la décision de redynamiser les clusters existants est intervenue parce que les clusters ne se structurent pas, mais se créent spontanément d'eux-mêmes. Selon eux, tous les clusters structurés ou dont l'initiative de leur création est suscitée de l'extérieur ne sont pas durables. C'est pourquoi, il était plus profitable de redynamiser ceux qui existaient déjà, plutôt que d'en créer. Par ailleurs, les entretiens révèlent que l'apprentissage dans les réseaux PDAB est important pour permettre aux bénéficiaires du projet d'apprendre du retour d'expériences des uns et des autres. Et après une fois les compétences bien acquises et les entreprises bien dimensionnées, structurées, elles trouveront individuellement la nécessité de s'affilier à une faïtière. Le temps d'apprentissage entre bénéficiaires, qui est déterminant a été long. Malheureusement en retenant cette approche d'accompagnement il a été omis la révision de la valeur cible de l'indicateur de base du projet. Ce qui a contribué à affaiblir le résultat obtenu.

Par rapport l'axe 2 : Facilitation d'accès au foncier en synergie avec les DDAEP et les mairies. L'un des problèmes récurrents identifiés qui constituent un frein au développement des entreprises agricoles des jeunes hommes et femmes est l'accès à la terre. Le projet a alors

décidé d'accompagner les promoteurs de PME agricoles détenteurs de terre et ayant les actes de présomption de propriété et qui ont des difficultés pour l'obtention de Titre Foncier, qui est aujourd'hui au Bénin le titre qui confère aux détenteurs la propriété des terres.

L'indicateur de résultat escompté de cet axe est « Proportion d'acteurs disposant d'un acte de sécurisation foncière fiable ». De l'avis de la mission d'évaluation, les valeurs cibles de l'indicateur de cet axe du projet sont mal déterminées et incompréhensibles. En effet, il est prévu 80% en année 1, 85 % en année 2 et 90% en année 3 de quoi ? quels acteurs ? d'autant plus que la proportion d'acteurs à accompagner est inconnue.

De toutes les façons, à la fin du projet au 31 décembre 2023, aucun titre foncier n'a été délivré aux bénéficiaires du projet, comme l'indique le tableau de l'annexe 9.4.

Aucun acte de sécurisation foncière fiable n'a été obtenu par les acteurs bénéficiaires du projet, bien qu'une vingtaine de dossiers pour la délivrance de Titre Foncier ait été déposée à l'Agence Nationale du Domaine et du Foncier (ANDF) par le projet. Cette situation peut s'expliquer par une insuffisance de suivi des dossiers au niveau de l'ANDF qui est reconnu pour sa lenteur dans la délivrance de cet acte de propriété. En effet, conformément aux dispositions du code foncier et domanial dans le pays la durée prescrite pour le traitement et la délivrance des TF à tout requérant est de 180 jours, mais dans les faits, ce délai n'est pas toujours respecté pour des raisons propres à l'institution. C'est le cas des dossiers qui leur sont soumis par le PDAB depuis 2022 sans aucun résultat. Une bonne communication entre les deux institutions et un suivi rapproché des dossiers par l'équipe de gestion du projet aurait accéléré le traitement de ces dossiers.

Une convention de partenariat entre le projet et l'ANDF a été signée pour la délivrance de trente (30) Titres Fonciers. Sur la trentaine, le projet n'a introduit que vingt et un (21) dossiers à l'ANDF. Au moment de l'évaluation finale du projet, les dossiers sont toujours à l'ANDF, qui serait dans l'attente des originaux des actes de présomption de propriété pour lui permettre d'établir les TF et procéder à leur signature. L'agent de l'ANDF qui a reçu la mission d'évaluation était surpris d'apprendre que le projet est clôturé. Ce qui témoigne d'une insuffisance de communication du projet sur ce dossier très important pour les acteurs qui s'inquiètent du sort qui est réservé à leur dossier, notamment les originaux des actes qu'ils ont fournis.

Pour l'axe 3 : mise en place d'un mécanisme efficace de facilitation au financement (fonds de garantie, bonification et nantissement, etc.) : A travers cet axe, le projet vise à accompagner les jeunes entrepreneurs bénéficiaires à obtenir de financement pour leurs activités. Deux (2) produits et sept (7) indicateurs sont assignés à cet axe : i) **Produit 3** : Les besoins d'accompagnement en financement des entrepreneurs (eures) ciblé (e)s sont satisfaits (avec 5 indicateurs) ; ii) **Produit 4** : Les capacités des SFD partenaires sont renforcés (avec un indicateur).

Les résultats obtenus conformément au cadre de résultats du projet sont consignés dans le tableau de l'annexe 9.4. Il était prévu dans le cadre de résultat du projet, d'accompagner 10 000

petits producteurs. Mais cet indicateur a été abandonné pour se consacrer exclusivement aux PME agricoles.

Le taux moyen de réalisation du projet sur cet axe est de 45,3%. Ce taux est faible par rapport à la norme admise.

La difficulté rencontrée par le projet dans l'adressage de cet axe est liée à la résistance des banques et institutions de microfinances approchées par le projet pour l'accompagner dans le financement des PME agricoles appuyées. Le mécanisme du Fonds National du Développement Agricole (FNDA) auquel s'est adossé le projet n'a pas convaincu les banques et IMF qu'il a approchées. En effet, les institutions financières n'ont pas accepté le système de garantie proposé par le FNDA qu'elles trouvent trop risqué. L'appel de la garantie est prévu après une période de cinq ans alors que le délai moyen des crédits accordés aux PME ne dure que deux à trois ans.

Par ailleurs, pour accompagner les Petites et Moyennes Entreprises (PME) agricoles bénéficiaires, le projet a eu recours aux services de l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME) qui avait à son tour recrutée et coordonnée les activités des Structures d'Accompagnement et d'Encadrement (SAE) pour appuyer 450 PME agricoles. Ces SAE avaient la charge d'accompagner les 450 PME dans l'élaboration de leurs plans d'affaires bancables et de leurs états financiers certifiés sur les trois dernières années consécutives. Mais il s'est avéré que les plans d'affaires élaborés étaient de mauvaises qualités. Ce qui a conduit le PNUD à rompre le contrat avec l'ANPME et les SAE et contracter ensuite avec deux Intermédiaires des Opérations Bancaires (IOB) pour revoir les plans d'affaires, élaborer les notes d'information et soumettre tous les dossiers aux banques et IMF. Il s'est posé ici aussi un problème de délai et de performance des IOB, qui n'ont pas permis d'obtenir les résultats attendus d'eux. En dernier ressort les autorités ministérielles ont recommandé que ce soit les promoteurs des PME en personne qui s'adressent aux banques ou aux IMF de leur choix pour solliciter les prêts souhaités en recourant au mécanisme du FNDA qui prescrit de prendre auprès des Cellules Communales des ATDA des fiches d'alignement. Dans ce processus, c'est seulement 34 PME sur les 450 accompagnées (soit 07,55%) qui ont pu obtenir des crédits des IMF et banques. L'évaluation retient que les crédits obtenus sont régulièrement remboursés et certains promoteurs ont pu renouveler leur crédit. Il faut aussi noter que ce sont les promoteurs de PME qui disposaient des titres de propriété ou qui ont accepté les conditions onéreuses fixées par les banques et IMF, qui ont pu obtenir ces crédits.

Concernant l'axe 4 : Mise en place d'un mécanisme d'accès aux marchés : Les produits attendus de cet axe sont : i) **Produit 5 :** Des partenariats de qualité avec des agrégateurs intéressés sont établis (deux indicateurs) ; ii) **Produit 6 :** Les chaînes d'approvisionnement des acheteurs partenaires sont améliorées (deux indicateurs) ; iii) **Produit 7 :** La demande en produits sélectionnés est accrue (deux indicateurs).

Un quatrième produit est intervenu au cours de la mise en œuvre du projet. Il s'agissait de doter ses bénéficiaires de matériels. Après l'analyse des besoins exprimés par ceux-ci, le matériel retenu est l'octroi de cages pour les poules pondeuses et les serres pour la production de semences pour le maraîchage. La décision d'octroyer des matériels aux bénéficiaires du projet est prise dans une

perspective de durabilité proposée dans le document d'opérationnalisation du projet élaboré en 2019. Mais, cette décision n'a pas fait l'objet d'un acte formel et conduit à la révision du cadre logique du projet, en termes d'indicateurs, de valeur de référence et de valeurs cibles.

Le projet dans sa mise en œuvre, a accompagné 39 PME (dont 20 PME de femmes) bénéficiaires à la certification de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA). A l'issue du processus de certification, 19 PME (dont 15 PME dirigées par les femmes, soit 79%), sont certifiées et 26 produits ont reçu l'autorisation de mise sur le marché (AMM). Cf. annexes 9.4

La mission n'a pas noté de partenariats formalisés entre les promoteurs d'entreprises agricoles grâce à l'appui du projet. Toutefois, le PDAB a permis à certaines PME de participer à des foires pour présenter leurs produits. De plus, le renforcement du capital humain (thématique sur l'agriculture contractuelle) assuré par le projet a permis aux bénéficiaires de nouer des partenariats informels et également à l'occasion des différentes participations aux foires facilitée par PDAB.

Constat N° 8 : la non adaptation du projet à l'évolution du contexte, l'insuffisance du personnel, du suivi et de l'analyse des besoins sont les facteurs limitants l'obtention des produits et résultats attendus du projet.

De nos entretiens de terrain et de l'analyse documentaire réalisée dans le cadre de cette évaluation, les facteurs qui ont freiné l'atteinte des produits et des résultats attendus du projet peuvent se résumer comme suit :

- ***Le projet dans sa mise en œuvre ne sait pas adapter à l'évolution du contexte*** qui a conduit à la révision de ces indicateurs, sans que ceux-ci conduisent à la révision des indicateurs du cadre logique initialement prévus. Les valeurs de référence et les valeurs cibles retenues au moment de la formulation sont restées, alors ces valeurs ont été revues dans les faits.
- ***L'insuffisance du personnel du projet au niveau national.*** Ce personnel est limité au coordonnateur et à l'assistante financière. Sur le terrain les VNU sont également en nombre limité. Un VNU à l'échelle d'une ATDA semble insuffisant pour coordonner et suivre toutes les activités du projet au niveau de l'ATDA ;
- ***L'insuffisance du suivi des dossiers de certification et des dossiers d'octroi de titres fonciers*** aux bénéficiaires sélectionnés par le projet d'une part et d'autre part, l'insuffisance de remontée des difficultés aux autorités sectorielles. Cette situation est la résultante de l'insuffisance du personnel du projet. En l'absence d'un chargé de suivi-évaluation, la charge du travail a fini par peser sur la seule personne du coordonnateur ;
- ***L'insuffisance de l'analyse des besoins, malgré les diagnostics menés :***

La stratégie d'intervention du projet se veut participative et inclusive. Mais la mission d'évaluation a l'impression qu'une analyse réelle des besoins des bénéficiaires n'a pas été faite avant de leur proposer les appuis – accompagnements. Les décisions sont prises sur la base de simples déclarations des bénéficiaires sélectionnés sans s'assurer qu'il s'agit des besoins réels des PME. En effet, il y a une différence entre les « besoins réels » et les « besoins exprimés ». Dans le cas d'espèce le PDAB a travaillé sur la base des besoins exprimés. A titre d'illustration, il est apparu

que lors des échanges, les bénéficiaires souhaitent obtenir des financements pour le développement de leurs activités. Mais de quel type et genre de financement s'agit-il ? une analyse profonde de la question permettrait de déceler qu'il ne s'agit pas de prêts bancaires ou des IMFs, mais des subventions auxquelles les acteurs du secteur agricole sont habitués par d'autres interventions et surtout de la promesse faite par le projet à son démarrage de leur donner des subventions. De plus, même si le bénéficiaire est disposé à faire face à un crédit, est-ce que le niveau de développement, les ressources de la PME lui permettent de solliciter et de l'obtenir et respecter les conditions ? la mission estime que cette analyse n'a pas été approfondie au moment de l'élaboration des plans d'affaires et des états financiers des PME. Il y a 450 Plans d'affaires qui sont élaborés pour les PME, avec l'ambition de les accompagner au financement. Il aurait été plus judicieux de faire une analyse profonde des PME au moment de l'élaboration des plans d'affaires pour savoir s'il est nécessaire de soumettre leur dossier au financement d'une banque ou d'une IMF ou leur déterminer à un autre type d'appui. Un diagnostic plus approfondi des PME permettrait de connaître celles qui peuvent être candidates pour l'obtention de crédit auprès des banques ou des IMF. Très tôt plusieurs PME se sont désillusionnées parce qu'elles ne sont pas capables de répondre favorablement aux conditions bancaires. Le diagnostic des PME effectués par les SAE permettrait de décider des appuis-accompagnements adaptés à leur niveau de développement, au lieu de généraliser l'expérience. L'approche du PDAB est une première expérience en la matière, il fallait adopter une attitude prudentielle et apporter les accompagnements à la carte en tenant compte du besoin réel de chaque PME. Ce besoin devrait émerger au moment du diagnostic réalisé par les SAE. De nos entretiens avec les acteurs, il a été décidé d'octroyer des équipements aux PME à la suite d'un atelier qui a réuni les faïtières des producteurs et le projet. Au final, c'est seulement des cages pour des pondeuses qui ont été offertes aux promoteurs tout comme si c'est le seul besoin des PME. Nos entretiens avec l'ABSSA ont révélé qu'en réalité les 39 PME proposés pour aller à la certification et l'AMM de leurs produits n'ont pas formellement formulé la demande. D'après les personnes rencontrées à l'ABSSA, les promoteurs leur ont déclaré ce qui suit : « *On croyait que c'est pour recevoir d'autres appuis* » c'est en ces termes que les promoteurs des PME se sont exprimés aux agents de l'ABSSA qui sont allés en inspection dans leurs entreprises. Cette situation a conduit les Promoteurs des PME à se rendre indisponible au moment du passage de l'équipe d'inspection de l'ABSSA, parce qu'ils sont conscients qu'ils ne sont pas en règle et éligibles à la certification. Le nombre de PME qui se sont rendus indisponibles ou injoignable lors des inspections s'élève à 13 unités soit 34.21%. Ce qui n'est pas négligeable. La liste des PME leur a été confiée sans qu'ils ne participent à l'identification préalable des PME bénéficiaires de cet accompagnement.

Constat N° 9 : la stratégie de partenariat du projet est inadaptée, inefficace et infructueuse.

Dans sa mise en œuvre, le projet a noué plusieurs partenariats, notamment avec : les Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA), l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME), l'Agence Nationale du Domaine et du Foncier (ANDF), l'Agence Béninoise

de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA), le Fonds National de Développement Agricole (FNDA).

Globalement les résultats de ces partenariats sont mitigés. Elles n'ont pas abouti aux résultats escomptés.

Concernant l'Agence Nationale du Domaine et du Foncier, aucun Titre Foncier n'a pu être délivré aux trente bénéficiaires du projet qui étaient éligibles à cet accompagnement. Il y a, à pointer du doigt la lenteur administrative habituelle constatée au niveau de cette agence qui tarde à délivrer les titres fonciers aux citoyens, mais en dernier ressort, elle incrimine le projet qui ne lui aurait pas transmis les originaux des actes présumptifs de propriété afin de boucler les travaux de la convention de partenariat qui la lie au projet et dont l'intégralité des frais de prestation lui sont versés. L'évaluation estime qu'un suivi de proximité et une bonne communication du PDAB avec l'Agence auraient permis d'accélérer la procédure d'obtention des résultats escomptés au profit des bénéficiaires

L'ANPME avait pour mandat d'accompagner 450 PME bénéficiaires du projet à l'obtention de crédits bancaires ou des Institutions de Microfinance (IMF). Pour ce faire, elle devrait accompagner ces PME dans l'élaboration de leur Plan d'affaire et états financiers sur deux ou trois ans successifs. L'agence s'est alors appuyée sur les services de douze Structures d'Accompagnements et d'Encadrement (SAE) agréées par la BCEAO pour élaborer les 450 plans d'affaires et les états financiers des PME. Dans la suite du processus l'ANPME a été dessaisie du dossier et le projet a alors contractualisé directement avec les SAE. De plus, en raison de la mauvaise qualité de la grande majorité des plans d'affaires élaborés par les SAE, le projet a décidé de contractualiser avec deux Intermédiaires des Opérations Bancaires (IOB) pour accompagner les PME dotées de leur plan d'affaire, au financement par l'introduction de leur dossier au niveau des banques. Cette intermédiation n'a pas aussi donné les résultats attendus. La collaboration avec les IOB a été abandonnée pour laisser les PME introduire leur dossier au niveau des banques et des IMF de leur choix à travers le dispositif du FNDA mis en place qui consiste à se faire délivrer une fiche d'alignement par les Cellules Communales des ATDA avant d'introduire leur dossier soit à la banque soit auprès d'une IMF. A la suite de ce processus complexe, trente-quatre (34) PME accompagnées par le projet ont obtenu de crédit pour le financement de leurs activités. Ce qui représente 07.55% de l'ensemble des PME destinées au financement. Ce taux est nettement faible par rapport à la norme admise pour juger de la performance du projet.

Il faut reconnaître que cette ambition du projet d'accompagner 450 PME agricoles au financement est noble mais un peu démesurée. Un travail préalable de tri des PME, devrait être fait au moment de l'élaboration des plans d'affaires pour identifier celles qui ont un besoin réel de financement pour le développement de leurs activités, celles qui seraient éligibles au regard des conditions bancaires d'obtention de crédit ou des IMF et du niveau de développement de leurs affaires et des moyens dont elles disposent. Ce tri aboutirait à diminuer le nombre des PME à accompagner au financement et un autre type d'appui-accompagnement seraient apporté à celles qui ne sont

pas éligibles aux conditions bancaires et des IMF. Cet appui pourrait être des subventions d'équipement, selon l'activité de chaque PME. Le constat fait est que le projet n'a donné que des cages pour des poules pondeuses pour 23 PME et deux serres pour la production semencière à deux PME spécialisées dans le maraichage, alors que les besoins sont plus nombreux. Selon les SAE et IOB rencontrés, plusieurs des PME étaient très peu structurées et n'ont pas les moyens pour prétendre solliciter des crédits bancaires. Cette typologie est proposée dans le document d'opérationnalisation du projet élaboré par le laboratoire LEP de l'Université d'Abomey-Calavi, mais malheureusement n'est pas appliquée par le projet.

Concernant la certification des PME et l'Autorisation de mise sur le marché de leurs produits, Le rapport technique de l'ABSSA sur l'exécution de la convention de partenariat indique que dix-neuf (19) sur trente-huit (38) bénéficiaires du PDAB ont obtenu la certification (soit 50%) et 26 produits sur 64 (soit 40,62%) ont obtenu l'Autorisation de Mise sur le Marché. La deuxième moitié n'a pas pu obtenir la certification et l'autorisation de mise sur le marché de leurs produits en raison de l'inadaptation du profil des unités. Les unités de transformation ne répondent pas aux critères et ne respectent pas les normes admises pour obtenir la certification. Pour l'ensemble ce sont des entreprises qui ne disposent pas de lieu de production et qui utilisent leurs milieux d'habitation pour la transformation des produits qu'ils écoulent sur le marché. La question qui vient à l'esprit est comment ces PME ont été identifiées pour bénéficier de l'accompagnement de l'ABSSA ? Les dix-neuf PME ayant obtenu l'AMM ont présenté 35 produits au nombre desquels 26 ont été certifiés soit 74,28%. Globalement, le résultat du partenariat du projet avec l'ABSSA est moyennement atteint.

Constat N° 10 : l'une des réussites du PDAB est le renforcement des capacités des jeunes en entrepreneuriat agricole et en techniques modernes de production agricole et de transformation, en gestion financière d'une entreprise agricole, même si les formations ne constituent pas leurs attentes.

