



REPUBLIQUE DU BENIN



**HAUT COMMISSARIAT A LA GOUVERNANCE
CONCERTEE (HCGC)**



**ETUDE D'IMPACT DU PROJET DE MISE EN PLACE DE LA
GOUVERNANCE CONCERTEE ET D'APPUI AUX ORGANISATIONS DE
LA SOCIETE CIVILE**

RAPPORT FINAL

Réalisé par le Cabinet CEFAC

03 BP 3673, Tél 95 42 79 64/21 38 25 02

OCTOBRE 2013

TABLE DES MATIERES

	Titres	Pages
	Table des matières	2
CHAPITRE I.	INTRODUCTION	4
1.1.	Eléments du contexte National	4
1.2.	Mise en contexte du Projet de mise en place de la Gouvernance concertée et d'Appui aux Organisations de la Société Civile	6
1.2.1.	Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF)	6
1.2.2.	Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)	7
1.2.3.	Orientations Stratégiques de Développement (OSD) et Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP)	8
1.2.4.	Le plan stratégique 2012-2015 du HCGC	8
1.3.	Le projet de mise en place d'un mécanisme de la gouvernance concertée et d'appui aux organisations de la société civile	9
1.3.1.	Origine	9
1.3.2.	Architecture du projet	10
1.4.	La mission d'évaluation d'impact du Projet	14
1.4.1.	Objectifs de la mission	14
1.4.2.	Résumé de la méthodologie	16
1.4.3.	Limites	16
1.4.4.	Structure du rapport	16
CHAPITRE II.	PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE	17
2.1.	Analyse des activités développées en rapport avec l'effet et les produits escomptés	17
2.1.1.	Forum, Etudes thématiques et Formulation de projets	17
2.1.2.	Information-sensibilisation-formation (OSC gouvernance)	18
2.1.3.	Publications	19
2.1.4.	Médiation politique-paix-dialogue social	19
2.2.	Les résultats atteints, l'efficacité des stratégies appliquées	22
2.2.1.	L'efficacité des stratégies appliquées	22
2.2.2.	Les résultats atteints	25
2.3.	Appréciation de la performance globale du projet par rapport aux prévisions aux moyens mis à disposition	30
2.3.1.	Efficacité du projet	30
2.3.2.	Efficiency du projet.	33
2.4.	L'impact du projet	35
2.5.	Les forces et les faiblesses ainsi que la valeur ajoutée de l'appui	37
2.6.	Les leçons tirées des résultats et impacts obtenus, les défis et les perspectives selon les axes d'intervention du Projet	40
	Conclusions et recommandations	43
	ANNEXE	46
	ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE	47
	ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN	54
	ANNEXE 3 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	80

LISTE DES ABREVIATIONS ET DES ACRONYMES

ACRONYMES	DEFINITION
ANCB	Association Nationale des Communes du Bénin
CCA	Common Country Assesment (Bilan Commun de pays)
CNPB	Conseil National du Patronat du Bénin
CPAP	Country Program Action Plan
CREPA	Centre Régional pour L'Eau Potable et L'assainissement
DEX	Exécution Directe
DSRP	Document de stratégies de Réduction de la Pauvreté
FNPEEJ	Fonds National de Promotion de l'Entreprise et de l'Emploi des Jeunes
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GC	Gouvernance Concertée
HCGC	Haut Commissariat à la Gouvernance Concertée
MAEP	Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs
NEX	Exécution Nationale
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PIP	Programme d'Investissement Public
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaires Technique et Financier
SNU	Système des Nations Unies
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework/Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
UNDEF	Fonds des Nations Unies pour la Démocratie
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population

CHAPITRE I. INTRODUCTION

1.1. Eléments du contexte national

Le Bénin est un pays de l'Afrique de l'Ouest, au Sud du Sahara, dont la superficie est de 114 763 Km², situé dans le Golfe de Guinée, avec deux saisons de pluie (grande saison entre mai et juillet, et petite saison en septembre-octobre) et deux saisons sèches (la grande saison sèche entre février et avril et la petite saison sèche en novembre-mi décembre). Plusieurs fleuves (Ouémé, Zou, Mono, Couffo) et lagunes (Nokoué) irriguent le pays.