Un des appuis clé du projet était le renforcement des capacités des jeunes entrepreneurs agricoles dans des domaines en adéquation avec ses objectifs. Le PDAB a appuyé la formation de nombreux jeunes sur les techniques modernes agricoles et en entrepreneuriat agricole, en fiscalité, en gestion d'une entreprise agricole. Ceci leur a permis d'avoir des connaissances et des compétences dans la gestion d'une entreprise agricole, sur les techniques de gestion financière, le clustering, sur les bonnes notions de gestion et sur la fiscalité. Ces vagues de sessions de renforcement de capacités ont impacté 764 jeunes dont 115 femmes formées à l'entrepreneuriat agricole.

Ces formations ont été appréciées favorablement par l'ensemble des personnes rencontrées par la mission. Selon elles, les formations reçues leurs ont donnée de nouvelles bases en matière de gestion d'une entreprise agricole. Certains parmi ces bénéficiaires sont devenus des experts en matière d'élaboration de plan d'affaires, fort de celle que le PDAB leur a dispensé.

Quelques témoignages des bénéficiaires rencontrés :

- 1. C'est grâce au PDAB que j'ai refusé d'intégrer la fonction publique. J'ai une vision à 2030 d'atteindre un chiffre d'affaires de 20 millions FCFA. Tout ceci, grâce aux formations que j'ai reçues du projet. Je suis très satisfait du projet. Grâce aux formations et leur application sur le terrain, j'ai augmenté mon chiffre d'affaires et je suis passé de 2 millions à 7 millions aujourd'hui. Tout ceci grâce au PDAB. Je sais gérer mon entreprise avec mon cahier de gestion qui est à jour. Je ne dépense l'argent n'importe comment.*
- 2. Le PDAB, c'est comme une école de formation. Il vous forme et vous laisse. Mais je le remercie. Car grâce à lui j'ai bénéficié de beaucoup de choses. J'ai pu élaborer moi-même mon plan d'affaires qui m'a permis de bénéficier des appuis d'un autre projet. J'ai bénéficié d'appui financier d'un autre projet à hauteur de 17 millions FCFA.*
- 3. Le PDAB m'a montré beaucoup de choses. Avec le PDAB, c'est le soutien moral, par les formations que j'ai reçues. L'argent ne peut pas tout faire et l'argent ne fait pas le bonheur. PDAB m'a aidé à enregistrer mon entreprise et mon ONG. Grâce à cette formalisation, je collabore avec d'autres structures de la place et j'ai pu obtenir des financements qui m'ont permis d'agrandir mon exploitation et j'ai pu achever mon forage qui était à peine à 15 m de profondeur. Si mon ONG et mon entreprise ont un nom aujourd'hui, c'est grâce à PDAB. Je lui donne une note de 4/5 en termes de satisfaction, même si je n'ai pas eu le financement que je souhaitais.*
- 4. Mes impressions sont bonnes avec PDAB, même si mon plan d'affaires n'a pas prospéré. Les formations que j'ai reçues du PDAB m'ont beaucoup aidé dans mon entreprise. J'ai augmenté mon chiffre d'affaires*

Malgré cette satisfaction des bénéficiaires du projet, ils restent toutefois déçus, en raison du non-respect des promesses de départ de leur donner des subventions pour développer leurs entreprises. Mais grande est leur surprise d'apprendre qu'il n'y aura pas de subventions, mais plutôt des crédits bancaires ou des IMF. Ceux à quoi, ils ne s'attendaient pas. De plus, même s'ils sont disposés à aller vers les banques pour obtenir les crédits, ils n'avaient pas les ressources nécessaires pour faire face aux conditions des banques. Ce qui a été une grande déception pour la grande majorité des personnes rencontrées par la mission.

En guise de témoignage :

- + Je m'attendais à avoir un appui financier pour mettre en œuvre mon plan d'affaires, mais à ce jour, je continue d'attendre. Mon plan d'affaires est resté comme ça sans financement. Les banques et IMF que j'ai approchées ont refusé de me financer car, je n'ai pas de garantie. Je suis déçu par le projet.*
- + PDAB, c'est une déception pour moi. C'est maintenant que j'apprends que le PDAB est fini. Sinon j'étais toujours dans l'attente. Au départ on a parlé de subvention, puis après, ils ont dit que ce sont les crédits. Donc, il faut avoir des garanties constituées des TF sur les parcelles ou des dépôts à terme dans une banque. Où est-ce qu'un jeune comme moi va trouver de terrain avec TF ou trouver de 5 millions pour un dépôt à terme. Si j'avais les 5 millions, je ne demanderais pas l'appui du projet. Ils m'ont demandé d'amener les papiers de mon terrain pour aller au TF. J'ai tout remis et jusqu'à ce jour, je n'ai pas le TF et je ne retrouve pas les papiers de mon terrain. C'est une déception totale. Mais en retour, j'ai reçu beaucoup de formation sur plusieurs thématiques. Ce qui est bon pour le développement de mes activités.*

Mais c'est la non satisfaction du problème fondamental d'accès au financement qui a fait défaut. Le projet s'est arrêté brutalement sans aucune communication.

5.3. Efficience

Constat N° 11 : La structure de gestion du projet, telle qu'elle est décrite dans le document de projet, n'a pas permis d'obtenir les résultats escomptés.

Le dispositif opératoire mis en place pour la gestion du projet est composé comme suit :

Tableau N° 04 : Structure de gestion du projet

N°	Dénomination	Composition	Attributions
1	Coordination Nationale du Projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expert Coordonnateur ▪ Expert Suivi-évaluation ▪ Les VNU, chargé du projet auprès des ATDA ▪ VNU chargé des finances au niveau national 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion quotidienne de la mise en œuvre du Projet y compris la gestion de l'équipement, du soutien administratif ; • Cohérence avec les indicateurs du MAEP et du CPD-PNUD ; • Planification et rédaction des rapports techniques et financiers ; • Présentation des progrès du projet au CTG
2	Comité Technique de Gestion du Projet	Orientation stratégique du projet, Validation du budget annuel, Validation des rapports d'avancement	<ul style="list-style-type: none"> • S'assure de la mise en œuvre du Programme est conforme avec le Plan de Préparation approuvé ; • Autorise l'exécution des PTT et des budgets périodiques du Projet ; • Prendre toutes initiatives pour garantir la bonne exécution et le succès du Projet ; • Donne des orientations en vue de l'exécution correcte du Projet.
3	Programme des Nations unies pour le Développement	Team Leader, Chargé de Programme PA	<ul style="list-style-type: none"> • Supervision technique et financière du Projet • Gestion fiduciaire du Projet ; • Mise à disposition des compétences et expertises par recrutement (membres de la coordination, experts pour réaliser les mission, cabinet de prestation) • Rendre compte au MAEP/gouvernement de l'utilisation des fonds mis à disposition du PNUD et des résultats du projet.

La structure de gestion opérationnelle du projet au quotidien, tel qu'il est mentionné au point 1 du tableau ci-dessus, montre qu'il s'agit d'une équipe légère chargée d'exécuter toutes les activités du projet sur toute l'étendue du territoire national. La mission d'évaluation note que cette équipe est trop légère pour la mise en œuvre et le suivi du projet afin d'obtenir les résultats attendus.

Au niveau national, l'équipe de gestion est composée du Coordonnateur, du chargé de suivi-évaluation et du chargé des finances. Cette équipe a été mise en place tardivement et particulièrement le chargé du suivi-évaluation a démissionné après six mois de fonction. Le

poste est ainsi resté vacant jusqu'à la fin du projet, réduisant ainsi la coordination nationale à l'expert Coordonnateur et au chargé des finances (un VNU), pour suivre et superviser les activités du projet sur toute l'étendue du territoire national. Ce qui humainement n'est pas facile. Il a manqué à cette équipe de coordination des experts thématiques pour suppléer le coordonnateur dans le suivi des dossiers relevant de chaque axe d'intervention du projet. Ainsi, l'équipe de gestion du projet devrait comporter au niveau national un expert foncier, un expert en finance rurale et un expert en sécurité et santé des aliments. Ceux-ci auront alors la charge de suivre les activités du projet sur chacun de ses axes et au niveau des partenaires conventionnés. En l'absence de ceux-ci, la tâche a beaucoup pesé sur la seule personne du Coordonnateur, qui n'a forcément pas les compétences dans tous les domaines d'intervention du projet. Le départ du chargé du suivi-évaluation qui n'a pas été remplacé a amplifié la situation. Dans ces conditions, il serait difficile d'obtenir les résultats attendus du projet.

Le PRODOC du projet a certes proposé une équipe légère, mais à son démarrage, un travail préalable devrait être fait pour clarifier la question. Ce qui a manqué et a rendu inefficace et inefficent le projet.

Constat N° 12 : Faible capacité de mobilisation des ressources et une gestion financière inefficace du projet

Tableau N° 05 : Point d'exécution financière globale du projet

Bailleur (s)	Montant en Dollars US Engagement		Ressources mobilisées		Dépenses en Dollars US	Taux d'exécution financière/ bailleurs
	Valeur	%	Valeur	%	Montant	%
PNUD	400 000	4,60	300 000	6,30	167 059	41,76
Fond Indien	300 000	3,45	300 000	6,30	282 228	94,07
Gouvernement	8 000 000	91,95	4 160 000	87,39	3 568 151	44,60
TOTAL	8 700 000	100	4 760 000	100	4 017 439	46,17%

Source : TDR de la mission et PNUD Bénin / Calcul effectuée par la mission

Les ressources mobilisées représentent 54.71% des engagements. Les ressources prévues sont mobilisées à peine de moitié, alors qu'il était prévu dans le PRODOC que d'autres Partenaires Techniques et Financiers seraient sollicités pour une mobilisation complémentaire des ressources. Ce qui plus été effectif

Le taux d'exécution financière sur la base des engagements est de 46,17%. Le taux d'exécution financière sur la base des ressources mobilisées est de 84,39%. Ce qui est appréciable. Malgré ce faible taux de mobilisation des ressources financières, les activités du projet ont été exécutées jusqu'à une prolongation de 18 mois. Ce sont les ressources non consommées qui ont permis de conduire les activités du projet pendant les deux périodes de prorogation. Ce qui traduit le fait que si les ressources prévues sont mises entièrement à la disposition du projet, il lui serait difficile de de les consommer.

Constat N° 13 : La stratégie de mise en œuvre du projet et son exécution ont été inefficients et d'un mauvais rapport coût-efficacité.

La stratégie mise en place par le projet est de signer des conventions de partenariat avec des institutions pour l'accompagner dans certaines activités. Pour ce faire, les conventions de partenariat ont été signées avec les Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA), l'Agence Nationale du domaine et du Foncier (ANDF), l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA), l'Agence Nationale de Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME).

La plupart de ces partenariats n'ont pas abouti aux résultats escomptés bien que toutes ses structures aient été payées entièrement ou en partie.

Concernant la convention de partenariat du projet avec les ATDA, la convention n'est pas clôturée officiellement. Les ATDA, n'ont pas produit les rapports d'activité qui montre clairement que le travail est fait et les résultats obtenus. De même le PDAB reste devoir aux ATDA les ressources financières à hauteur de 30% de leur convention. La convention de partenariat n'est pas clôturée avec les ATDA malgré l'arrêt du projet.

A propos de la convention avec l'ANDF, le projet n'a obtenu aucun Titre Foncier sur la vingtaine de dossiers que le projet a envoyé à l'institution. La convention est signée pour accompagner trente (30) promoteurs de PME agricoles dans l'obtention de Titre Foncier en vue de la sécurisation de leur exploitation. La lenteur administrative de l'institution et le peu de rigueur dans le suivi des dossiers ont abouti à cette situation malheureuse qui décrédibilise le PDAB vis-à-vis de ses bénéficiaires.

Le montant de la convention est intégralement payé pour accompagner trente (30) promoteurs/trices de PME, alors que le projet n'a introduit que vingt et un (21) dossiers et le service n'est pas fourni jusqu'à l'arrêt du projet.

La convention avec l'ABSSA, a permis d'obtenir 19 PME agricoles certifiées avec 26 produits qui ont obtenu l'Autorisation de Mise sur le Marché, alors que le projet a retenu 38 PME pour 64 produits. Les résultats de cette collaboration ne sont pas connus avant la clôture du projet en décembre 2023. Cette convention de partenariat n'est pas aussi clôturée. Les rapports technique et financier de la convention ne sont pas transmis au projet avant sa clôture.

Le partenariat avec l'ANPME est celui qui a affecté beaucoup plus l'efficacité du projet. En effet, l'ANPME a sollicité les services de onze (11) Structures d'Accompagnement et d'Encadrement (SAE) agréées par la BCEAO pour élaborer les plans d'affaires et les états financiers des entreprises agricoles bénéficiaires du PDAB (450 au total). La faible qualité des plans d'affaire élaborés a conduit le PNUD à résilier le contrat des SAE et à confier le dossier à deux Intermédiaires des Opérations bancaires (IOB) pour réviser les plans d'affaires et conduire le reste de la procédure jusqu'à l'obtention du financement. Mais malheureusement ces IOB,

chacun avec un portefeuille de plus de 200 PME à accompagner n'ont pas réussi leur mission au point où leur intervention a été rompu par le projet. C'est alors que la décision a été prise de laisser les promoteurs d'entreprises eux même s'adresser aux banques ou IMF de leur choix pour solliciter les crédits souhaités, à travers le mécanisme du FNDA. Toutes ces démarches infructueuses ont engendré des coûts énormes pour le projet, mais le résultat attendu n'est pas obtenu. Les PME ont certes leurs plans d'affaires revus par les IOB, mais ils ne leur ont pas permis d'obtenir les financements souhaités.

Il est inscrit clairement dans le PRODOC que le mécanisme du FNDA sera utilisé pour accompagner les PME au financement, mais ce chemin n'a plus été emprunté. Il a fallu faire des détours infructueux avant de revenir à la préconisation du PRODOC. De plus, le projet n'a pas su signer un partenariat avec le FNDA et y trouver un point focal avec qui discuter toutes les fois qu'il est nécessaire. Ici aussi, c'est le Coordonnateur du projet, avec l'appui du chargé de programme solutions intégrées durables du PNUD, qui dialogue avec le FNDA.

Tous ces partenariats n'ont pas permis d'obtenir les résultats attendus malgré les ressources engagées.

Toutefois, il faut reconnaître que le PDAB en utilisant les services des SAE et des IOB a introduit une pratique appréciable. Il s'agit là d'une approche de partenariat public-privé qui mérite d'être capitalisé. En effet, ces structures sont agréées par la BCEAO et s'insèrent dans l'agrobusiness au Bénin. Son intervention a permis aussi au FNDA de revoir sa position et sa collaboration avec les IMF. En octobre 2023, les conditions d'accès aux facilités de FNDA ont été allégées. Ainsi, le FNDA ne considère plus la présentation d'un plan d'affaires comme une exigence en matière de document justificatif à la demande de d'accès à ses facilités, et le plafond des crédits à mettre en garantie de portefeuille a été relevé.

Constat N° 14 : Les fonds et les activités du projet n'ont pas été livrés dans le respect des délais

Le démarrage du Projet a connu quelques difficultés marquées non seulement par le retard dans la mise en place des ressources, mais aussi par le montant mobilisé nettement en deçà des prévisions (54,7% sur la durée du Projet, selon la documentation exploitée). Ceci explique le retard observé pour faire le recrutement du personnel du projet : Expert Coordonnateur, chargé de suivi-évaluation, VNU positionnés dans les ATDA. On note un effectif réduit de ces derniers par rapport aux prévisions (7 VNU au lieu de 12 prévus).

Les retards dans la mise en œuvre des activités du projet se sont creusés au fil du temps jusqu'à son terme en 2021 et à son arrêt définitif en décembre 2023 après 18 mois de prolongation. Il n'a pas été mis en place une stratégie d'adaptation et de rattrape des retards.

Constat N° 15 : Un système de suivi-évaluation du projet inopérant n'a pas permis d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet.

Le PNUD a appuyé le projet à mettre en place un système de suivi-évaluation, avec des outils bien adaptés pour la collecte et le traitement des informations. Mais, le système est abandonné et n'est pas utilisé. La base de données mis en place n'est pas disponible pour renseigner sur les données probantes du projet.

Chaque année, un Plan de Travail Annuel Budgétisé (PTAB) est élaboré et soumis à la validation des autorités compétentes, notamment le Comité Technique de Gestion. Tenant compte de ce PTAB, les Plans Trimestriels de Travail (PTT) sont déduits et les appels de fonds sont faits pour le trimestre. Lorsqu'au bout du trimestre, les fonds ne sont totalement utilisés, le reliquat est reversé et un autre appel de fonds est fait pour le trimestre suivant.

Les rapports de progrès sont régulièrement élaborés pour informer les parties prenantes du niveau d'avancement du projet. Il est régulièrement organisé des visites de terrain par la coordination du projet pour le suivi. Des visites programmatiques sont organisées avec les parties prenantes assorties de recommandations.

5.4. Durabilité

Constat N° 16 : une appropriation de la partie nationale et des services déconcentrés du MAEP à renforcer pour assurer la durabilité des acquis du projet : risque financier élevé

Le projet est mis en œuvre suivant les modalités NIM (National Implementation Modality), en vue de favoriser l'appropriation par la partie nationale. La Direction Nationale du projet est assurée par le DCAIFE du MAEP. L'expert coordonnateur du projet, bien qu'il soit un agent du MAEP, s'en est détaché et ne se considérait plus comme un agent du ministère. La preuve, est qu'il est admis à faire valoir ses droits à la retraite aussitôt son contrat arrivé à terme au niveau du projet. Le Directeur National du Projet est du ministère, mais il occupait une position stratégique qu'opérationnelle. En l'absence du chargé de suivi-évaluation, la Direction de la Planification, de l'Administration et des Finances (DPAF) qui devrait assurer le suivi des actions du projet, au niveau du ministère, en désignant un Point Focal, comme la plupart des projets/programmes du ministère n'est pas toujours présente pour suivre les avancées du projet. Des entretiens avec la DPAF, il ressort qu'elle n'y est pas représentée et donc, ne participe pas aux visites de terrain organisé par le projet. Le constat fait est que le projet n'a plus de mémoire au sein du Ministère. Les archives du projet ne sont pas accessibles et il n'y a pas un support numérique où les données du projet sont stockées pour faciliter la consultation en cas de besoin. Dans ces conditions, l'appropriation du projet par la partie nationale mérite d'être renforcée pour en garantir la durabilité. Ceci passe par la reconstitution des archives du projet et la récupération de la base des données abandonnée dans l'ordinateur du chargé de suivi-évaluation.

Les Agences Territoriales de Développement Agricole (ATDA) sont positionnées dans l'implémentation du projet dans la perspective de son appropriation pour la pérennité de ses acquis. Pour ce faire, chaque ATDA a désigné un point focal au sein de son personnel pour

faire le suivi de la mise en œuvre du projet au côté du chargé du PDAB mis en place par le PNUD. Dans un premier temps, les points focaux des ATDA, en collaboration avec le chargé du projet ont contribué à la sélection des bénéficiaires du projet. Mais par la suite et au cours des trois premières années d'intervention du projet, les activités ont été dictées depuis la coordination du projet au niveau national. Les ATDA et les VNU n'avaient pas la main pour conduire librement les activités. Ce qui n'a pas permis au projet d'avancer au rythme souhaité. Ce n'est qu'en 2021, à quelques mois de la fin du projet, qu'est intervenue la signature des conventions de partenariat avec les ATDA. Ce qui a permis de faire avancer les activités du projet dans les pôles de développement. Les ATDA pouvaient planifier des activités, élaborer les TDR, les faire valider par la Coordination du projet et enfin les mettre en œuvre. Les ATDA ont pu alors identifier et sélectionner les clusters à redynamiser dans le cadre du projet et de faire le suivi de leur fonctionnement. S'il a fallu disposer d'un budget pour que les activités du projet se déroulent dans les conditions requises au niveau des ATDA, il serait difficile de faire le suivi rapproché nécessaire pour maintenir les acquis du projet après le projet. Le suivi post formation, le suivi des PME agricoles ne seraient pas rigoureusement effectués. Des entretiens avec les acteurs sur le terrain, la présence des VNU sur le terrain est source de motivation pour les PME qui se voient sevrer avec leur départ à la fin du projet. Le suivi-accompagnement des clusters pourra se poursuivre par les agents des ATDA, parce que c'est l'une de leur activité phare. Mais à un rythme et fréquence réduit par manque de ressources financières suffisantes. Ainsi, les risques financiers sont grands pour compromettre la durabilité des acquis du projet.

Constat N° 17 : une préservation environnementale pour la durabilité des résultats du projet.

Les actions du PNUD ne constituent pas une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet. En effet, dans sa mise en œuvre, le projet a fortement tenu compte des aspects environnementaux, notamment dans l'élaboration des plans d'affaire des PME/PMI. Il est conseillé aux promoteurs d'entreprise d'éviter l'utilisation des pesticides dans le cadre de leurs activités, mais de privilégier l'utilisation des engrais organiques. A titre d'illustration, pour la fertilité des sols, l'utilisation des engrais organiques est la pratique utilisée dans les trois fermes visitées par la mission. Ceci à base des fientes de poulets pondeuses qu'ils élèvent sur leur ferme.

Constat N° 18 : Les acquis du projet ne sont pas documentés par l'équipe de projet, ni diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet.

Les enseignements tirés ne sont pas documentés et diffusés auprès des parties prenantes, ni d'autres bénéficiaires des acquis du projet. Les rapports d'avancement du projet sont élaborés suivant la fréquence voulue, mais, il n'y a pas une documentation des leçons et enseignements tirées des réussites ni des échecs du projet. Le rapport de clôture du projet n'est pas rédigé pour retracer les résultats obtenus et les échecs, encore moins une étude de capitalisation. Tous les acteurs rencontrés ont témoigné de l'arrêt brutal du projet sans qu'ils en soient

informés. Plusieurs partenaires étaient surpris d'apprendre que le projet est achevé et que l'évaluation finale est en cours. De même plusieurs bénéficiaires sont dans l'attente des appuis annoncés par le projet et sont surpris d'apprendre que le projet est achevé. Toutefois, il ressort de nos entretiens que d'autres projets du MAEP se sont inspirés de l'expérience du PDAB pour l'identification de leurs bénéficiaires. En effet, le choix des bénéficiaires du PDAB s'est faite suivant une démarche qui a conduit à faire des visites à domicile ou au siège de la PME avant qu'elle ne soit définitivement retenue comme bénéficiaire du projet. Cette approche a permis de déceler de faux promoteurs de PME qui voulaient profiter du projet. Suite à nos entretiens, le Projet d'appui au Développement Agricole et à l'Accès au Marché (PDAAM) par exemple s'est inspiré de l'expérience du PDAB pour sélectionner ses bénéficiaires.

Constat N° 19 : Il manque au projet une stratégie de sortie bien conçue et bien planifiée qui intègre la dimension de genre. Malgré que la stratégie d'opérationnalisation du projet soit élaborée avec des stratégies de sortie, celles ne sont pas vraiment mises en œuvre.

Une stratégie de sortie peut être définie comme une approche planifiée dans laquelle l'équipe chargée de la mise en œuvre du projet, les organes de gestion ou les groupes cibles planifient le transfert de la gestion du projet après l'achèvement.

L'analyse du PRODOC n'indique pas clairement une stratégie de sortie explicite et bien planifiée du projet. Le projet s'est appuyé sur le terrain sur des institutions publiques et privées avec lesquelles des partenariats sont noués. Mais, la plupart de ces partenariats n'ont pas été bien exécutés.

La stratégie d'opérationnalisation du projet a indiqué des pistes de pérennisation des acquis, mais ces pistes n'ont pas été judicieusement utilisées outre l'acquisition des cages pour les poules pondeuses et de deux serres pour la production de semence maraîchères.

Constat N° 20 : Plusieurs actions de renforcement des capacités dont l'application sur la durée nécessitent des recyclages pour la consolidation et le maintien des acquis.

Le projet a adressé à l'endroit des bénéficiaires plusieurs sessions de formation sur des thématiques diverses et variées et sur chacun de ses axes. Ces actions de renforcement de capacités dispensées dans le cadre du projet sont bien appréciées par tous les bénéficiaires que la mission d'évaluation a rencontrés. Bien qu'ils reconnaissent l'utilité des formations, il pourra se poser des problèmes de suivi post formation. La mission d'évaluation a pu noter que les VNU ont fait des visites inopinées dans certaines des entreprises dont les promoteurs sont formés. Ces visites sont souvent assorties de recommandations d'amélioration de leurs pratiques, mais, il serait plus judicieux que des suivis de ce genre se répètent. Il est prévu que les ATDA poursuivent les visites des entreprises mais, malheureusement les ressources financières ne sont pas toujours suffisantes pour la continuité du suivi post formation. Malgré que les supports de formation soient distribués à leurs bénéficiaires, ceux-ci ne sont pas toujours disponibles pour les lire. La relecture permanente de ces supports pourrait permettre

ceux d'entre eux qui sont disponibles à s'auto-former pour une application durable des connaissances acquises.

5.5. Critères transversaux

Constat N° 21 : Le projet a contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits humains, en adoptant une discrimination à l'endroit des femmes. Toutefois les considérations socio-culturelles n'ont pas permis de révéler les efforts menés par le projet.

Dans sa mise en œuvre, le projet a tenu compte favorablement du genre et de l'autonomisation de la femme. Les critères de sélection des bénéficiaires du projet sont assouplis chez les femmes et les personnes handicapées. Alors que l'âge des promoteurs d'entreprise est compris entre 18 et 55 ans, celui des femmes promotrices d'entreprises agricoles est resté ouvert à partir de 18 ans. Ainsi, sur l'ensemble des 764 bénéficiaires sélectionnés au démarrage du projet, il y a 115 femmes, soit 15%. De plus, les 115 femmes sélectionnées au démarrage du projet sont systématiquement retenues pour bénéficier de l'accompagnement à l'élaboration des plans d'affaire et des états financiers pour l'obtention de crédit pour le financement des activités de leur PME. Le projet a privilégié les maillons des CVA des filières porteuses des PDA qui habituellement mobilisent plus les femmes.

Il faut reconnaître que les femmes ne se sont pas prononcées en masse comme des cheffes d'entreprise lors de la sélection des bénéficiaires au démarrage du projet. C'est ce qui justifie leur faible nombre dans l'effectif des bénéficiaires accompagnés. Les femmes restent toujours victime des considérations socio-culturelles qui fait qu'elles ne s'affichent pas dans un milieu où les hommes sont majoritaires, notamment en milieu rural. Cette situation explique le fait que l'ambition du projet de toucher 30% à 40% de femmes n'est pas atteinte malgré la discrimination appliquée.

La promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes est au cœur du mandat du Programme des Nations Unies pour le Développement. L'égalité des sexes, enracinée dans les droits de l'homme, est cruciale pour la réalisation des Objectifs du Développement Durable (ODD). En défendant l'égalité des sexes et en donnant aux femmes les moyens de devenir des agents du changement et d'avoir un pouvoir décisionnaire dans les processus de développement qui influent sur leur vie, le PNUD poursuit une vision d'un monde plus inclusif, durable et résilient. De plus, la dimension genre est un axe transversal majeur dans les actions du MAEP, qui est maître d'ouvrage du projet. Un plan d'action genre est disponible au niveau du MAEP depuis 2016 et ce plan d'action a été utilisé lors de l'exécution du projet. Ce plan d'action a pour objectif de contribuer à la réduction des inégalités entre hommes et femmes dans le secteur agricole. L'axe 2 de ce plan porte sur l'autonomisation de la femme dans le secteur agricole. De même, les actions de promotion du genre sont définies dans les axes stratégique du PSDSA/PNISAN.

Le projet n'a pas impliqué explicitement les personnes en situation de handicap. La sélection de ses bénéficiaires a été faite sans distinction et dans le respect des critères généraux retenus.

6. Conclusions

6.1. Pertinence

Conclusion 1 : Le PDAB montre un bon ancrage dans les référentiels stratégiques nationaux. Le projet est globalement pertinent et les actions proposées constituent une réponse appropriée à la problématique de l'emploi des jeunes et des femmes dans le secteur agricole. Le PDAB est articulé autour d'une logique d'intervention cohérente et de grande pertinence qui était à l'avant-garde lors de sa formulation il y a six (6) ans et reste de grande actualité dans le contexte d'aujourd'hui. Les objectifs et les résultats attendus du PDAB sont entièrement alignés et en cohérence avec les priorités nationales inscrites dans le Plan National de Développement (PND 2016-2025) et le Programme d'Actions du Gouvernement (PAG 2016-2026). Il s'insère bien dans les orientations du document de programme Pays du PNUD, à son plan stratégique et aux ODD. Dans sa conception, il a apporté des solutions aux problèmes identifiés et du coup, répond parfaitement à des besoins réels des bénéficiaires.

Conclusion 2 : Malgré un ancrage initial robuste dans les priorités nationales de développement, la formulation n'a pas anticipé certains risques et dans la mise en œuvre n'a pas su s'adapter à l'évolution du contexte. Quelques risques, notamment la problématique du financement de l'agriculture par les banques et les IMF, n'ont pas été suffisamment anticipés dans la réflexion au cours de la formulation afin de proposer des mesures appropriées, pour adresser la question pertinente du financement des plans d'affaires des jeunes et des femmes bénéficiaires du projet. De plus, le PDAB n'a pas su s'adapter à l'évolution du contexte pour réorienter ses choix stratégiques. Une évaluation à mi-parcours ou des ateliers de planifications stratégiques permettraient une réorientation des activités et la redéfinition des indicateurs du projet et ses cibles. Ces manquements sont la conséquence des résultats peu satisfaisants obtenus par le PDAB.

6.2. Efficacité

Conclusion 3 : A sa fin, le projet affiche un rendu peu performant en termes de niveau de réalisation des produits qui lui sont assignés. Globalement le rendu du projet est peu satisfaisant en termes de niveau de livraison des produits qui lui sont assignés. Le taux d'efficacité niveau extrant (20,52%) est en dessous du seuil acceptable de 70% (norme généralement admise dans la gestion des programmes publics). Ce qui montre que le projet a connu des problèmes dans sa mise en œuvre. Comme, il est indiqué ci-dessus, le projet n'a pas pu s'adapter à l'évolution du contexte du moment de sa mise en œuvre par la révision de ses indicateurs. Tous les partenariats mis en place pour l'accompagner dans certaines activités n'ont pas donné les résultats escomptés. L'évaluation à mi-parcours n'a pas été réalisée afin de corriger les dysfonctionnements et proposée les réorientations nécessaires.

6.3. Efficience

Conclusion 4 : Le projet dans sa mise en œuvre a connu des retards qui se sont traduits le montant des ressources mises à sa disposition par le bailleur principal qui est le gouvernement du Bénin et par la faible consommation de ces ressources. Les ressources mobilisées représentent 54,71% des engagements, soit à peine de moitié, alors qu'il était prévu dans le PRODOC que d'autres Partenaires Techniques et Financiers seraient sollicités pour une mobilisation complémentaire des ressources. Ce qui plus été effectif. Le taux d'exécution financière sur la base des engagements est de 46,17%. Le taux d'exécution financière sur la base des ressources mobilisées est de 84,39%. Ce qui est appréciable. Malgré ce faible taux de mobilisation des ressources financières, les activités du projet ont été exécutées jusqu'à une prolongation de 18 mois. Ce sont les ressources non consommées qui ont permis de conduire les activités du projet pendant les deux périodes de prorogation. Ce qui traduit le fait que si les ressources prévues sont mises entièrement à la disposition du projet, il lui serait difficile de de les consommer.

Conclusion 5 : Le modèle organisationnel de mise en œuvre, basé notamment sur l'exécution nationale et sur une équipe légère coordination n'a pas favorisé un bon rapport coût-efficacité sur la période. Le projet est géré par une équipe légère qui ne lui a pas permis de bien suivre les actions entreprises avec efficacité et efficience. Le taux d'efficience du projet est de 44,44% (taux d'exécution physique rapporté au taux d'exécution financière). Ce taux est inférieur à l'unité. Ce qui traduit que l'unité d'extrant dégagé de la mise en œuvre du projet nécessite une mobilisation de ressources plus que proportionnelle. La faible efficience observée dans l'exécution du projet est surtout liée à la prépondérance des activités à faible incidence sur les résultats notamment : les nombreuses missions, les formations, achat des équipements non prévus dans le PRODOC, etc. La stratégie partenariale dont les résultats escomptés ne sont pas obtenus, a rendu inefficent le projet et d'un mauvais rapport coût-efficacité. Tous les partenariats noués avec les parties prenantes n'ont pas donné les résultats escomptés. Le système de suivi-évaluation, n'a pas fonctionné comme il se doit. Ce qui laisse croire que le projet est géré suivant les activités au lieu d'une gestion axée sur les résultats.

6.4. Durabilité

Conclusion 6 : Les acteurs et les structures qui accompagnent les entreprises dans le cadre du modèle PDAB sont dans une situation pérenne. Ils sont reconnus par le pouvoir public à travers la prise de textes légaux. Ce sont des acteurs étatiques (MAEP, ATDA, ABSSA, etc.). Sur la trajectoire d'appui aux entreprises, chacun de ces acteurs joue un rôle spécifique compte tenu de ses attributions. A la fin du Projet, ces acteurs et structures sont censés accompagner les entreprises agricoles et de répondre à leurs besoins, ceci d'autant plus que cet accompagnement rentre dans leurs attributions mais à condition qu'ils disposent des ressources financières suffisantes pour s'y consacrer à temps plein. En raison de sa fonction d'appui-conseil aux PME/PMI, la DCAIFE est la direction par excellence choisie par le MAEP pour porter le PDAB et en assurer le suivi post projet des acquis. Malgré ce portage du projet par les structures pérennes pour assurer sa durabilité, les acquis ne sont pas documentés. Les responsables du projet ont fait l'option d'investir dans le capital humain. Ce qui a été bien

apprécié de tous les bénéficiaires rencontrés par la mission et on peut espérer quant à la durabilité de ces actions de renforcement des capacités qui sont déjà d'une grande utilité pour ceux qui en ont bénéficié. L'arrêt brusque du projet sans une période de consolidation et capitalisation des acquis et des ressources financières limitées dont disposent les structures qui sont censées assurées la continuation du suivi de ces acquis constitue des facteurs qui vont hypothéquer la durabilité du projet.

Les critères transversaux sont pris en compte par le projet en appliquant la discrimination positive au profit des femmes. Mais les considérations socio-culturelles n'ont pas permis de mettre en exergue cet aspect.

En définitive, la mission effectue les conclusions générales ci-après sur la mise en œuvre du projet en cours d'évaluation :

1. Le projet est conforme aux priorités nationales de développement, aux produits et aux résultats du programme de pays, au Plan stratégique du PNUD et aux ODD,
2. Dans sa conception le projet a tenu compte des expériences des projets antérieurs,
3. Le projet a contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à l'approche fondée sur les droits de l'homme.
4. Un projet assez cohérent, mais qui n'a pas très tôt perçu les risques liés aux financements des banques et des IMF ;
5. Un niveau d'efficacité non satisfaisant car en dessous du seuil acceptable ;
6. Une performance entachée de plusieurs poches d'inefficience avec un taux d'efficience inférieur à l'unité ($E < 1$) ;
7. Des retards constatés au démarrage des activités du projet. Ces retards n'ont pas pu être rattrapés au contraire se sont creusés davantage d'année en année ;
8. La structure de gestion du projet, telle qu'elle est décrite dans le document de projet, n'a pas permis d'obtenir les résultats escomptés. Il s'agissait d'une équipe légère aussi bien au niveau de la coordination que dans les ATDA (un chargé du PDAB par ATDA malgré leur étendu) ;
9. Le système de Suivi-Evaluation mis en place par le PNUD n'est pas utilisé. Ce qui n'a pas permis de suivre les indicateurs du projet. Ce système de suivi-évaluation n'a pas fonctionné en l'absence de l'expert qui en a la charge. La base de données mise en place n'est pas accessible à ce jour depuis la démission de ce dernier ;
10. Avec les difficultés de mise en œuvre, des décisions de gestion ont été prise par le CTG, par exemple l'achat des équipements pour impacter les bénéficiaires et assurer la durabilité des acquis, mais le cadre logique du projet n'a pas été revu afin de réviser les indicateurs du projet et ses cibles pour faciliter l'évaluation.
11. Des conventions de partenariat ont été signées avec des structures, notamment l'ANDF, l'ANPME, l'ABSSA, les ATDA, etc. Ces partenariats n'ont pas permis d'obtenir les résultats escomptés par le projet et ces conventions de partenariat sont pour la plupart non clôturées.

12. Beaucoup d'études ont été réalisées par le projet, mais celles-ci n'ont pas été suffisamment exploitées. Nous pouvons citer l'étude sur l'opérationnalisation du projet, étude sur la sécurisation foncière, etc.
13. L'évaluation à mi-parcours du projet n'a pas été réalisée pour permettre de réorienter ses activités, réviser ses indicateurs et leurs cibles. Les activités se sont poursuivies, avec les indicateurs de départ, alors que des mesures sont prises pour tenir compte des difficultés de mise en œuvre qui ont engendré des retards qui se sont accumulés au cours des années. Ce sont les ressources non consommées après l'achèvement contractuel du projet en 2021 qui ont permis de financer ses activités au cours des deux périodes de sa prorogation.
14. Les risques financiers susceptibles de compromettre la durabilité des résultats du projet sont grands. Sans ressources financières suffisantes, les structures étatiques chargés de poursuivre le suivi après l'achèvement auront des difficultés d'assurer sur le long terme ce suivi. Alors, les ATDA, la DCAIFE et autres structures du MAEP nécessitent d'être renforcé financièrement pour assurer le suivi post-formation, post-financement.
15. La durabilité des acquis du projet suppose aussi le maintien au poste pour une longue durée des cadres, notamment de la DCAIFE qui connaissent le projet et sa genèse et le contexte dans lequel, il est mis en œuvre.
16. Bien que prévu dans les PTBA des deux dernières années du projet, la capitalisation des acquis n'a pas été réalisée pour tirer les enseignements et leçons d'expérience pour le futur dans le cadre d'autres projets/programmes.