Le territoire béninois est découpé en 12 départements subdivisés en 77 communes dont trois communes à statuts particuliers. Chaque commune est subdivisée en Arrondissements, eux-mêmes divisés en villages ou quartiers de ville. En effet, on dénombre à ce jour 546 arrondissements et 3747 villages/ quartiers de ville.

Au plan démographique, la population du Bénin connaît une croissance élevée. En effet, de 3,33 millions d'habitants en 1979, elle est passée à 4,92 millions en 1992 puis à 6,77 millions en 2002, avec un taux de croissance intercensitaire de 2,84 entre 1979 et 1992 et de 3,25 entre 1992 à 2002 selon le RGPH3.

La population du Bénin, à partir des données du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) de 2002 se répartit entre 49% d'hommes et 51% de femmes. Près de 48% de cette population a par ailleurs moins de 16 ans, 50 % entre 15 et 64 ans et 3 % seulement ont 65 ans ou plus. L'espérance de vie à la naissance est de 59,2 ans pour l'ensemble du pays avec 57,18 ans pour le sexe masculin et 61, 25 ans pour le sexe féminin.

Cette population, selon la projection INSAE a atteint 9,2 millions en 2012 et 9,4 millions habitants en 2013. Elle aura atteint 12,9 millions d'habitants en 2025 (Fin du programme Alafia) et 18,5 millions habitants en 2042.

L'analyse de la structure par sexe et par âge observée au cours du troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitation de Février 2002 réalisé par l'INSAE, fait ressortir les constats ci-après : i) une base élargie de la pyramide des âges, caractéristique des populations jeunes à forte fécondité ; ii) une pyramide en expansion laissant présager un potentiel d'accroissement rapide. La population des potentiellement actifs (15-49 ans) s'est accrue régulièrement passant de 43,9 % en 1979 à 47,7% en 2002 tout en passant par 45,7 % en 1992 et la population des personnes âgées (60 ans) diminuent régulièrement de 7,2 % en 1979 à 6,0 en 1992 et 5,5 % en 2002. Les hommes y sont plus jeunes que les femmes. C'est une population à dominance féminine et rurale. Le rapport de masculinité est de 94,2 hommes pour 100 femmes, et 61,1% vivent en milieu rural.

Au plan politique et depuis la Conférence Nationale des forces vives de la nation organisée en février 1990, le Bénin s'est doté d'un régime démocratique avec un multipartisme intégral. Le pays a depuis organisé plusieurs élections présidentielles, législatives et locales et connu plusieurs alternances politiques.

La loi n°90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin a prévu la création d'un certain nombre d'institutions républicaines ayant vocation à servir de contrepoids à l'exécutif incarné par le Président de la République. Toutes ces institutions prévues par la Constitution ont été effectivement créées et fonctionnent régulièrement, dans la mesure où il n'est pas déploré de dysfonctionnements en leur sein, ni de conflit d'attribution entre elles. **D'initiative présidentielle**, ce cadre institutionnel a toutefois été agrandi par la création de nouvelles institutions comme le Médiateur de la République, le Haut Commissariat à la Gouvernance Concertée et le Haut Commissariat à la Solidarité. Non inscrites dans la Constitution, ces dernières jouent cependant leur partition dans la régulation de la vie démocratique du pays.