7. Recommandations

Au regard de ce qui précède, l'évaluation recommande de :

N°	N° Conclusion	Recommandations	A qui?	Priorité	Importance
01	C 16	Capitaliser les acquis du projet afin de tirer les leçons d'expérience, les forces et les faiblesses de la stratégie d'intervention du projet. En effet, la durabilité des acquis du projet exige leur appropriation par les services déconcentrés du secteur. Cette appropriation suppose une capitalisation des bonnes pratiques et des outils développés, qui par la suite seraient répliqués dans d'autres communes non bénéficiaires. LA capitalisation devrait permettre aussi de connaître et de localiser les bénéficiaires du projet par axe.	DCAIFE avec l'appui du PNUD	Court terme (urgent)	Haute
02	C 11	Procéder à la clôture des conventions de partenariat signées avec l'ABSSA, les ATDA, l'ANDF.	DCAIFE	Court terme (urgent)	Haute

		Dans cette perspective poursuivre les échanges avec l'ANDF afin que les trentes (30) TF pour lesquels la convention est signée soient délivrés aux bénéficiaires. Avec les partenaires, il est nécessaire de procéder à la clôture des conventions par l'exigence de la production des rapports (technique et financier) de partenariats avec les résultats obtenus			
03	C 4	Etablir un dialogue constructif avec les banques, et le FNDA pour que celles-ci comprennent l'importance de créer de nouveaux produits dans leur portefeuille, notamment pour le financement du secteur Agricole.	DCAIFE FNDA	Moyen terme (urgent)	Moyenne
04	C 9	Si ce n'est pas encore fait, reconstituer et sauvegarder les archives du projet et restaurer la base des données électroniques du projet stockée dans l'ordinateur du chargé de suivi-évaluation	DECAIFE	Court terme dans l'urgence	Haute
05	C 14	Renforcer les ATDA dans l'exercice de leurs rôles dans les communautés en les dotant de ressources financières complémentaires pour leur permettre de pérenniser les acquis du projet, notamment le suivi des clusters accompagnés, le suivi post financement des bénéficiaires de crédit, le suivi post formation des bénéficiaires en général et les visites dans les localités bénéficiaires du projet, le suivi des bénéficiaires des cages pour les pondeuses pour s'assurer que les acquis à grands frais sont utilisés. Pour se faire, que le MAEP mette à la disposition des ATDA des ressources financières suffisantes pour assurer le suivi de ces acquis et faire une capitalisation des bonnes pratiques à dupliquer.	MAEP	Court terme, dans l'urgence	Moyenne
06	C 1	Initier une autre phase du projet pour consolider ses acquis et rentabiliser les efforts fournis par les parties prenantes et ainsi répondre aux nombreux besoins des bénéficiaires non satisfaits, notamment l'accès au foncier.	MAEP DCAIFE	Moyen terme	Moyen

8. Enseignements tirés

Leçon 1 : La mise en œuvre du projet a permis de mettre en exergue toute la profondeur, la complexité et l'ampleur de la question du financement du secteur agricole malgré le dispositif FNDA mis en place. Cela suppose qu'il faille approfondir les

réflexions et inventer la solution avec tous les acteurs dans une approche de risque global du secteur (risque spécifique, risque du marché/environnement). Cela relance ainsi le débat sur la visibilité du secteur agricole, malgré les réformes, la structuration des entreprises/chaînes de valeur.

Leçon 2 : Le processus de structuration des clusters offre une bonne opportunité pour développer, renforcer et dynamiser les entreprises agricoles. La mise en œuvre du projet a révélé que cet outil doit être encouragé.

Leçon 3 Les acteurs et les structures qui accompagnent les entreprises dans le cadre du modèle PDAB sont dans une situation pérenne. A la fin du Projet, ces acteurs et structures continueront d'accompagner les entreprises et de répondre à leurs besoins, ceci d'autant que cet accompagnement rentre dans leurs attributions, mais à la condition expresse de disposer des ressources financières suffisantes.

9. Annexes

9.1. Les TDR



RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT NATIONAL POUR L'ÉVALUATION FINALE DU PROJET DE DÉVELOPPEMENT DE L'AGROBUSINESS AU BÉNIN (PDAB)

Termes de Référence

Informations générales sur le poste

Description de la mission	:	Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)
Date estimative de démarrage	:	03 juin 2024
Date estimative de fin	:	24 juillet 2024
Type de contrat	:	Prestation individuelle
Lieu d'affectation	:	Cotonou
Domaine de compétence	:	Evaluation de projets et programmes
Langues requises	:	Français et Anglais (atout)

1. INTRODUCTION

Conformément au guide des évaluations du PNUD, tous les projets ayant un budget ou des dépenses excédant 05 millions de dollars US doivent faire l'objet d'une évaluation à mi-parcours et d'une évaluation finale (EF). C'est le cas du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB) dont le budget est de 8.700.000 \$ US.

Les présents Termes de Référence visent à préciser le mandat pour l'évaluation finale du PDAB, mis en œuvre par la Direction du Conseil Agricole, des Innovations et de la Formation Entrepreneuriale (DCAIFE) du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). Ce projet est prévu pour durer 4 ans (2018 – 2021) mais a bénéficié de deux prorogations cumulées de 01 an et demi. Le présent mandat énonce les éléments à prendre en compte dans le cadre de l'évaluation finale dudit projet conformément aux Directives pour la conduite des évaluations de projets appuyés par le PNUD.

2. HISTORIQUE ET CONTEXTE

A l'instar de plusieurs pays d'Afrique au sud du Sahara, le Bénin fait face aux problèmes du chômage et du sous-emploi persistant au niveau des jeunes (UNESCO, 2014 ; FAO,2015) ; de même qu'à ceux de la croissance démographique, de la faible performance économique et d'un environnement social difficile. Dès lors, le débat sur l'entreprenariat des jeunes, fortement

alimenté par l'épineux problème de la pauvreté a pris de l'ampleur dans un contexte de création de richesse et de développement durable. En 2015, la population en âge de travailler (15-64 ans), estimée à 4.954.662 individus comportait environ 67,9%⁵ d'actifs. Dans le même temps, 72,9% des actifs étaient touchés par le sous-emploi, notamment les femmes (85,1%) et les jeunes⁶.

L'une des causes de cette situation est l'inadaptation de l'offre à la demande de main d'œuvre sur le marché de l'emploi. En effet, chaque année plus de 150.000 jeunes arrivent sur ce marché sans répondre à ses réels besoins.

Plus spécifiquement dans le secteur agricole, plusieurs initiatives de promotion de l'entrepreneuriat agricole des jeunes ont été mises en œuvre avec une focalisation sur la formation sans un dispositif efficace d'accompagnement des jeunes à leur installation.

Malgré les résultats des différentes interventions de promotion de l'entrepreneuriat agricole, les acquis pour rendre durable l'insertion des jeunes chômeurs dans l'agriculture restaient très fragiles.

Ainsi en tirant leçon des interventions antérieures, il ressort que le maillon faible reste la mise en place d'un mécanisme d'accès au financement, aux marchés et au foncier pour les jeunes, les femmes et les petits producteurs. Pour y faire face, le Projet de Développement de l'Agrobusiness a été mis en place.

L'initiation de ce projet répond à la volonté du Gouvernement du Bénin à travers le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) de traduire la vision stratégique centrée sur la nécessité de faire du secteur agricole le principal levier de développement économique, de création de richesses et d'emplois au Bénin. En tant que projet de développement, le projet PDAB est axé sur les politiques et priorités nationales (PND, PAG 2016-2021, UNDAF 2019-2023, ODD 2015-2030). Ce projet vient contribuer tant à la mise en œuvre du Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA 2017-2025) et au Plan National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN 2017-2021).

3. INFORMATIONS GENERALES SUR LE PROJET

3.1. Brève présentation du projet

Le but de ce projet est l'accroissement des revenus des acteurs bénéficiaires à travers l'amélioration de la compétitivité des jeunes entrepreneurs, des petits producteurs, des petites et moyennes entreprises d'approvisionnement, de distribution et de transformation de

⁵ Source : EMICOV 2015

⁶ 15-19 ans : 95,7% ; 20-24 ans : 88,2% ; 25-29 ans : 77,3% ; 30-34 ans : 71,4% ; 35-39 ans : 67,2% ; 40-44 ans : 65,9%

produits agricoles locaux. Ainsi, les principaux appuis du projet devront se faire à travers la formation thématique, l'appui-conseil et la mise en synergie des petits producteurs et jeunes entrepreneurs avec les compagnies petites et grandes acheteuses en vue de l'éclosion d'un véritable business inclusif avec le développement des chaînes d'approvisionnement agricoles comme tremplin. L'appui conseil devra s'appuyer sur des stratégies de promotion des services para-agricoles par l'organisation des jeunes entrepreneurs sur les chaînes de valeur « transformations et commercialisation » d'une part et des déscolarisés et petits producteurs sur la chaîne de valeur « production primaire » d'autre part.

La stratégie du projet s'articule autour de quatre axes d'intervention à savoir :

Axe 1 : Organisation et structuration des jeunes entrepreneurs agricoles autour des filières retenues dans chaque Pôle de Développement Agricole (PDA) au Bénin ;

Axe 2 : Facilitation d'accès au foncier en synergie avec les Directions Départementales de l'Agriculture et de l'Elevage (DDAEP) et les mairies ;

Axe 3 : Mise en place d'un mécanisme efficace de facilitation de l'accès au financement adapté (fonds de garantie, bonification, nantissement, etc.) avec le Fonds National de Développement Agricole ;

Axe 4 : Mise en place d'un mécanisme d'accès aux marchés.

3.2. But et objectifs du projet

Le Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB) est conçu sur l'idée selon laquelle la résolution de la problématique de l'emploi des jeunes et des femmes repose sur la valorisation du potentiel agricole du pays à travers la promotion des chaînes de valeur identifiées dans le PAG et ceci en lien avec les Agences Territoriales de Développement Agricoles (ATDA). Il s'agit de bâtir sur les acquis des différents projets de promotion de l'entrepreneuriat agricole en vue de consolider les meilleurs résultats obtenus et d'étendre les meilleures pratiques.

Son objectif est de promouvoir la création d'emplois à travers la création d'entreprises agricoles viables pour les jeunes et les femmes. De manière spécifique, le projet vise à :

- Apporter un appui institutionnel à l'organisation/structuration des jeunes entrepreneurs ;
- Garantir la viabilité, la durabilité et la compétitivité des jeunes entreprises agricoles par l'accompagnement à l'accès aux marchés ;
- Développer une synergie entre entrepreneurs agricoles par pôle de développement agricole

Afin d'atteindre ces objectifs, le projet a mis en place une stratégie qui s'articule autour de quatre axes d'intervention.

3.3. Résultats attendus

Il est attendu du projet les résultats ci-après :

- Résultat 1 : les jeunes entrepreneurs et les petits producteurs sont organisés et structurés autour des chaînes de valeur des filières des pôles de développement agricole (PDA) notamment le riz, le maïs, le soja, le maraîchage, le manioc, la viande, le lait et l'œuf, ...
- Résultat 2 : les jeunes et les femmes entrepreneurs agricoles ont davantage accès au foncier pour la sécurisation de leurs investissements
- Résultat 3 : les jeunes et femmes candidats à l'auto-emploi dans le secteur agricole et les petits producteurs disposent de moyens techniques, financiers et matériels pour renforcer leur agrobusiness
- Résultat 4 : des partenariats d'entreprises agricoles et/ou para agricoles se développent par PDA et sur toute l'étendue du territoire national pour une meilleure rentabilité de la production, la création d'opportunités et la conquête du marché.

3.4. Arrimage du projet avec les ODD, l'UNSDCF, le CPD 2019-2023 et le PAG 2016-2021

Le PDAB contribue à la réalisation des ODD, de l'UNSDCF et du CPD comme indiqué ci-après :

ODD	ODD1 (Pas de pauvreté) ; ODD2 (Faim Zero) ; ODD 8 (Croissance économique, emploi productif et travail décent).
UNSDCF	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 des catastrophes
CPD	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.
PAG	Pilier 2 : Engager la transformation structurelle de l'économie Axe stratégique 4 : Amélioration de la croissance économique

3.5. Zone d'intervention du projet

Le PDAB intervient sur l'ensemble du territoire national. Il est opérationnel à travers les sept (07) Pôle de Développement Agricole (PDA).

3.6. Budget total, Co-financement prévu et dépenses

Financement par bailleur (s)	Bailleur (s)	Montant en Dollars US	Dépenses en Dollars US
	PNUD	400 000	167 059
	Fond Indien	300 000	282 228
	Gouvernement	8 000 000	3 568 151
TOTAL		8 700 000	4 017 439

3.7. Brève description des dispositifs institutionnels

Le partenaire d'exécution du projet est le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) à travers la Direction du Conseil Agricole, des Innovations et de la Formation Entrepreneuriale (ex DQIFE) en tant que structure de tutelle du projet. Le projet est géré selon les procédures NIM.

Les Parties Responsables du projet sont : le Ministère du Développement et de la Coordination de l'Action Gouvernementale (MDCAG), le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) et le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP).

Dans le cadre de la mise en œuvre, les organes de gouvernance du projet sont : (i) le Comité de Pilotage du Programme-Pays 2019-2023 ; (ii) le Comité Technique de Gestion du projet ; (iii) l'Équipe de Gestion du Projet ; (iv) les Arrangements d'audit.

3.8. Partenariats prévus et accords conclus avec les parties prenantes pertinentes

Il est prévu que le PDAB développe des partenariats avec les structures ci-après :

- La fédération des unions des producteurs du Bénin (FUPRO)
- L'interprofession de la filière riz du Bénin (IFRIZ)
- Le groupement des exploitants agricoles du Bénin (GEA-Benin)
- Les structures décentralisées et déconcentrées de l'Etat (Mairies, ATDA, DDAEP)
- Les directions techniques du MAEP (FNDA, l'ABSSA, l'INRAB, DQIFE)
- Les sociétés agroalimentaires (EREVAN, CDPA)
- Les structures de microfinance (FECECAM, SFD, FNPEEJ, FNM, ASF)
- Les structures de formation techniques (Universités, lycées agricoles, centre Songhaï, etc.)
- Les acteurs non étatiques (RÉCAB, PNOPPA, PASCIB)
- Les PTF (PNUD, FIDA, FAO, BAD).

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

En effet, le projet a signé des accords de partenariat avec les ATDAs, l'ANPME, l'ABSSA, l'ANDF, etc. afin de mobiliser leurs expertises avérées et reconnues au service des entrepreneurs bénéficiaires du PDAB.

4. OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

Le présent mandat vise à :

- Évaluer la réalisation des résultats du projet par rapport à ce qui était prévu et tirer des leçons qui peuvent à la fois améliorer la durabilité des bénéficiaires de ce projet et contribuer à l'amélioration générale de la programmation du PNUD ;
- Encourager la responsabilité et la transparence ;
- Évaluer l'étendue des réalisations du projet.
- Mettre en évidence les résultats contribuant à la réduction des inégalités de genre et la promotion de l'autonomisation économique des femmes.

5. PORTEE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation couvrira la période de mise en œuvre du projet (2018-2021), mettant en évidence les principaux enseignements tirés. Elle couvrira également les réalisations enregistrées au titre des différents axes d'intervention du projet (structuration des jeunes, accès aux fonciers, accès au financement, accès au marché), sur toute l'étendue du territoire national.

L'évaluation devra également tenir compte de la couverture des [normes de qualité du PNUD en matière de programmation](#).

Les principaux utilisateurs du rapport sont le Gouvernement à travers le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche, et le bureau de pays du PNUD.

Par ailleurs, les résultats obtenus dans le cadre de la riposte à la pandémie du coronavirus sont également pris en compte dans le champ de l'évaluation.

6. CRITERES D'ÉVALUATION ET QUESTIONS CLES

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/Coherence	<ul style="list-style-type: none">- Dans quelle mesure le projet était-il conforme aux priorités nationales de développement, aux produits et aux résultats du programme de pays, au Plan stratégique du PNUD et aux ODD ?- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement de l'effet correspondant du programme-pays ?- Dans quelle mesure les enseignements tirés d'autres projets pertinents ont-ils été pris en compte dans la conception ?

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Critères d'évaluation	Questions clés
	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à l'approche fondée sur les droits de l'homme ? - Dans quelle mesure le projet a-t-il été adapté aux changements politiques, juridiques, économiques, institutionnels, etc. dans le pays ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils été atteints, en tenant compte des hommes, des femmes et des groupes vulnérables ? - Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des produits et résultats attendus du programme de pays ? - La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été adaptée et efficace ? - Quels sont les facteurs qui ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ? - Dans quelle mesure les différentes parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ? - Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière appropriée aux besoins des acteurs nationaux (hommes, femmes, autres groupes) et à l'évolution des priorités des partenaires ? - Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits de l'homme ?
Efficience :	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure la structure de gestion du projet, telle qu'elle est décrite dans le document de projet, a-t-elle permis d'obtenir les résultats escomptés ? - Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées pour lutter contre les inégalités en général et les questions de genre en particulier ? - Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet du PNUD et son exécution ont-elles été efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité ? - Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ? - Dans quelle mesure le système de S&E utilisés par le PNUD a permis d'assurer une gestion efficace et efficace du projet ?
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Existe-t-il des risques financiers susceptibles de compromettre la durabilité des résultats du projet pour les femmes, les hommes et les groupes vulnérables ? - Existe-t-il des risques sociaux ou politiques susceptibles de compromettre la durabilité des résultats du projet et les contributions du projet aux produits et effets du Programme-Pays ? - Les cadres juridiques, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein desquels le projet opère présentent-ils des risques susceptibles de compromettre la durabilité des avantages du projet ? - Dans quelle mesure les actions du PNUD ont-elles constitué une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet, affectant

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Critères d'évaluation	Questions clés
	<p>éventuellement les bénéficiaires du projet (hommes et femmes) de manière négative ? Quelles sont les chances que le niveau d'appropriation par les parties prenantes soit suffisant pour permettre la pérennisation des avantages du projet ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure existe-t-il des mécanismes, des procédures et des politiques permettant aux principales parties prenantes de poursuivre les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits de l'homme et de développement humain ? - Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ? - Le projet dispose-t-il d'une stratégie de sortie bien conçue et bien planifiée qui intègre une dimension de genre ? - Que pourrait-on faire pour renforcer la stratégie de sortie et la durabilité dans le but de soutenir les femmes et les jeunes bénéficiaires du projet ainsi que les groupes marginalisés ?
Thèmes transversaux :	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Droits de l'Homme : <ul style="list-style-type: none"> - 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 projet ? ➤ Égalité des sexes et genre : <ul style="list-style-type: none"> - 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 projet ? - Le marqueur de genre attribué à ce projet est-il représentatif de la réalité ? - Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé des changements positifs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Des effets inattendus sont-ils apparus pour les femmes, les jeunes, les hommes ou les groupes vulnérables ? ➤ Handicap <ul style="list-style-type: none"> - Les personnes en situation de handicap ont-elles été consultées et impliquées de manière significative dans la planification et la mise en œuvre du projet ? - Quels sont les obstacles rencontrés par les personnes en situation de handicap ?

7. METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation sera conduite selon une approche participative impliquant toutes les parties prenantes du projet à savoir les partenaires nationaux, les bénéficiaires, les ONG, le PNUD, etc. En particulier, elle sera basée sur :

- **Une analyse documentaire** à partir de tous les rapports et documents tels que :

- les documents sur les priorités nationales notamment le PAG, le PND, le PC2D ;
- les documents de politiques et stratégies sectorielles du Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (PSDSA et le PNIASAN);
- l'UNSDCF 2019-2023 le CPD 2019-2023 ;
- le documents du projet (Prodoc) ;
- la théorie de changement et le cadre de résultats du projet ;
- le rapport d'assurance qualité du projet ;
- les plans de travail annuels ou biennaux du projet ;
- les rapports annuels de progrès du projet ;
- les rapports d'analyse orientés vers les résultats (ROAR) du PNUD ;
- les comptes-rendus du comité technique de gestion du projet ;
- les rapports de visites programmatiques organisées conjointement par la partie nationale et le PNUD ;
- les rapports d'audit et de spot check ayant pris en compte le projet,
- les rapports d'études thématiques du projet etc.
- **Les rencontres et entretiens** avec les principaux bénéficiaires (hommes, femmes, jeunes, etc.), les acteurs de la partie nationale, les parties prenantes du projet, le partenaire technique et financier, les acteurs de la société civile, le staff du PNUD, les personnes ressources, le partenaire d'exécution :
 - **les entretiens semi-structurés**, basés sur des questions conçues pour les différentes parties prenantes sur la base des questions d'évaluation concernant la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.
 - Discussions avec des informateurs clés et **des groupes de discussion** avec des hommes et des femmes, des bénéficiaires et des parties prenantes.
 - Tous les entretiens avec des hommes et des femmes doivent être menés en toute confidentialité et dans l'anonymat. Le rapport d'évaluation final ne doit pas attribuer de commentaires spécifiques à des individus.
- **les enquêtes par questionnaires** ;
- **Visites sur le terrain** et validation sur place des principaux résultats et interventions tangibles.
- **D'autres méthodes** telles que la cartographie des effets, les visites d'observation, les discussions de groupe, etc.
- **Revue et analyse des données** du suivi et d'autres sources de données et méthodes. Pour garantir une validité et une fiabilité maximales des données (qualité) et promouvoir leur utilisation, l'évaluateur veillera à la triangulation des différentes sources de données.
- **Le focus sur le genre et les droits humains**. Tous les produits de l'évaluation doivent aborder les questions de genre, de handicap et de droits de l'homme.

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

La conception et la méthodologie spécifiques de l'évaluation finale devraient émerger des consultations entre l'évaluateur et les parties susmentionnées concernant ce qui est approprié et faisable pour atteindre le but et les objectifs de l'évaluation finale et répondre aux questions d'évaluation, compte tenu des limites de budget, de temps et de données. L'évaluateur doit utiliser des méthodologies et des outils sensibles au genre et veiller à ce que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ainsi que d'autres questions transversales et les ODD, soient intégrés dans le rapport d'évaluation finale.

L'approche méthodologique finale, y compris le calendrier des entretiens, les visites sur le terrain et les données à utiliser dans l'évaluation, doit être clairement décrite dans le rapport initial de l'évaluation et être entièrement discutée et convenue entre le PNUD, les parties prenantes et l'évaluateur.

En outre, l'évaluateur est censé effectuer des missions sur le terrain, notamment à Cotonou et dans tous les pôles de développement agricole (PDA), et ce, en fonction de l'évolution de la situation sécuritaire sur le terrain. Le rapport final doit décrire l'ensemble de l'approche adoptée pour l'EF et la justification de cette approche en rendant explicites les hypothèses sous-jacentes, les défis, les forces et les faiblesses concernant les méthodes et l'approche de l'évaluation.

8. PRODUITS DE L'ÉVALUATION (PRINCIPAUX LIVRABLES)

Le PNUD attend de l'évaluateur les livrables ci-après :

#	Documents à produire	Description	Délai
1	Rapport initial de l'évaluation (Rapport de démarrage) (10 à 15 pages)	L'évaluateur précise ses objectifs et méthodes d'examen y compris le plan de travail et le calendrier. Le rapport initial doit être réalisé à la suite et sur la base de discussions préliminaires avec le PNUD après l'examen documentaire et doit être produit avant le début de l'évaluation (avant tout entretien formel d'évaluation, enquête ou visite sur le terrain)	Au plus tard 2 semaines avant la mission de terrain
2	Debriefing de l'évaluation	Présentation sommaire au PNUD et au groupe de référence des premiers constats, conclusions et recommandations clés de la mission	Fin de la phase de terrain
3	Projet de Rapport d'évaluation (40 à 60 pages y compris le résumé)	Rapport complet (rédigé à l'aide des directives sur le contenu figurant à l'annexe) avec les annexes. Le rapport sera soumis pour commentaire	Dans les trois semaines suivant le démarrage de la mission d'évaluation

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

#	Documents à produire	Description	Délai
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 (Voir canevas en annexe)	
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'évaluation	Une semaine après la réception des commentaires du PNUD sur le projet de rapport
6	Présentation du rapport final aux parties prenantes/ groupe de référence	Présentation du rapport final aux parties prenantes et au groupe de référence	

9. COMPETENCES DE L'EVALUATEUR

Un consultant national indépendant conduira l'évaluation. Le consultant devra justifier de solides expériences en évaluation de projets, notamment dans les champs thématiques du PDAB. Il devra également justifier ses capacités à utiliser efficacement les outils de travail collaboratif (zoom, teams, etc) et de collecte de données à distance.

Le consultant ne peut pas avoir participé à la préparation, la formulation, et/ou la mise en œuvre du projet (y compris la rédaction du document du projet) et ne devront pas avoir de conflit d'intérêts en relation avec les activités liées au projet.

Les responsabilités du consultant se présentent comme suit :

- 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, le calendrier
- 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 en anglais) et le soumettre au Groupe de référence et au PNUD.

10. CONDITIONS / MODALITES DE SOUMISSION DE L'OFFRE

Le consultant doit élaborer une brève offre composée de :

10.1 Proposition technique répondant aux exigences des présents TDRs

- Un descriptif de la méthodologie proposés pour la mission ;
- Un CV donnant une brève description du consultant comportant les détails de ses expériences et qualifications ;
- Les preuves des qualifications et expériences du consultant.

10.2 Proposition financière

Ci-dessous, le canevas de la proposition financière :

N°	Désignation	Montant (en FCFA)
1	Rapport final de mission	
	TOTAL	

L'offre financière devra spécifier le montant forfaitaire total qui doit comprendre tous les coûts associés pour le travail mentionné plus haut dans une enveloppe séparée.

NB : Les frais liés aux ateliers (s'il y a lieu) seront pris en charge directement par le PNUD.

11. PROCEDURE DE SELECTION

L'évaluation des propositions techniques doit être achevée avant que les offres financières ne soient ouvertes, analysées et comparées. Seules les offres financières des soumissionnaires dont la proposition technique répond de façon satisfaisante aux exigences des termes de référence seront considérées, soit 70 points au moins.

Le nombre total de points pouvant être obtenu est de 100 (soit 70% maximum pour la proposition technique, et 30% maximum pour l'offre financière).

La procédure de sélection est subdivisée en deux (02) étapes.

11.1 Etape 1 : Evaluation de l'offre technique

La proposition technique (maximum 100 points) sera évaluée selon les critères suivants :

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Les critères de sélection du consultant se présentent comme ci-après :

N°	Critères d'évaluation	Barème	Description des critères
3	Expériences générales	40	<ul style="list-style-type: none"> • 10 années d'expérience générale dans le domaine de la croissance inclusive, entrepreneuriat/emploi des jeunes (10) • 05 années d'expériences pertinentes en évaluation de projet de développement (20) • Expérience dans l'évaluation/la révision de projet dans le système des Nations Unies ou toute autre organisation internationale ou sous régionale (10)
2	Expériences spécifiques	50	<ul style="list-style-type: none"> • 03 expériences prouvées de conduite d'évaluation de projets de développement en tant que chef d'équipe (30) 20 • 02 expériences prouvées de planification/mise en œuvre/évaluation de projets (appuyés par des PTF) dans le domaine de l'agrobusiness au Bénin (20) 10
4	Compétences linguistiques requises.	10	<ul style="list-style-type: none"> • Maitrise de l'anglais (écrit et parlé) 10 • Maitrise du français (écrit et parlé) 10
TOTAL		100	80

11.2 Etape 2 : Evaluation de l'offre financière

La proposition financière comprend essentiellement les honoraires du consultant et les perdiems de la mission. Les frais liés aux ateliers seront pris en charge directement par le PNUD.

Le PNUD promeut l'égalité des chances et encourage les CV de candidatures féminines qualifiées.

Le processus de sélection tient compte à la fois de la qualification technique des consultants et de leurs offres financières.

La mission sera attribuée au Consultant qui obtient la note technique et financière combinée les plus élevées conformément à la pondération ci-dessus annoncée.

12. DEONTOLOGIE DE L'EVALUATION

Cette évaluation sera menée conformément aux principes énoncés dans les "Directives éthiques pour l'évaluation" de l'UNEG. Le consultant doit protéger les droits et la confidentialité des fournisseurs d'informations, des personnes interrogées et des parties prenantes en prenant des mesures visant à garantir le respect des codes juridiques et autres codes pertinents régissant la collecte et la communication des données. Le consultant doit également assurer la sécurité des informations collectées avant et après l'évaluation, ainsi que des protocoles garantissant l'anonymat et la confidentialité des sources d'information lorsque cela est prévu. Les informations, les connaissances et les données recueillies dans le cadre du processus d'évaluation doivent également être utilisées exclusivement pour l'évaluation et non pour d'autres usages, avec l'autorisation expresse du PNUD et des partenaires.

13. MODALITES D'EXECUTION

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** : le Représentant Résident Adjoint du PNUD
- **Le gestionnaire de l'évaluation** : l'expert M&E/PNUD. Il dirige le processus d'évaluation et participe à toutes ses étapes à savoir (i) l'évaluation de l'évaluabilité, (ii) la préparation de l'évaluation, (iii) la mise en œuvre de l'évaluation et (iv) sa gestion et son utilisation.

Il assistera 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'évaluateur.

- **Le groupe de référence** : Pour faciliter le processus d'évaluation, un groupe de référence sera mis en place et sera composé de Team leader DDCI/PNUD, des chargés de Programme de la DDCI/PNUD, du Coordonnateur de l'UGC-UNSDCF, du

responsable suivi-évaluation à l'UGC, du directeur national du projet et de personnes ressources. Le groupe de référence jouera un rôle consultatif tout au long du processus d'évaluation en apportant des contributions et en examinant les termes de référence, le rapport initial et le projet de rapport d'évaluation. Il veillera à ce que les normes d'évaluation du Groupe d'évaluation des Nations unies (UNEG) soient respectées, notamment en ce qui concerne la transparence et l'indépendance. Il fournira également des conseils sur la pertinence de l'évaluation, l'adéquation des questions d'évaluation et de la méthodologie, et la mesure dans laquelle les conclusions sont crédibles, compte tenu des preuves présentées, et les recommandations orientées vers l'action. Il soutiendra et contribuera à l'élaboration des réponses de gestion et des actions clés pour la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation.

- L'évaluateur

14. CHRONOGRAMME DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

La durée d'exécution de cette évaluation est de 35 jours ouvrés.

Le calendrier indicatif d'exécution se présente comme suit :

Etapes	Délai	Livrables	Entité responsable	Entité impliquée
Étape 1 : Analyse documentaire et rapport initial	7 jours	Rapport initial	Equipe d'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation Groupe de référence
Étape 2 : Mission de collecte des données	16 jours	Rapport de debriefing Présentation des premiers résultats sur la base des données collectées et des informations analytiques (Constats-Conclusions-Recommandations)	Equipe d'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation
Étape 3 : Préparation et soumission au PNUD du premier draft du rapport d'évaluation pour commentaires et contributions	7 jours	Draft du rapport d'évaluation	Equipe d'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation Groupe de référence

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Etape 4 : Séance de présentation et d'examen du rapport	1 jour	Draft du rapport d'évaluation	Equipe d'évaluation	Gestionnaire de l'évaluation Groupe de référence
Etape 5 : Finalisation et soumission du rapport final sur la base des commentaires reçus	4 jours	Rapport final Piste d'audit	Equipe d'évaluation	
Nombre total de jours	35 jours			

15. MODALITES DE PAIEMENT ET SPECIFICATIONS

Le paiement du consultant se fera comme suit :

- 20% du paiement après approbation du rapport initial ;
- 40% après la présentation du projet de rapport d'évaluation ;
- 40% après le dépôt du rapport final d'évaluation.

Ou, conformément à ce qui aura été convenu entre l'Unité mandatrice et l'évaluateur.

Mandat - ANNEXE A : Liste des documents à examiner par l'évaluateur

Fiche d'identité du projet (FIP)

Plan d'initiation du projet du PNUD

Document de projet du PNUD

Résultats de l'étude d'impact environnemental et social du PNUD

Rapport d'initiation de projet

Tous les rapports de mise en œuvre de projets

Rapports d'activité et plans de travail trimestriels des différentes équipes de travail

Rapports d'audit

Rapport de mission de contrôle

Tous les rapports de suivi élaborés dans le cadre du projet

Directives financières et administratives appliquées par l'équipe du projet

Les documents suivants seront aussi disponibles :

1. Directives, manuels et systèmes opérationnels relatifs au projet

Documents programmatiques de pays du PNUD

Procès-verbaux des réunions du Comité de pilotage du projet

Carte indiquant le lieu du projet

Mandat - ANNEXE B : Directives relatives au contenu du Rapport d'évaluation⁷

1. Page de garde et page d'accueil (Nom de l'intervention, Durée de l'évaluation et date du rapport, Pays de l'intervention, Noms et organisations des évaluateurs, Nom de l'organisation commanditaire de l'évaluation, Remerciements).
2. Informations sur le projet et l'évaluation

Information sur le projet		
Titre du projet		
Quantum ID		
Outcomes et outputs du projet		
Pays		
Région		
Date de signature du document du projet		
Dates du projet	Début	Fin prévue
Budget total engagé		
Dépenses du projet au moment de l'évaluation		
Source de financement		
Partenaire d'exécution		
Type d'évaluation (projet/outcome/thématique/programme national, etc.)		
Evaluation finale/ à mi-parcours/autre		
Période d'évaluation	Début	Fin
Evaluateurs		
Adresses électroniques des évaluateurs		
Dates d'évaluation	Début	Fin

3. Table des matières, y compris les encadrés, les figures, les tableaux et les annexes avec les références des pages.
4. Liste des acronymes et abréviations
5. Résumé exécutif (04 à 05 pages maximum)
6. Introduction
7. Description de l'intervention
8. Portée et objectifs de l'évaluation
9. Approche et méthodes d'évaluation
10. Analyse des données

⁷ Le rapport ne devra pas excéder 40 à 60 pages au total (sans compter les annexes).

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

11. Constats
12. Conclusions
13. Recommandations
14. Enseignements tirés
15. Annexes (TDR ; Documentation supplémentaire relative à la méthodologie ; Liste des personnes ou groupes interrogés ou consultés, et des sites visités ; Liste des documents justificatifs examinés ; Modèle de résultats du projet ou cadre de résultats ; Des tableaux récapitulatifs des résultats, tels que des tableaux présentant les progrès accomplis dans la réalisation des produits, des cibles et des objectifs par rapport aux indicateurs établis ; Engagement de conduite éthique en matière d'évaluation signé par les évaluateurs).

Mandat - ANNEXE C : Matrice d'évaluation

Critères d'évaluation pertinents	Questions d'évaluation clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthode de collecte de données/Outils	Indicateurs/ critères de réussite	Méthode d'analyse des données

Mandat - ANNEXE D : Code de conduite du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG) pour les évaluateurs/Consultant chargé de l'évaluation finale



ETHICAL GUIDELINES FOR EVALUATION

PLEDGE OF ETHICAL CONDUCT IN EVALUATION



By signing this pledge, I hereby commit to discussing and applying the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and to adopting the associated ethical behaviours.

INTEGRITY

I will actively adhere to the moral values and professional standards of evaluation practice as outlined in the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and following the values of the United Nations. Specifically, I will be:

- **Honest and truthful** in my communication and actions.
- **Professional**, engaging in credible and trustworthy behaviour, alongside competence, commitment and ongoing reflective practice.
- **Independent, impartial and incorruptible**.

ACCOUNTABILITY

I will be answerable for all decisions made and actions taken and responsible for honouring commitments, without qualification or exception; I will report potential or actual harms observed. Specifically, I will be:

- **Transparent regarding evaluation** purpose and actions taken, establishing trust and increasing accountability for performance to the public, particularly those populations affected by the evaluation.
- **Responsive** as questions or events arise, adapting plans as required and referring to appropriate channels where corruption, fraud, sexual exploitation or abuse or other misconduct or waste of resources is identified.
- **Responsible** for meeting the evaluation purpose and for actions taken and for ensuring redress and recognition as needed.

RESPECT

I will engage with all stakeholders of an evaluation in a way that honours their dignity, well-being, personal agency and characteristics. Specifically, I will ensure:

- **Access** to the evaluation process and products by all relevant stakeholders – whether powerless or powerful – with due attention to factors that could impede access such as sex, gender, race, language, country of origin, LGBTQ status, age, background, religion, ethnicity and ability.
- **Meaningful participation and equitable treatment** of all relevant stakeholders in the evaluation processes, from design to dissemination. This includes engaging various stakeholders, particularly affected people, so they can actively inform the evaluation approach and products rather than being solely a subject of data collection.
- **Fair representation** of different voices and perspectives in evaluation products (reports, webinars, etc.).

BENEFICENCE

I will strive to do good for people and planet while minimizing harm arising from evaluation as an intervention. Specifically, I will ensure:

- **Explicit and ongoing consideration** of risks and benefits from evaluation processes.
- **Maximum benefits** at systemic (including environmental), organizational and programmatic levels.
- **No harm**. I will not proceed where harm cannot be mitigated.
- **Evaluation makes an overall positive contribution** to human and natural systems and the mission of the United Nations.

I commit to playing my part in ensuring that evaluations are conducted according to the Charter of the United Nations and the ethical requirements laid down above and contained within the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation. When this is not possible, I will report the situation to my supervisor, designated focal points or channels and will actively seek an appropriate response.

_____ (Signature and Date)

Mandat - ANNEXE E : Modèle de renvoi vers les commentaires reçus « Audit trail »

Numéro de chapitre et de section	Numéro de paragraphe/numéro de ligne	Commentaires	Réponses de l'évaluateur et/ou mesures prises

Mandat - ANNEXE F : canevas de proposition financière

Ci-dessous, le canevas de la proposition financière

N°	Livrables	Montants (FCFA)
1.	Rapport initial	
2.	Projet de rapport d'évaluation	
3.	Rapport final avec la piste d'audit	
TOTAL		

9.2. Liste des personnes rencontrées

N°	Nom et Prénom	Structure
01	BIAOU Léopold	Expert Coordonnateur du projet
02	NOUGBODE Sylvano	Expert en suivi-évaluation du PNUD
03	GANDONOU Marius Basile	Chargé de Programme Solutions Inclusives et Durables
04	CHABOSSOU Macaire	Directeur de la DCAIFE/Directeur National du Projet
05	EDAU Justin	DPAF
06	KANMADOZO T. Conrad	Directeur de l'ABSSA p.i.
07	HOUNFODJI Joël	Chef Service Coopération ABSSA
08	GBAGUIDI Nazaire	Chargé de pôle 4 et des SFC/ANDF
09	MARCOS Boris	Chargé de pôle 5 / ANDF
10	NATA Christie	ABSSA
11	KANHOUNOU Thierno	ABSSA
12	SAGBADJA Hugues	ANDF
13	DOSSOU Justin	Chef d'Agence Etoile de ECO Bank, point focal financement agricole
14	DEGUENON	Bénéficiaire de Serre
15	DEGBO Marcellin	Bénéficiaire de crédit bancaire (Bange)
16	NOUDEHOU Jean Vital	Bénéficiaire de crédit
17	TAMPEGOU Boni Hubert	Promoteur SAE : SECOFI
18	EFFON Marcel	Directeur Général du SAE Impact +
19	CAKPO Cosme	Responsable administratif et financier (Impact +)
20	HOUSSOU Landry	Directeur Administratif BPs Conseils
21	AGOSSOU Prospère	DG/ATDA 7
22	BEDIE Adeline	DG nature fruit : Jus de fruit
23	KOUTCHORO Carole	VNU 5
24	DAVACAN Macaire	Chef division. DPAF comunautaire 5
25	NSIA Soglohoun Brigitte	C/SAOP ATDA 7
26	GOUNSE Yaou Maxime	DCRA/ATDA 7
27	EGANHOU Constant	SAOP ATDA 7
28		VNU7
29	HOUESSOU	Octo plus Global
30	LOHOUNDE Maxime	DRC /ATDA 5
31	KATOUSALE Richie	DG /ATDA 5
32	OREKAN Hervé	Bénéficiaire/psiculteur
33	HOUNGBO Joséphine Kimidé	Transformatrice
34	GNIMADI Dominique Dossa	Agrégateur
35	AYEDEGUE Léonel	CCEC Glazoué
36	DEGBELO Epiphane	Eleveur de volail/Glazoué
37	DOGNON Fabrice	Elevage de volail/producteur de riz/Glazoué
38	EMINAKPO Bienvenu	Eleveur/Glazoué
39	ADAMLOU Fredy	Chef bureau PADME /Glazoué
40	BATALA N'TIA Angèle	Directrice Maison du Fonio
41	OKPALA Jean	Directeur Maison du Fonio
42	ABOUDOU Karim Saliou	DAI/ATDA 3
43	AGONYISSA Didier	DG/ATDA 3
44	INOUSSA Salaou	Directeur CLCAM Région Atacora Donga