Mise en perspective à partir du début des années 90, la situation économique du Bénin montre un profil plutôt erratique (Cf. tableau N°1: évolution du taux de croissance du PIB). En effet, entre 2000 et 2012, la variation du Produit Intérieur Brut atteint 3,8 % en moyenne annuelle, avant de se détériorer progressivement pour tomber à 2,1% en 2010 et passer en dessous du croît démographique. A partir de 2006, la croissance repart à la hausse pour atteindre à nouveau 5% en 2008. La crise mondiale et les difficultés intérieures persistantes (notamment au niveau du Coton, de l'Energie, du Port et de la Gestion des Finances publiques) aidant, elle retombe brutalement à 2,7% en 2009, à 2 % en 2010, 2,5 % en 2011, 3,7 % en 2012 et aurait connu une situation satisfaisante en 2013 (5,4%).

Comme relevé dans le rapport d'évaluation de la République du Bénin dans le Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP), cette situation erratique du taux de croissance s'explique en partie par les problèmes de la gouvernance, notamment dans les domaines économique (corruption, impunité, gestion inefficace des ressources publiques, faiblesses dans la coordination des interventions des partenaires, etc.) et politique (faible qualité de la participation, lenteur dans la mise en œuvre du processus de décentralisation, manquements dans la reddition des comptes, pléthore des partis politiques, faiblesse du système électoral...). A ces raisons, s'ajoutent la faible diversification et le manque de compétitivité de l'économie. A cet égard, le Gouvernement est déterminé à accélérer les réformes afin de diversifier l'économie et de relever le taux de croissance à 7,5% à l'horizon 2015 afin de maîtriser les variables vecteurs de la pauvreté au Bénin.

Tableau N° 1 : Evolution du taux de croissance du PIB

Années	Taux de croissance du PIB (%) Bénin	Taux de croissance du PIB (%) Afrique de l'Ouest
2000	4,9	4

2001	6,2	6,5
2002	4,4	13,3
2003	3,9	7,1
2004	3,1	8
2005	2,9	5,9
2006	3,8	5,3
2007	4,6	5,6
2008	5	5,7
2009	2,7	5,6
2010	2,1	6,7
2011	2,5	5,9
2012	3,7	6,8

Source : Département de la Statistique de la BAD, Avril 2011

Ces performances économiques s'accompagnent naturellement d'une situation de pauvreté encore préoccupante. En 2007, selon l'Enquête EMICoV, 33% de la population béninoise vivait sous le seuil de pauvreté, contre 28,5% en 2002.

Au sens du développement humain, selon le Rapport Mondial 2011 sur la thématique, le Bénin figure parmi les Pays à développement humain faible⁴ et est classé 167ième en 2011 contre 134ième en 2010, malgré les récents efforts dans les domaines de la santé, de l'éducation et les soutiens apportés aux couches vulnérables en matière économique.

1.2. Mise en contexte du Projet de mise en place de la Gouvernance concertée et d'Appui aux Organisations de la Société Civile

Cette mise en contexte se focalise sur les principaux référentiels de la coopération entre le Programme des Nations Unies pour le Développement et la République du Bénin. Ils concernent pour la plupart l'UNDAF (2009-2013), le CPAP 2009-2013 et les Objectifs du Millénaire pour le Développement, d'une part, les Orientations Stratégiques de Développement (OSD), la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SCRP) du pays et le plan stratégique du HCGC, d'autre part.

1.2.1. Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF)

Les contenus du Cadre d'Aide au Développement des Nations Unies (UNDAF) ont été retenus partir d'une base participative et de concertation, notamment entre les agences du SNU et les représentants de la partie nationale. Cette dynamique consultative a permis de prendre en compte les compétences et les missions respectives des agences actives dans le pays ainsi que les besoins de développement du pays, en particulier dans le cadre de la poursuite des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

L'UNDAF 2009-2013 est articulé autour de trois (03) axes stratégiques : **(i) Réduction de la pauvreté par l'accélération de la croissance rurale et la promotion de l'emploi décent ; (ii) Accès équitable à des services sociaux de base de qualité, et (iii) Promotion de la bonne gouvernance et du développement participatif.**