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

45	ZOHOUN Elvier	DRCA /ATDA 3/Point Focal
46	KOUDJO Boris	VNU 1
47	MAHOUKPO Marius	VNU 2
48	OGA prudence	Promoteur de ferme Agrichallenge/Parakou
49	HOUNDJO Mahoussi Emma	Directrice Chilo Agrobusiness Center/PArakou
50	KORA Sero	Agrégateur/Transformateur
51	YACOUBOU Togoro Yorou	Fabrique de machine Agricole/Entreprise ASAFMA
52	ASSIHA Franck	Entreprise OLA Africa/TRansformatrice
53	SANNI Souriatou	Entreprise Ola Africa
54	DADE Elisée	Promoteur de la PME Val des fruits/Transformateur
55	BOUANRA Fadel	Production, commercialisation de miel
56	OKE Emmanuel	Promoteur PME « Tolérance Ola » : Bénéficiaire maraicher /Savè
57	HOUNVENOU Fleuriel Nelly	PME : Lumière Agro
58	IDOLEKE Gildas	PME Alik Fish Junior
59	BOSSOU Djima	PME Agritech Busness
60	OLODA Victorine	CCeC Pobé
61	TOSSOU MENOUDJI Gildas	Point Focal ATDA 6 - Pobè
62	DEDJAN Jérémi	Directeur de la production /ATDA 6 Pobè
63	MEGNONSI Happy	Chef Service Formation ATDA 6
64	RAZACK Bouraïma	Bénéficiaire de crédit/Glazoué
65	LAOUROU Adélaïde	Transformatrice PME Agbara Olouwa
66	MEDEGNA Bruno	CSPEF/DGFD
67	HOUNDEGON Judith	Coordonnatrice de UGC
68	ZINSIOU Germain	DGA/DGFD

9.3. Documents consultés

1. PRODOC du PDAB,
2. Programme de croissance pour le développement durable (pc2d) 2018-2021,
3. Plan national de développement 2018-2025,
4. PAG, 2016-2021,
5. PNUD : Défis et solutions en matière de développement (article de presse tiré d'internet)
6. Rapports d'avancement du projet de 2018 à 2023,
7. Rapports de suivi programmatique de 2018 à 2023,
8. Rapports d'étude thématique,
9. Rapports d'avancement PTAB 2018 à 2023,
10. Projet de Développement de l'Agribusiness au Bénin, un modèle formalisé de résolution de la question de l'emploi des jeunes et des femmes,
11. Projet de développement de l'agrobusiness au Bénin,
12. Atelier d'évaluation et d'orientation du mécanisme de financement des bénéficiaires PDAB/ ATDA 2
13. Rapport fin de projet du coordonnateur,
14. Elaboration du mécanisme de suivi post financement de 450 femmes et jeunes entrepreneurs bénéficiaires du projet de développement de l'agrobusiness au Bénin (PDAB)
15. Rapport de dissémination du rapport de diagnostic des clusters,
16. Rapports de suivi programmatique 2019 à 2023,
17. Plusieurs rapports d'ateliers de validation d'étude,
18. Rapport de micro-évaluation du partenaire direction de la qualité des innovations et de la formation entrepreneuriale,
19. Rapport de vérification des rapports financiers du projet,
20. Rapport des revues semestrielles du projet,
21. Revue des projets du portefeuille « développement durable et croissance inclusive » pour le premier semestre 2019, 2020,
22. Protocoles de partenariats avec les institutions (ABSSA, ANDF, ATDA, ANPME),
23. Comptes-rendus des réunions du Comité Technique de Gestion,
24. PTBA du projet de 2019 à 2021.

9.4. Cadre de résultats du projet

Tableau N° 06 : Cadre de résultats du projet

Produits escomptés	Indicateurs de produits	Situation de référence		Valeurs cibles (à fin de projet)	Réalisation		Commentaires/observations et notations (note en rouge)
		Valeur	Année		Valeur	%	
AXE 1 : Structuration et mise en réseau des jeunes							
Produit 1 : Les jeunes installés sont structurés et organisés en réseau	1.1 Nombre de réseaux fonctionnels de jeunes par commune, par PDA et au niveau national structurés par maillon	0	2018	77	39	50.65 %	04
	1.2. Nombre de réseaux affiliés à une association faitière de commune par année	0	2018	77	0	0%	01
Taux d'exécution de l'axe 1						25,32%	02.5
AXE 2 : Sécurisation et gestion foncière							
Produit 2 : Les jeunes hommes et femmes ciblés sont installés sur des terres sécurisées	2.1. Proportion d'acteurs disposant d'un acte de sécurisation foncière fiable		2018	A1 : 80% A2 : 85% A3 : 90% A4 : 0 An : 0	00	0%	Aucun acte de sécurisation foncière fiable n'a été obtenu par les acteurs bénéficiaires du projet, bien qu'une vingtaine de dossiers pour la délivrance de Titre Foncier a été déposée à l'ANDF par le projet. Il a manqué le suivi des dossiers par l'équipe du projet. 01
Taux de réalisation de l'axe 2						00%	01
AXE 3 : Accès au financement							
Produit 3 : Les besoins d'accompagn	3.1. Nombre de jeunes entrepreneurs appuyés	H F	2018	H : 700 F : 300 T : 1000	H : 649 F : 115 T : 764	H : 92,71% F : 38,33% 76,40%	05

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Produits escomptés	Indicateurs de produits	Situation de référence		Valeurs cibles (à fin de projet)	Réalisation		Commentaires/observations et notations (note en rouge)
		Valeur	Année		Valeur	%	
ement en financement des entrepreneurs (eures) ciblés sont satisfaits	3.2. Nombre de petits producteurs appuyés	H, F	2018	H : 7000 F : 3000	0	0%	L'option d'accompagner les petits producteurs a été abandonnée par les autorités du ministère 01
	3.3. Nombre d'agrégateurs appuyés	H, F	2018	H : 25 F : 10	07	20%	02
	3.4. Proportion (%) de jeunes demandeurs ayant obtenus le financement convenu	Entrep. Agrég.	2018	Entrep. : 90% Agrégateurs : 90%	08%	08.8%	01
	3.5 : Niveau (%) de satisfaction des bénéficiaires par rapport au processus d'accès au financement	0	2018	80%	08%	10%	L'évaluation n'est pas rigoureusement consacrée à l'enquête de satisfaction des bénéficiaires. Mais ceux que la mission a questionné sur le sujet sont satisfaits de l'accompagnement du projet. Ils ont tous souhaité voir un nouveau PDAB qui va continuer de les accompagner 01
Taux de réalisation du produit 3						18.88%	02
Produit 4 : Les capacités des SFD partenaires sont renforcés	4.1. : Nombre de SFD partenaires du projet	0	2018	5	5	100%	05
	4.1. : Niveau (%) de satisfaction des SFD par rapport à leur accompagnement	0	2018	A1 : 60% A2 : 80% A3 : 80% A4 : 80% 100	00	00	01
Taux de réalisation du produit 4						50%	03

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Produits escomptés	Indicateurs de produits	Situation de référence		Valeurs cibles (à fin de projet)	Réalisation		Commentaires/observations et notations (note en rouge)
		Valeur	Année		Valeur	%	
Taux d'exécution de l'axe 3					34.44 %	02.5	
AXE 4 : Accès au marché							
Produit 5 : Des partenariats de qualité avec des agrégateurs intéressés sont établis	5.1. : Nombre de partenariats formalisés avec les agrégateurs	0	2018	A1 : 7 A2 : 28 A3 : 35 A4 : 35 An : 0 TOTAL : 105	39	37.14%	Le matériel acquis par le projet (450 cages et 02 serres) a été effectivement mis à la disposition des bénéficiaires et leur permet déjà d'améliorer leur production. Le projet accompagne 39 bénéficiaires à la certification ABSSA. Au moment de l'évaluation 19 PME sont certifiées et 26 produits ont reçu l'autorisation de mise sur le marché. Toutefois, la mission a également noté un manque de suivi desdits dossiers. La mission n'a pas noté de partenariats formalisés grâce à l'appui du projet. Toutefois des formations ont été dispensées à l'endroit des PME sur le clustering. Selon les personnes rencontrées par la mission cette formation leur est très utile et elles appliquent les compétences acquises au cours de ces formations.
	5.2. : Volume de produits commercialisés à travers le partenariat	0	2018	PM	ND	ND	
Produit 6 : Les chaînes d'approvisionnement des acheteurs partenaires sont améliorées	6.1. : Nombre de produits dont la chaîne d'approvisionnement est améliorée	0	2018	A1 : 2 A2 : 7 A3 : 9 A4 : 9 An : 0 TOTAL : 27	26	96.29%	
	6.2. Nombre d'acteurs de la chaîne d'approvisionnement ayant bénéficié de renforcement de capacités	0	2018	A1 : 30 A2 : 105 A3 : 135 A4 : 135	00	00	
Taux d'exécution du produit 6					44.47%		
Produit 7 : La demande en produits	7.1. Nombre d'agrégateurs appuyés dans le développement de leurs activités	0	2018	A1 : 7 A2 : 28 A3 : 35 A4 : 35	0	0	03

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Produits escomptés	Indicateurs de produits	Situation de référence		Valeurs cibles (à fin de projet)	Réalisation		Commentaires/observations et notations (note en rouge)
		Valeur	Année		Valeur	%	
sélectionnés est accrue	7.2. Taux d'accroissement de la demande en produits sélectionnés	0	2018	A1 : - A2 : 10% A3 : 20% A4 : 30%	0	0	
Taux d'exécution physique du produit 7						00%	01
Taux d'exécution de l'axe 4						22.23%	02
Taux d'exécution physique						20.52%	02

Source : Cadre de résultats et des ressources du projet : données secondaires et primaires collectées et analysées par l'Evaluation. A= Année

Taux d'exécution physique du PDAB = 20,52% = Moyenne (TEP A1+TEP A2 + TEP A3 +TEP A4)

- ✚ Ce taux d'efficacité du projet est très insatisfaisant illustrant de grave problème dans la gestion du projet,
- ✚ Le taux d'exécution financière du projet est de 46.17 %,
- ✚ Taux d'efficience du projet est de 44,44% (taux d'exécution physique rapporté au taux d'exécution financière),
- ✚ Le taux d'exécution financière est nettement supérieur au taux d'exécution physique du projet : L'efficience dans ce cas est faible pour ne pas dire médiocre,
- ✚ La faible efficience observée dans l'exécution du projet est surtout liée à la prépondérance des activités à faible incidence sur les résultats notamment : les missions, les formations, achat des équipements non prévus dans le PRODOC, etc.
- ✚ **Notation** : 6 Très satisfaisant : pas de lacunes ; 5 Satisfaisant : lacunes mineures ; 4 Modérément satisfaisant ; 3 Modérément Insatisfaisant : des lacunes importantes ; 2 insatisfaisant : problèmes majeurs ; 1 Très insatisfaisant : de graves problèmes.

9.5. Partenaires de mise en œuvre du projet

Tableau N° 07 : Partenaires de mise en œuvre du projet

Partenaires	Mission du partenaire	Résultats obtenus et commentaires
ABSSA	Conduire le processus de délivrance des autorisations de mise sur le marché pour les soixante-neuf (69) produits pour le compte des trente-sept (38) PME bénéficiaires du PDAB retenues pour être accompagnées par l'ABSSA ; Superviser les contrôles/inspection dans le cadre du processus de délivrance des autorisations de mise sur le marché ; Former le personnel clé des 38 PME bénéficiaires du PDAB retenues sur la démarche qualité-et traçabilité (formation sur les BPH, BPF, BPC, mise en place système d'autocontrôle et de traçabilité).	19 PME certifiées, 26 produits ont obtenu l'AMM
ATDA	Sélectionner les bénéficiaires du projet de son pôle ; Coordonner les activités du projet dans le pôle ; Accompagner les bénéficiaires de son pôle au financement ; Faciliter la mise en place des clusters de son pôles ; Renforcer les capacités des clusters de son pôle ; Former les bénéficiaires du pôle sur les bonnes pratiques culturelles et les opérations post-récolte ; Appuyer les bénéficiaires à la contractualisation dans les clusters et avec les marchés ; Renforcer les capacités des bénéficiaires à la gestion d'entreprise agricole	39 Clusters redynamisés sur 77 prévus avec l'élaboration de plan d'actions, Formations sur le clustering, la vie associative, Plusieurs autres résultats obtenus, Elaboration de contrat des agrégateurs et agrégés,
ANDF	Accompagner 30 bénéficiaires du projet pour la sécurisation foncière et la délivrance de Titre Foncier sur leur immeuble.	Au moment de l'évaluation aucun titre de propriété fiable n'est délivré au profit des bénéficiaires du PDAB. Une vingtaine de dossier est déposée à l'ANDF, mais les Titres fonciers ne sont toujours pas délivrés. Les agents de l'ANDF estiment que c'est le PDAB qui ne lui a pas envoyé les originaux des actes de présomption de propriété
ANPME	Coordination des activités des Structures d'Accompagnement et d'encadrement (SAE) au financement de 450 petites et moyenne entreprises bénéficiaires du projet. Ainsi, l'ANPME devrait coordonner l'élaboration	Les plans d'affaire des 450 PME bénéficiaires du PDAB dont 205 PME de femmes ont été élaborés avec leur états financiers. Ces plans d'affaire et états financiers sont introduits auprès

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

	de 450 plans d'affaires bancables et accompagner les PME dans l'élaboration des états financiers certifiés ou non sur deux ou trois ans consécutifs,	des banques pour solliciter des crédits. 34 PME ont obtenu des crédits qu'elles remboursent et d'autres ont déjà reçu un deuxième crédit.
FNDA	Il n'y a pas eu un accord formel écrit entre le PDAB et le FNDA qui est une structure du MAEP. Le FNDA devrait servir de couverture à la garantie des PME qui ont leur plan d'affaire pour obtenir le financement des banques ou des Institutions de Microfinance	En général, les banques ne sont pas disposées à accepter la garantie du FNDA qui n'est pas très avantageux pour elles pour couvrir les risques. Quelques PME ont pu bénéficier des financements des banques et des IMF. Ce sont celles qui ont pu apporter des garanties immobilières ou qui ont pu effectuer des dépôts à terme auprès de ces IMF qui ont bénéficié de ces crédits bancaires.

9.6. Tableau de répartition des acteurs rencontrés par la mission.

Tableau N° 08 : Acteurs rencontrés

Communes	Acteurs rencontrés	Nombre de personnes
Cotonou	PNUD : Expert en suivi-évaluation Chargé de Programme Solutions Intégrées et Durables	2
Cotonou	DGFD : DGA, Coordinatrice UGC, CPSE/UGC	3
Cotonou	ANDF, FNDA, ABSSA	7
Cotonou	SAE IOB	3 1
MAEP	Expert Coordinateur du projet, DNP, DPAF, Point focal DC, SGM	6
Banque	Bange Ecobank	2
Ouidah	Bénéficiaires : crédits, Bénéficiaires matériel	1 2
Calavi	ATDA (DG, Point focal, VNU, DRCA) Bénéficiaires (Serre)	5 1
Tori-Bossito	Bénéficiaires de crédit	3
Bohicon	Bénéficiaire de crédit Non bénéficiaire de crédit Agrégateur Sécurisation foncière ATDA : Point focal et DG	1 2 1 1 2
Dassa-Zounmè	Bénéficiaires : agrégateur, autres	3
Glazoué	Bénéficiaires (crédit, sécurisation foncière, autres), SFD (PADME)	5
Djougou	Bénéficiaires (cages pondeuse)	1
Natitingou	Bénéficiaires (crédit, agrégateur), SFD (CLCAM), VNU, DG/ATDA, PF/ATDA	7
Parakou	Bénéficiaires (agrégateurs, crédit, sécurisation foncière, cages pondeuses, autre),	6
Pobè	Bénéficiaires (crédit, agrégateurs, autres), ATDA (point focal)	7
TOTAL		68

9.7. Matrice d'évaluation du projet

Tableau N° 09 : Matrice d'évaluation du projet

Critères d'évaluation pertinents	Questions d'évaluation clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthode de collecte de données/Outils	Indicateurs/ critères de réussite	Méthode d'analyse des données
Pertinence/Cohérence						
	Dans quelle mesure le projet était-il conforme aux priorités nationales de développement, aux produits et aux résultats du programme de pays, au Plan stratégique du PNUD et aux ODD ?	Quel est le niveau d'alignement de l'Effet 1 sur les priorités nationales, sur les ODD ?	Les stratégies et politiques nationales Principaux partenaires du projet Observation directes et entretiens avec les acteurs	Revue documentaire, Entretiens individuels et ou focus group, Observations directes	Interventions reconnues pertinentes par les personnes ressources et/ou bénéficiaires et/ou interrogés Avantages tangibles repérés dans le milieu Avantages tangibles documentés dans les rapports de progrès et les évaluations validés	<ul style="list-style-type: none"> - 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 le projet contribue-t-il à la théorie du changement de l'effet correspondant du programme-pays ?	Quelle est la contribution du PDAB à la théorie de changement du CPD	PRODOC Document de programme du CPD, Autres documentations	Revue documentaire, Entretiens individuels et ou focus group, Observations directes	Interventions reconnues pertinentes par les personnes ressources et/ou bénéficiaires et/ou interrogés Avantages tangibles repérés dans le milieu Avantages tangibles documentés dans les rapports de progrès et les évaluations validés	<ul style="list-style-type: none"> - 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 enseignements tirés d'autres projets pertinents ont-ils été pris en compte dans la conception ?	Les enseignements tirés d'autres projets/programmes	PRODOC, Rapports d'avancement,	Revue documentaire,	Interventions reconnues pertinentes par les personnes ressources	Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Critères d'évaluation pertinents	Questions d'évaluation clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthode de collecte de données/Outils	Indicateurs/ critères de réussite	Méthode d'analyse des données
		sont-ils pris en compte dans le projet ?		Entretiens individuels et ou focus group, Observations directes	et/ou bénéficiaires interrogés Avantages tangibles repérés dans le milieu Avantages tangibles documentés dans les rapports de progrès et les évaluations validés	<ul style="list-style-type: none"> 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 le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à l'approche fondée sur les droits de l'homme ?	Les femmes, les groupes vulnérables sont-ils pris en compte dans le projet ?	PRODOC, Rapports d'avancement,	Revue documentaire, Entretiens individuels et ou focus group, Observations directes	Statistiques des bénéficiaires par axe d'intervention du projet, 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 validé	Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ; <ul style="list-style-type: none"> 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 le projet a-t-il été adapté aux changements politiques, juridiques, économiques, institutionnels, etc. dans le pays ?	Y-a-t-il des changements de politiques intervenus au cours de la mise en œuvre du projet	PRODOC, Rapport d'avancement, Rapports de revues	Revue documentaire, Entretiens individuels et ou focus group, Observations directes	Statistiques des bénéficiaires par axe d'intervention du projet, Interventions reconnues pertinentes par les personnes ressources et/ou bénéficiaires interrogés Avantages tangibles repérés dans le milieu	Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ; <ul style="list-style-type: none"> 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