Ces axes de développement ont été déclinés en trois « effets » qui correspondent, en

termes de changements voulus, aux impacts que l'UNDAF a pour objet de contribuer à semer dans l'environnement. L'effet 3 qui correspond à l'axe sur la promotion de la bonne gouvernance et du développement participatif est ainsi libellé : « **D'ici 2013, les institutions publiques, les collectivités locales et la société civile mettent davantage en œuvre les règles de bonne gouvernance ainsi que les mécanismes de prévention et de gestion des crises et catastrophes naturelles** ». Le principal effet du CPAP qui en découle est : « La participation effective des populations, notamment des femmes, des jeunes et des OSC au processus de prise de décision et dans la gestion des affaires publiques est accrue à travers le mécanisme de Gouvernance concertée ». Les principaux produits escomptés du CPAP sont :

1. le mécanisme de gouvernance concertée est renforcé.

- 1.1 .Sous produit 1 : Les capacités des OSC sont renforcées;
- 1.2 Sous produit 2 : Les recommandations des fora sont traduites en plans d'action ;
- 1.3. Sous produit 3 : La culture du dialogue social est généralisée et favorise le Développement.

Ce bref rappel des contenus de l'UNDAF et du plan pays, montre que le projet de mise en place de la gouvernance concertée et d'appui aux OSC, objet de l'évaluation, y est parfaitement ancré.

1.2.2. Objectifs du Millénaires pour le Développement (OMD)

Objet d'une résolution de l'Assemblée Générale des Nations Unies adoptée le 8 septembre 2000 sous le nom de « Déclaration du Millénaire », les OMD procèdent d'une vision consensuelle du développement projetée à l'horizon 2015. Le Bénin y a souscrit, à l'instar de la communauté internationale. Les huit objectifs sont rappelés comme suit :

1. Eliminer l'extrême pauvreté et la faim ;
2. Assurer une éducation primaire pour tous ;
3. Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ;
4. Réduire la mortalité infantile ;
5. Améliorer la santé maternelle ;
6. Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies ;
7. Assurer un environnement durable ;
8. Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

Le projet de mise en place de la gouvernance concertée et d'appui aux OSC du Programme de pays 2009-2013 est en parfaite cohérence avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement. En effet, sans faire l'objet d'une énonciation comme objectif explicite et distinct, la bonne gouvernance n'en traverse pas moins les huit OMD pour lesquels, elle constitue une dimension transversale.

1.2.3. Orientations Stratégiques de Développement (OSD) et Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRCP)

L'intervalle entre la fin du premier DSRP et l'élaboration du deuxième a coïncidé avec l'installation au Bénin d'un nouveau pouvoir élu qui a souhaité se doter d'un cap

stratégique. Le PNUD a appuyé cette volonté qui s'est traduite par l'élaboration, en 2006, des Orientations Stratégiques de Développement. Le diagnostic de la gouvernance qui y est réalisé s'inspire des analyses faites à cet égard dans le CCA-UNDAF. Les OSD retiennent notamment l'insuffisance de la concertation comme un défi à la promotion de la gouvernance, et cherchent à promouvoir, entre autres, le *dialogue social et le développement participatif*.

La Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCR/2012-2015) est fondée sur une dynamique d'analyse et de large concertation de tous les acteurs de développement au Bénin. Sa formulation a bénéficié des acquis de la SCR de deuxième génération et était articulée autour de cinq axes : (i) Accélération durable de la croissance et de la transformation de l'économie, (ii) Développement des infrastructures, (iii) Renforcement du capital humain, (iv) Promotion de la qualité de la bonne gouvernance, et (v) Développement équilibré et durable de l'espace national. A l'intérieur du quatrième axe, l'analyse fait ressortir sept (7) contenus spécifiques en matière de gouvernance qui sont :

- le renforcement de la qualité de la gestion des finances publiques ;
- le renforcement de la gouvernance administrative ;
- le renforcement de la gouvernance politique ;
- la promotion de la gouvernance statistique
- la promotion de la gouvernance environnementale ;
- la promotion de la sécurité et de la paix ;
- la promotion des droits humains et le renforcement des capacités Juridiques des pauvres.