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Critères d'évaluation pertinents	Questions d'évaluation clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthode de collecte de données/Outils	Indicateurs/ critères de réussite	Méthode d'analyse des données
					Avantages tangibles documentés dans les rapports de progrès et les évaluations validé	
Efficacité						
	Dans quelle mesure les résultats du projet ont-ils été atteints, en tenant compte des hommes, des femmes et des groupes vulnérables ?	Quels sont les résultats obtenus par axes d'intervention du projet et par sexe ? Les résultats obtenus sont-ils conformes aux attentes et pourquoi ils ne sont pas atteints ?	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien en présentiel et/ou en ligne (envoi de questionnaire ou entretien direct par téléphone)	Statistiques du projet, 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 validé	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 facteurs ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des produits et résultats attendus du programme de pays ?	Quels sont les facteurs qui ont contribué à la réalisation des produits et des résultats attendus du projet ? Quels sont les facteurs qui ont freinés la réalisation des produits et des résultats attendus ? Quelles sont les stratégies qui sont mises en place pour contourner les facteurs de blocage ?	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien	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 validé	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

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Critères d'évaluation pertinents	Questions d'évaluation clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthode de collecte de données/Outils	Indicateurs/ critères de réussite	Méthode d'analyse des données
	La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été adaptée et efficace ?	Quelle est la stratégie de partenariat du PNUD dans la mise en œuvre du projet ? Cette stratégie est-elle adaptée au contexte du projet ? La stratégie de partenariat du PNUD est-elle susceptible d'obtenir les résultats attendus du projet ?	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien	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 validé	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 différentes parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?	Quelles étaient la contribution des différentes parties prenantes du projet à sa mise en œuvre ? Quelle appréciation faites-vous de la participation des différentes parties prenantes du projet dans sa mise en œuvre ? Expliquez votre opinion	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien	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 validé	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 le projet a-t-il répondu de manière appropriée aux besoins des acteurs nationaux (hommes, femmes, autres groupes) et à l'évolution des priorités des partenaires ?	Y a-t-il une analyse des besoins des groupes cibles du projet ? Comment les besoins des groupes sont-ils appréhendés ? Comment les groupes sont-ils identifiés ?	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien	Interventions reconnues pertinentes par les personnes ressources et/ou bénéficiaires interrogés Avantages tangibles repérés dans le milieu	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 ;

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Critères d'évaluation pertinents	Questions d'évaluation clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthode de collecte de données/Outils	Indicateurs/ critères de réussite	Méthode d'analyse des données
		<p>Quelles sont les actions entreprises par le projet pour répondre de manière appropriée aux besoins des groupes cibles (Hommes, femmes et personnes handicapées) ?</p> <p>Quels sont les actions menées par le projet pour tenir compte de l'évolution des priorités de ses partenaires ?</p>			Avantages tangibles documentés dans les rapports de progrès et les évaluations validé	<ul style="list-style-type: none"> • Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent
	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes ?	<p>Quelle est la stratégie du projet en matière d'égalité des sexes ?</p> <p>Quelles sont les actions entreprises pour contribuer à l'égalité des sexes ?</p>	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien	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 validé	<p>Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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
Efficiace						
	Dans quelle mesure la structure de gestion du projet, telle qu'elle est décrite dans le document de projet, a-t-elle permis d'obtenir les résultats escomptés ?	<p>Quelle est la structure de gestion du projet ?</p> <p>Comment cette structure de gestion a permis d'obtenir les résultats escomptés du projet ?</p>	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien	Interventions reconnues pertinentes par les personnes ressources et/ou bénéficiaires interrogés Avantages tangibles repérés dans le milieu	<p>Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ;

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Critères d'évaluation pertinents	Questions d'évaluation clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthode de collecte de données/Outils	Indicateurs/ critères de réussite	Méthode d'analyse des données
		Quelles sont les forces et les faiblesses de cette structure de gestion du projet ?			Avantages tangibles documentés dans les rapports de progrès et les évaluations valid	<ul style="list-style-type: none"> • Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ; • Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent
	Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées pour lutter contre les inégalités en général et les questions de genre en particulier ?	Utilisation des ressources du projet par axes d'intervention et par groupe cible ?	PRODOC, rapports financiers du projet, Entretiens,	Analyse documentaire Guide d'entretien	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 valid	Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ; <ul style="list-style-type: none"> • 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 stratégie de mise en œuvre du projet du PNUD et son exécution ont-elles été efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité ?	Quelle est la stratégie mise en place pour l'exécution financière du projet ? Les ressources sont-elles exécutées de façon économe ? Les résultats obtenus peuvent-ils être obtenus à moindre coût ?	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien	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 valid	Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ; <ul style="list-style-type: none"> • 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 fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?	Le projet a-t-il connu des retards ?	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien	Interventions reconnues pertinentes par les personnes ressources	Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Critères d'évaluation pertinents	Questions d'évaluation clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthode de collecte de données/Outils	Indicateurs/ critères de réussite	Méthode d'analyse des données
		Si oui, la planification a-t-elle été revue en fonction ?			et/ou bénéficiaires interrogés Avantages tangibles repérés dans le milieu Avantages tangibles documentés dans les rapports de progrès et les évaluations valid	<ul style="list-style-type: none"> • 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 le système de S&E utilisés par le PNUD a permis d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?	<p>Le projet dispose-t-il d'un système de suivi-évaluation ?</p> <p>Le système de suivi-évaluation a-t-il permis de gérer le projet efficacement ?</p> <p>Le système de suivi-évaluation du projet a-t-il permis de gérer le projet de façon efficiente ?</p>	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien	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 valid	<p>Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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
Durabilité						
	Existe-t-il des risques financiers susceptibles de compromettre la durabilité des résultats du projet pour les femmes, les hommes et les groupes vulnérables ?	Quels ont été les risques financiers du projet ?	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien	Idem que ci-dessus	<p>Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passer en revue les facteurs d'influence (favorables/défavorables) ; • Tirer des enseignements spécifiques s'il y en a ;

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Critères d'évaluation pertinents	Questions d'évaluation clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthode de collecte de données/Outils	Indicateurs/ critères de réussite	Méthode d'analyse des données
						<ul style="list-style-type: none"> Concevoir les recommandations spécifiques qui en découlent
	Existe-t-il des risques sociaux ou politiques susceptibles de compromettre la durabilité des résultats du projet et les contributions du projet aux produits et effets du Programme-Pays ?	<p>Quelles sont les risques politiques et sociaux susceptibles de compromettre la durabilité des acquis du projet ?</p> <p>Quels sont les risques sociaux et politiques susceptibles de compromettre la contribution du projet aux produits et effets du CPD ?</p>	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien	Idem que ci-dessus	<p>Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 actions du PNUD ont-elles constitué une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet, affectant éventuellement les bénéficiaires du projet (hommes et femmes) de manière négative ?	<p>La mise en œuvre du projet constitue-t-il une menace environnementale pour la durabilité des acquis obtenus ?</p> <p>De quelle manière l'intervention prend-elle en compte les contraintes et opportunités environnementales ?</p>	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien	Idem que ci-dessus	<p>Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 sont les chances que le niveau d'appropriation par les parties	Quel est le niveau d'appropriation du	Documentation	Analyse documentaire	Idem que ci-dessus	

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Critères d'évaluation pertinents	Questions d'évaluation clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthode de collecte de données/Outils	Indicateurs/ critères de réussite	Méthode d'analyse des données
	prenantes soit suffisant pour permettre la pérennisation des avantages du projet ?	projet par les parties prenantes ? L'appropriation est-elle suffisante pour permettre la pérennisation des avantages du projet ?	Entretien avec les parties prenantes	Guide d'entretien Observations sur le terrain.		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 existe-t-il des mécanismes, des procédures et des politiques permettant aux principales parties prenantes de poursuivre les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits de l'homme et de développement humain ?	L'accès aux bénéfices est-il abordable pour les groupes cibles sur le long terme ? Quels sont les mécanismes mis en place pour permettre aux parties prenantes du projet de poursuivre l'accès aux résultats obtenus sur le long terme ?	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien Observations sur le terrain.	Idem que ci-dessus	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 enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?	Les enseignements tirés du projet sont-ils documentés par l'équipe de projet ?	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien Observations sur le terrain.	Idem que ci-dessus	
	Le projet dispose-t-il d'une stratégie de sortie bien conçue et bien planifiée qui intègre une dimension de genre ?	Quelle est la stratégie de sortie du projet ?	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire	Idem que ci-dessus	

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Critères d'évaluation pertinents	Questions d'évaluation clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthode de collecte de données/Outils	Indicateurs/ critères de réussite	Méthode d'analyse des données
		<p>Cette stratégie intègre-t-elle la dimension genre ?</p> <p>Le secteur privé a-t-il été suffisamment impliqué en vue de contribuer à la durabilité de l'intervention ?</p>		<p>Guide d'entretien</p> <p>Observations sur le terrain.</p>		
	<p>Que pourrait-on faire pour renforcer la stratégie de sortie et la durabilité dans le but de soutenir les femmes et les jeunes bénéficiaires du projet ainsi que les groupes marginalisés ?</p>	<p>Cette stratégie de sortie est-elle susceptible de garantir sa durabilité ?</p> <p>Si nécessaire, quelles sont vos recommandations pour renforcer cette stratégie de sortie ?</p>	<p>Documentation</p> <p>Entretien avec les parties prenantes</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Guide d'entretien</p> <p>Observations sur le terrain.</p>	<p>Idem que ci-dessus</p>	<p>Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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
Thèmes transversaux						
<p>Droits de l'Homme</p>	<p>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 projet ?</p>	<p>Quels sont les groupes cibles du projet ?</p> <p>Quelles sont leurs catégories ? Pauvres ? personnes handicapées ? jeunes ? femmes ?</p> <p>Dans quelle mesure cette intervention contribue-t-elle au respect des droits humains ?</p>	<p>Documentation</p> <p>Entretien avec les parties prenantes</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Guide d'entretien</p> <p>Observations sur le terrain.</p>	<p>Idem que ci-dessus</p>	<p>Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Critères d'évaluation pertinents	Questions d'évaluation clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthode de collecte de données/Outils	Indicateurs/ critères de réussite	Méthode d'analyse des données
		Dans quelle mesure l'intervention adhère-t-elle aux principes de fonctionnement de l'approche fondée sur les droits ?				
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 projet ?	Dans quelle mesure cette intervention contribue-t-elle à l'aboutissement de l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ?	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien Observations sur le terrain.	Idem que ci-dessus	Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ; <ul style="list-style-type: none"> • 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
	Le marqueur de genre attribué à ce projet est-il représentatif de la réalité ?	Quel est le marqueur genre du projet ?	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire Guide d'entretien Observations sur le terrain.	Idem que ci-dessus	Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ; <ul style="list-style-type: none"> • 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 le projet a-t-il favorisé des changements positifs en matière d'égalité des sexes et	Quelles sont les changements positifs	Documentation Entretien avec les parties prenantes	Analyse documentaire	Idem que ci-dessus	

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Critères d'évaluation pertinents	Questions d'évaluation clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthode de collecte de données/Outils	Indicateurs/ critères de réussite	Méthode d'analyse des données
	d'autonomisation des femmes ? Des effets inattendus sont-ils apparus pour les femmes, les jeunes, les hommes ou les groupes vulnérables ?	<p>intervenues en matière d'égalité sexes ?</p> <p>Quels sont les changements positifs en matière d'autonomisation des femmes ?</p> <p>Quels sont les effets inattendus qui sont apparus pour les femmes, les jeunes, les hommes et les groupes marginalisés ?</p>		<p>Guide d'entretien</p> <p>Observations sur le terrain.</p>		<p>Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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
Handicap	Les personnes en situation de handicap ont-elles été consultées et impliquées de manière significative dans la planification et la mise en œuvre du projet ?	<p>Les personnes handicapées sont-elles impliquées dans le projet ?</p> <p>Quels sont les obstacles rencontrés par les personnes en situation de handicap ?</p>	<p>Documentation</p> <p>Entretien avec les parties prenantes</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Guide d'entretien</p> <p>Observations sur le terrain.</p>	Idem que ci-dessus	<p>Faire ressortir le résultat en rapport avec la question et à l'aune du critère de référence ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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

9.8. Calendrier de la mission

Tableau N° 10 : Calendrier de la mission

EVALUATION FINALE DU PROJET DE DEVELOPPEMENT DE L'AGROBUSINESS AU BENIN (PDAB)

Dates clés de la mission

Étapes/activités de la mission	Date
Étape 1: Revue documentaire et finalisation de la méthodologie	
1.1. Revue documentaire préliminaire (sur toute la durée de la mission)	02 Août – 30 Septembre
1.2. Cadrage de la mission	02 Août
1.3. Entretiens préliminaires	05 au 12 Août
1.3. Finalisation de la méthodologie	10 et 12 Août
1.4. Finalisation et soumission du rapport de démarrage	13 Août
1.5. Préparation des rencontres (prise de RDV auprès des acteurs institutionnels au niveau de Cotonou et des PTF)	13 août au 16 Août
Étape 2: Consultations et collecte de données	
2.1. Entretiens à Cotonou et environ (Cotonou, Tori, Togba, Calavi)	22 au 28 août 2024
2.2. Collecte des données et visites de terrain	29 Août au 02 Septembre
2.3. Débriefing de la mission	04 ou 5 Septembre 2024
Étape 3: Analyse des données et rapport provisoire	
3.1. Analyse des données	02-04 Septembre
3.2. Rédaction du rapport provisoire	04 au 06 Septembre
3.3. Soumission du rapport provisoire	06 Septembre
3.4. Finalisation du rapport	PM
3.5. Restitution de la mission	PM
3.6. Soumission du rapport final	30 Septembre

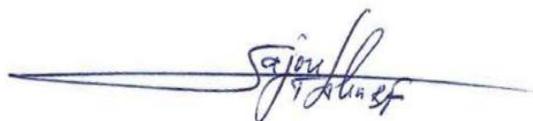
ITINERAIRE INDICATIF DE LA MISSION DE TERRAIN

Date	Départ	Communes à visiter	Centres d'intérêt	Nuit à...
Samedi 24/08/2024	Calavi	Tori, Pahou Togba	Entretiens avec les bénéficiaires (crédits, matériels, sécurisation foncière, serre)	Calavi

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Lundi 26/08/2024	Calavi	Cotonou	SAE	Calavi
Mardi 27/08/2024	Calavi	Cotonou Calavi	DNP, VNU, PF/ATDA, DG/ATDA 7 et autres collaborateurs	Calavi
Mercredi 28/08/2024	Calavi	Cotonou	Coordo/UGC, IOB, FNDA	Calavi
Jeudi 29/08/2024	Calavi	Dassa Djougou	Bénéficiaires Matériel/crédit Agrégateur/Agrégés	Djougou
Vendredi 30/08/2024	Djougou	Parakou	Maire/SE, Bénéficiaires VNU, PF/ATDA, DG/ATDA	Parakou
Samedi 31/08/2024	Parakou	Savè Pobè/Kétou	Entretien avec les bénéficiaires matériels, crédits, foncier, agrégateurs/agrégés	Cotonou/Calavi
Dimanche, 1er /09/2024 PAUSE				
Lundi 02/09/2024	Calavi	Bohicon	Entretiens à la mairie, avec les bénéficiaires (matériel, crédit, agrégateurs, VNU, PF/ATDA)	Azovè
Mardi 03/09/2024	Azovè	Djakotomey	Entretiens avec bénéficiaires (matériel, foncier, marché, crédit, agrégateur/agrégés)	Calavi
Jeudi 05/09/2024	Debriefing en ligne avec le groupe de référence			

Cotonou, 27/08/2024



John Bosco TOSSOU
Consultant

9.9. Le PDAB et les ODD

Tableau N° 11 : ODD adressés par produit du projet ainsi que quelques réalisations illustratives

Produits	Indicateurs Produits	ODD adressés	Indicateurs ODD
Produit 1 : Les jeunes installés sont structurés et organisés en réseaux	1.1 : Nombre de réseaux fonctionnels de jeunes par commune, par PDA et au niveau national structurés par maillon	ODD1 ODD2 ODD8	Indicateur 8.3.1 Indicateur 10.1.2
	1.2 : Nombre de réseaux affiliés à une association faitière de commune par année		Indicateur 8.3.1 Indicateur 10.1.2
Produit 2 : Les jeunes hommes et femmes ciblés sont installés sur des terres sécurisées	2. Proportion d'acteurs disposant d'un acte de sécurisation foncière fiable	ODD1	Indicateur 1.4.2 Indicateur 1.4.3 Indicateur 6.4.1 Indicateur 10.1.2
Produit 3 : Les Besoins d'accompagnement en financement des entrepreneurs (eures) ciblés sont satisfaits	3.1 : Nombre de jeunes entrepreneurs appuyés	ODD2 ODD4 ODD12	Indicateur 2.3.1 Indicateur 6.4.1 Indicateur 10.1.2
	3.2 Nombre de petits producteurs appuyé		Indicateur 2.3.1 Indicateur 6.4.1 Indicateur 10.1.2
	3.3 : Nombre d'agrégateurs appuyés		Indicateur 2.3.1 Indicateur 10.1.2
	3.4 : Proportion (%) de jeunes demandeurs ayant obtenu le financement convenu		Indicateur 8.3.1 Indicateur 8.3.2 Indicateur 10.1.2
	3.5 : Niveau (%) de satisfaction des bénéficiaires par rapport au processus d'accès au financement		Indicateur 8.3.1 Indicateur 8.3.2
Produit 4 : Les Capacités des SFD partenaires sont renforcés	4.1 : Nombre de SFD partenaires du projet	ODD8	
	4.2 : Niveau (%) de satisfaction des SFD par rapport à leur accompagnement		
Produit 5 Des partenariats de qualité avec des agrégateurs intéressés sont établis	5.1 : Nombre de partenariats formalisés avec les agrégateurs	ODD8 ODD12	Indicateur 8.3.1 Indicateur 8.3.2 Indicateur 10.1.2
	5.2 : Volume des produits commercialisés à travers le partenariat		Indicateur 8.3.1 Indicateur 8.3.2 Indicateur 10.1.2
Produit 6 Les Chaines d'approvisionnement des acheteurs partenaires sont améliorées.	6.1 : Nombre de produits dont la chaine d'approvisionnement est améliorée	ODD1 ODD2 ODD12	Indicateur 10.1.2
	6.2 : Nombre d'acteurs de la chaine d'approvisionnement ayant bénéficié de renforcement de capacités		Indicateur 10.1.2
Produit 7 La demande en produits sélectionnés est accrue	7.1 : Nombre d'agrégateurs appuyés dans le développement de leur activité	ODD1 ODD2 ODD12	Indicateur 10.1.2
	7.2 : Taux d'accroissement de la demande en produits sélectionnés		Indicateur 10.1.2

9.10. Code de conduite du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG) pour les évaluateurs/Consultant chargé de l'évaluation finale



ETHICAL GUIDELINES FOR EVALUATION

PLEDGE OF ETHICAL CONDUCT IN EVALUATION



By signing this pledge, I hereby commit to discussing and applying the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and to adopting the associated ethical behaviours.

<p> INTEGRITY</p> <p>I will actively adhere to the moral values and professional standards of evaluation practice as outlined in the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation and following the values of the United Nations. Specifically, I will be:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honest and truthful in my communication and actions. • Professional, engaging in credible and trustworthy behaviour, alongside competence, commitment and ongoing reflective practice. • Independent, impartial and incorruptible. 	<p> ACCOUNTABILITY</p> <p>I will be answerable for all decisions made and actions taken and responsible for honouring commitments, without qualification or exception; I will report potential or actual harms observed. Specifically, I will be:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparent regarding evaluation purpose and actions taken, establishing trust and increasing accountability for performance to the public, particularly those populations affected by the evaluation. • Responsive as questions or events arise, adapting plans as required and referring to appropriate channels where corruption, fraud, sexual exploitation or abuse or other misconduct or waste of resources is identified. • Responsible for meeting the evaluation purpose and for actions taken and for ensuring redress and recognition as needed. 	<p> RESPECT</p> <p>I will engage with all stakeholders of an evaluation in a way that honours their dignity, well-being, personal agency and characteristics. Specifically, I will ensure:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Access to the evaluation process and products by all relevant stakeholders – whether powerless or powerful – with due attention to factors that could impede access such as sex, gender, race, language, country of origin, LGBTQ status, age, background, religion, ethnicity and ability. • Meaningful participation and equitable treatment of all relevant stakeholders in the evaluation processes, from design to dissemination. This includes engaging various stakeholders, particularly affected people, so they can actively inform the evaluation approach and products rather than being solely a subject of data collection. • Fair representation of different voices and perspectives in evaluation products (reports, webinars, etc.). 	<p> BENEFICENCE</p> <p>I will strive to do good for people and planet while minimizing harm arising from evaluation as an intervention. Specifically, I will ensure:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explicit and ongoing consideration of risks and benefits from evaluation processes. • Maximum benefits at systemic (including environmental), organizational and programmatic levels. • No harm. I will not proceed where harm cannot be mitigated. • Evaluation makes an overall positive contribution to human and natural systems and the mission of the United Nations.
--	---	--	---

I commit to playing my part in ensuring that evaluations are conducted according to the Charter of the United Nations and the ethical requirements laid down above and contained within the UNEG Ethical Guidelines for Evaluation. When this is not possible, I will report the situation to my supervisor, designated focal points or channels and will actively seek an appropriate response.

_____ (Signature and Date)

9.11. Piste d'audit : Modèle de renvoi vers les commentaires reçus

Tableau N° 12 : Modèle de renvoi vers les commentaires reçus

Numéro de chapitre et de section	Numéro de paragraphe/ numéro de ligne	Commentaires	Réponses de l'évaluateur et/ou mesures prises
OBSERVATIONS DU COORDONNATEUR			
Page de garde	Page 1	Le logo du MAEP à refaire	Le logo est repris
Résumé	Page 8, Paragraphe 1	Le paragraphe 1 du résumé à reformuler.	La reformulation est faite.
Pertinence	Page 27	Il faut effacer : « mais qui s'est malheureusement écarté de l'esprit initial dans sa mise en œuvre »	D'accord
Pertinence	Page 29	Le PDAB ne s'est pas appuyé sur l'expérience des projets comme PADAC, PADMAR, et PAIVO ;	La phrase est reformulée (page 25)
Efficacité	Page 32	Le mot diagnostic a été ajouté à Pour ce faire, un recensement, et un diagnostic de clusters existants dans chaque ATDA a été fait et une sélection des plus performants en termes de fonctionnalité, a été opérée parmi ceux-ci en vue de leur redynamisation	La phrase est reformulée et les mots complémentaires sont ajoutés (p 26 nouveau)
Efficacité	Page 33	Compléter le tableau des résultats obtenus par une colonne de commentaires qui retracent les grandes activités menées pour obtenir ces résultats.	N'est pas pris en compte. Car non pertinent. Le développement explicatif est fait en dessous du tableau
	Page 34	Le nombre d'agrégateur est 39	D'accord
	Page 34	Le niveau de satisfaction des SFD pourquoi 0 dans le tableau ?	C'est sans objet pour les SFD, car le PDAB ne les a pas accompagnés.
	Page 37	Il faut effacer parmi les facteurs limitants « L'insuffisance du suivi des dossiers de certification et des dossiers d'octroi de titres fonciers aux bénéficiaires sélectionnés par le projet et d'autre part, une insuffisance de remontée des difficultés aux autorités sectorielles. Cette situation est la résultante de l'insuffisance du personnel du projet. En l'absence d'un chargé de suivi-évaluation, la charge du travail a fini par peser sur la seule personne du coordonnateur »	C'est le constat que nous avons tous fait. Une visite programmatique a fait, malheureusement, le même constat. Non pris en compte.

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

	Page 39	Les dossiers sont à jour au niveau de l'ANDF car une vérification a été faite avant l'acceptation des dossiers.	Oui, mais vous n'avez pas obtenu les TF. C'est ce que l'évaluation veut dire.
	Page 39	Le nombre de PME ayant reçu les cages est 23 et non une quinzaine	C'est corrigé.
	Page 40	L'analyse des besoins a été fait donc cette assertion ne doit être fait dans le rapport.	Vous avez plutôt recensé les besoins exprimés par les promoteurs, qui forcément ne correspondent pas à leurs besoins réels.
	Page 41	Cette assertion ne doit pas figurer dans le rapport « Il a manqué une analyse des besoins réels des producteurs, mais comme il faut faire quelque chose, la décision d'offrir des cages a été prise afin de produire des œufs saints et qui répondent aux besoins du marché selon les explications des responsables du projet. Mais est-ce que les cages seules suffisent pour obtenir des œufs de qualité ? L'octroi des équipements constitue certes un acquis du projet, mais une analyse des besoins des promoteurs agricoles permettrait de les varier, les multiplier et atteindre un plus grand nombre de promoteurs agricoles. »	Non prise en compte. C'est l'analyse de la mission d'évaluation.
	Page 43	La mission a noté la faible consommation des ressources est-ce par rapport aux prévisions ou par rapport à l'engagement ?	C'est par rapport aux prévisions du PRODOC. Merci de m'aider à trouver les ressources réellement mobilisées.
	Page 45	39 PME au lieu de 38	Le rapport de l'ABSSA que la mission a obtenu mentionne 38
	Page 46	10 SAE au lieu de 12,	Oui c'est au fait 11 au lieu de 10 ou 12, par rapport à ce que vous m'avez communiqué dans le tableau récapitulatif.
	Page 47	Réécrire le paragraphe par rapport au départ du Suivi-Evaluation.	C'est pourtant la réalité. Non revu
	Page 48	La DPP est bien représenté au niveau du comité de gestion tout comme au niveau des unités de gestion des autres projets. Toutes les revues organisées par le MAEP, le PDAB y participait, le	OK. C'est revu. C'est pour dire que la DPAF ne participe pas aux visites de suivi.

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

		PDAB a participé a toutes les revues organisées par le PNUD.	
	Page 48	Les archives du projet sont bien accessibles comme les archives des autres projets finissant c'est au niveau de la bibliothèque.	Oui M. le coordonnateur, vous vous êtes plaint pendant tout le temps de ce que les archives sont éparpillées partout. Mais j'ai revu
	Page 48 dernier paragraphe	Partie à reformuler car les VNU ne sont recrutés pour servir ce sont les volontaires des Nations Unies et plus les protocoles d'accord ont été signés par les DG ATDA qui ont le personnel nécessaire pour mener les activités	Non pris en compte car l'observation n'est pas pertinente.
	Page 49	Il est écrit « Il n'est pas mis en place au niveau du ministère, ni au niveau des autres parties prenantes des mécanismes de pérennisation de façon à permettre aux principales parties prenantes de poursuivre les résultats obtenus. »	OK. C'est corrigé par : Le mécanisme post financement a été élaboré avec le concours de tous les acteurs. Mais, comment ce mécanisme est opérationnalisé, actuellement que le projet est achevé ? C'est la grande question ?
	Page 53	Effacer la recommandation « Reconstituer les archives du projet et les mettre en lieu sûr et restaurer la base des données électroniques du projet et les garder à l'abri pour une utilisation future »	Non, C'est nécessaire. L'ordinateur est là certes, mais quelle est la qualité de son contenu depuis qu'il n'est plus utilisé. Pourquoi voulez-vous que cette recommandation soit supprimée, alors que vous vous êtes plaint durant toute la mission de l'éparpillement des dossiers du projet. Particulièrement à ce jour, vous n'êtes pas arrivés à produire le courrier de l'ANDF que vous avez acquitté en janvier 2024 ?
Constat 8	Page 30	Au lieu de l'insuffisance du suivi des dossiers vaut mieux parler de la lourdeur administrative car sans le suivi de PDAB ou de la DCAIFE, l'ANDF est sur le terrain et continue sans PDAB. Dans le protocole le rôle de PDAB a été correctement assumé.	Le suivi qui était fait est insuffisant. Le rôle du PDAB n'était pas correctement assumé. La convention est signée pour trente bénéficiaires, mais au moment du passage de l'évaluation, le PDAB n'a transmis à l'ANDF que cinq originaux des actes de présomption de propriété. Il manquait 25 originaux et c'est ce

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

			que l'ANDF attendait pour poursuivre son travail. Donc le constat est maintenu
Constat 8	Page 30	Le diagnostic et l'analyse des besoins se font à tout instant	Relire le rapport pour mieux comprendre. Constat maintenu
Constat 9	Page 31	Les originaux des actes ont été transmis car l'ANDF a reconnu en accusant réception lors du dépôt des dossiers; la preuve a été montrée lors de mon second passage	Au moment du passage de l'évaluation, le PDAB, n'a transmis que cinq originaux des actes de présomptions de propriété. Vous auriez pu joindre cette preuve comme évidence. Constat maintenu
Constat 9, paragraphe 5	Page 32	Les IOB ont été dessaisi car l'ETAT a fait une réforme et obligeant les PME agricoles a utilisé le mécanisme du FNDA.	C'est parce que les IOB ne donnaient pas les résultats attendus qu'ils ont été dessaisis. La question est de savoir pourquoi la piste du mécanisme du FNDA n'était emprunté comme l'a recommandé le PRODOC ? Vous n'avez pas joint les textes de cette réforme pour donner la preuve de ce revirement de situation (évidence)
Constat 9, paragraphe 6	Page 32	Le tri a été fait au niveau de l'ANPME car les SAE sollicités ont eu l'agrément	Il s'agit du tri des PME en vue de leur catégorisation afin d'orienter les appuis selon la catégorie de chaque PME. La stratégie d'opérationnalisation l'avait recommandée.
Constat 13, paragraphe 7	Page 36	Le mécanisme n'était pas vite opérationnel mais les tentatives entre le FNDA, TEAM LAEDER, le CP et le ECP ont été faite sans suite.	Pourquoi ces démarches sans suite? alors que le FNDA est une structure du MAEP. Les difficultés ont-elles été remontées au plus haut niveau du ministère ? au CTG ?
Recommandation 4	Page 44	Les documents ont été archivés et ont fait objet de passation de service. Les archives sont bien conservés dans un magasin donc cette recommandation ne mérite d'être soulignée.	Le PV de passation de service aurait permis d'apprécier votre commentaire. Sans cette évidence, la recommandation est maintenue. De plus qu'en est-il de la base de données que le PNUD a accompagné le PDAB à mettre en place et qui se trouve dans l'ordinateur du chargé de suivi-évaluation. La mission recommande d'extraire cette base de données pour d'autres exploitations
AMENDEMENTS DE LA DPAF			
Tableau : information sur le projet et l'évaluation	6	- Année ? - Ecrire Projet, au lieu de : évaluation de projet	2018, c'est corrigé C'est corrigé

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Résumé, Point 4	8	Ecrire : constatation au lieu de : « constatations »	Oui c'est corrigé
Résumé, Critères transversaux	8	Expliquez comment les considérations socio-culturelles ne permettent pas aux femmes de	L'explication est donnée
Dans l'ensemble du document		Dans l'ensemble, il s'agit pour la DPAF de corriger des fautes et de reformuler des phrase	Le consultant a pris en compte toutes les corrections proposées et les reformulations
		La DPAF a demandé de faire une relecture du rapport pour supprimer les répétitions.	Le rapport est relu et les répétitions sont supprimées
AMENDEMENTS DU DNP			
Résumé, Efficience Point vii)	8	Ces équipements participent à l'accès au marché (axe 4) donc dire que ce n'est pas prévu n'est pas trop juste	Certes les équipements participent à l'accès au marché (Axe 4). Mais ce n'était pas prévu dans le PRODOC de départ et le cadre logique n'a pas été révisé pour les intégrer.
Résumé, Durabilité	8	Non les documents ne sont pas éparpillés, ils sont accessibles	La phrase est reformulée
Résumé, Conclusion,	9	Comment ce chiffre est obtenu (20.52% du taux d'exécution physique)	En faisant, la moyenne des taux de réalisation physiques par axe d'intervention du projet. (Voir développement plus loin dans le rapport)
4. Constats 4.2 Efficacité	26 Tableau 3 Ligne 1.2	L'apprentissage dans les réseaux PDAB est important pour permettre aux bénéficiaires du projet d'apprendre du retour d'expériences des uns et des autres. Et après une fois les compétences bien acquises et l'entreprise bien dimensionnée, ils trouveront individuellement la nécessité de s'affilier à une faitière. Le temps d'apprentissage entre bénéficiaires qui est déterminant a été long.	C'est un commentaire du DNP qui est pris en compte à la suite du tableau
Axe 2	28 Dernière phrase du 2 ^{ème} paragraphe après le tableau 6	De sa surprise on se perdrait en conjectures que de dire qu'il y a défaut de communication. Le contrat signé avec l'ANDF précise le délai de la prestation.	Oui le délai de la prestation est précisé, mais cela n'empêche pas de suivre la mise en œuvre du contrat. La preuve est qu'ils étaient étonnés d'apprendre que le projet est achevé en décembre 2023 et en janvier 2024, ils ont envoyé un courrier au projet que le Coordonnateur a reçu

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

			et acquitté alors qu'il n'était plus sous contrat. Donc la mission confirme que la communication est limitée.
4. Constats 4.2. Efficacité Axe 3	29 Tableau 7 Ligne 3.2 du tableau	Revoir le chiffre 00 de la colonne 5, puisque les petits producteurs ont été appuyés	Cette observation n'est pas prise en compte, car de mes entretiens, il ressort que ce sont les PME exclusivement qui ont été appuyées par le projet. Le cadre logique du projet n'a pas été révisé en conséquence.
	29 Ligne 4.2 du tableau 7	Revoir le chiffre 0 de la colonne 5	Les SFD n'ont pas été accompagnées par le PDAB. Elles ne peuvent donc être satisfaites. Observation non prise en compte
	29 1 ^{er} paragraphe après le tableau 7	Bien que l'accent ait été mis sur les PME, les petits producteurs ont bénéficié des effets induits de l'intervention de PDAB	Oui, on peut même dire que c'est tous les habitants des localités, communes et du Bénin qui ont bénéficié du projet.
	31 2 ^{ème} paragraphe après le tableau 8	Le renforcement du capital humain (thématique sur l'agriculture contractuelle) assuré par le projet a permis aux bénéficiaires de nouer des partenariats et également à l'occasion des différentes participations aux foires facilitée par PDAB	OK. Le commentaire est pris en compte
		La porte d'entrée de l'intervention a été un diagnostic	Mais pas un diagnostic bien approfondi orienté vers l'analyse des besoins.
4.4. Durabilité	40 Encadré	Ce sont les acquis de PDAB, le renforcement du capital humain dont les cadres des structures pérennes ont bénéficié qui leur permettent aujourd'hui d'être bien outillés pour mieux accompagner d'autres projets et programmes de développement. Ils ont acquis de la compétence grâce à PDAB	Commentaire pris en compte dans le rapport
4.4 Durabilité Fin du 1 ^{er} paragraphe	41	Non à revoir, il y avait un cadre de la DPAF qui faisait le suivi et les cadres de la DPAF étaient dans une large mesure participants aux activités de PDAB	C'est revu
4.4 Durabilité	41	Les documents du projet sont stockés dans les armoires	Oui, mais ces armoires n'étaient pas accessibles. Il

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

Fin du 1er paragraphe			faut les rassembler quelque part.
Conclusion	45	Il n'a pas été mis en exergue les apports des différentes consultations	Ok
7. Leçons apprises	46	La complexité du processus de sécurisation foncière	C'est une leçon bien connue de tous. Dans le cas d'espèce du PDAB, c'est le manque de suivi
OBSERVATIONS DE L'UGC			
Remerciements Premier paragraphe	2 1 ^{er} paragraphe, 3 ^{ème} ligne	Corriger : qui <u>a</u> donné de <u>son</u> temps par : qui <u>ont</u> donné de <u>leur</u> temps	Oui, c'est corrigé
Sigles et abréviations	4	Prendre en compte tous les sigles et abréviations	
Résumé Efficacité	7	Reformuler et ajout d'une phrase « Mais, globalement le rendu du projet n'a pas été à la hauteur des attentes en termes de niveau de livraison des produits qui lui sont assignés dans le cadre de résultats et de ressources. Mais Il convient de noter qu'une batterie d'activités non moins importantes ont été menées, qui malheureusement n'ont pas pu produire des effets tangibles avant la clôture du Projet. »	Pris en compte dans le rapport
Résumé Efficience point 7	Page 8	Correction d'une phrase Qu'est ce qui explique des achats sans que cela ne soit prévu surtout que le projet a eu des difficultés de mobilisation des ressources. Est-ce à dire que le peu qui est mobilisé a été utilisé à d'autres fins (détournement ?)	La reformulation de la phrase est prise en compte. Comme, les bénéficiaires n'étaient pas contents de l'allure que prenait le projet, il a été décidé d'acheter des équipements pour les satisfaire, mais c'est seulement les éleveurs de poules pondeuse seuls qui en ont bénéficié. C'est un détournement qui ne dit pas son nom. Il n'y a aucun écrit : PV de réunion du CTG, courrier du ministre ou d'une autorité pour le justifier.
Résumé Durabilité 2ème paragraphe	8	Proposition de reformulation du premier paragraphe	Pris en compte
Résumé Durabilité 2 ^{ème} paragraphe	8	Le projet n'a pas été arrêté brutalement. il est allé au bout de son terme. Mieux, comme ça été écrit dans ce rapport, il a	Le caractère brutal du projet s'explique par le fait que l'UGP n'a pas eu le temps d'écrire le rapport de clôture du projet,

Evaluation finale du Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin (PDAB)

		bénéficié de deux prolongations de 18 mois. Reformuler donc cette partie	les ateliers de présentation des résultats aux parties prenantes et bénéficiaires. Sur le terrain, tous les bénéficiaires et partenaires rencontrés sont surpris d'apprendre que le projet est arrêté. Il y a un arrière-goût de quelque d'inachevé.
Résumé Recommandations	Pages 9 et 10	Propositions de reformulation de certaines phrases	Toutes les propositions sont acceptées.
Approche méthodologique Structures visitées à Cotonou	19 Ligne 3 du tableau 4	Pourquoi personne n'a été interrogé au MDC étant donné qu'ils sont partie prenante du projet ? Les intitulés du titres et nombre de personnes rencontrés sont corrigés	De nos entretiens, il ressort que le MDC n'est pas directement impliqué dans la mise en œuvre. Il n'y avait pas évidemment quelqu'un à y rencontrer. Les corrections sont acceptées.
Constats Pertinence	23	Proposition de reformulation de la phrase : « les parties prenantes....par le projet »	La reformulation est acceptée
		Globalement des propositions de reformulation de certaines phrases, et des corrections sont apportées au rapport	Le consultant a accepté toutes les reformulations et les fautes corrigées.
PNUD/PMSU			
		Globalement, il s'agira de revoir la logique entre les constats, conclusions et les recommandations. Vous devez tirer les conclusions à partir des constats et non la répétition des constats et les recommandations devront être formuler à l'infinifit et vous pouvez proposer un cadre de mise en œuvre de chacune d'elles pour nous faciliter sa mise en œuvre.	Ces remarques sont prises en compte, dans la nouvelle mouture du rapport.

9.12. Conduite éthique en matière d'évaluation signée par le consultant

Engagement à respecter le Code d'éthique des évaluateurs du système des Nations Unies

Nom du consultant : **TOSSOU John Bosco Fayèmi**

Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant) : Consultant Individuel.

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

Signé à (lieu) le : 30 septembre 2024

Signature :

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'John Bosco Fayèmi', is written over a horizontal line.