1.2.4. Le plan stratégique 2012-2015 du HCGC

Il constitue la boussole, cadre référentiel d'intervention du HCGC en matière de la promotion de la Gouvernance concertée au Bénin. Ce plan a défini la vision du HCGC stipulée comme suit : **A l'horizon 2015, le Bénin est un pays de bonne gouvernance, un pays de culture de concertation fructueuse où la transparence, l'équité, la participation et la redevabilité constituent les fondements de l'action publique, de l'unité nationale et de la paix pour un développement harmonieux et durable.**

Sept axes stratégiques constituent les principaux piliers de ce plan à savoir :

Faciliter la mise en place d'un mécanisme de dialogue permanent entre les acteurs politiques ;

Renforcer les capacités des organes institutionnels ;

Faciliter le dialogue entre la société civile et les institutions puis les collectivités locales ;

Renforcer le dialogue secteur public-secteur privé ;

Développer le Partenariat public-privé ;

Améliorer le dialogue social ;

Promouvoir la paix.

Au-delà des analyses contenues dans les différents documents de planification, il est également ressorti des entretiens que la mission a eus avec les parties prenantes que la problématique de la gouvernance concertée revêt une acuité avérée dans un environnement béninois qui cherche à renouveler son souffle démocratique, vingt trois ans après la Conférence Nationale. L'approche axée sur la gouvernance concertée est

novatrice, originale et véhicule un mécanisme fiable pour instituer et entretenir un lien fort entre dirigeants et décideurs au sein de l'appareil d'Etat, d'une part, populations et autres parties prenantes, d'autre part.

1.3. Le projet de mise en place d'un mécanisme de la gouvernance concertée et d'appui aux organisations de la société civile

1.3.1 Origine

Dans son programme d'action, le Président de la République, élu en mars 2006, préconise la « *promotion d'une culture administrative innovatrice, entraînant la rentabilité et l'efficacité du service public* » et porteuse de changement. Cela nécessite la reconstruction d'une administration moderne et efficace, au service de l'intérêt général et du **développement** du secteur privé. **Une administration fondée sur la bonne gouvernance et le développement participatif.**

Dans cette même logique le Gouvernement fait de la bonne gouvernance l'un des piliers sur lesquels le Bénin doit enraciner sa Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté. Cette option se justifie d'ailleurs à travers un des discours de l'ex-secrétaire Général de l'Organisation des Nations Unies, **Kofi Annan** qui affirmait déjà : « **La bonne gouvernance est le chemin le plus sûr pour en finir avec la pauvreté et soutenir le développement.** (Good governance is the single most important way to end poverty and support development) »

Par ailleurs, à l'issue des élections présidentielles de mars 2006, le Président de la République, élu avec plus de 75% des suffrages, a compris que les populations aspiraient à une meilleure gestion des affaires publiques, privilégiant la transparence, la reddition de compte (accountability) et l'écoute. En réponse à cette aspiration, le Président a proposé la mise en place d'une gouvernance concertée et a publié la Charte de fonctionnement du Gouvernement définissant les principes cardinaux régissant l'action de son gouvernement.

Dans son discours d'investiture, le 06 Avril 2006, le Président de la République a clairement indiqué sa volonté de relever les défis de la croissance économique accélérée et du développement du capital humain pour faire du Bénin un pays émergent. Cette ambition s'inscrit dans la perspective de la vision exprimée dans "Bénin-Alafia 2025" à savoir « *le Bénin est, en 2025, un pays phare, un pays bien gouverné, uni et de paix, à économie prospère et compétitive de rayonnement culturel et de bien-être social* ». L'atteinte de cette vision va se faire à travers **la promotion d'une gouvernance concertée, le renforcement des capacités de la société civile et l'implication des communautés locales au processus de développement.**

A cet effet, par le décret N°2007-624 du 31 décembre 2007, le Président de la République a créé le Haut Commissariat à la Gouvernance Concertée, appuyé par le projet de mise en place d'un mécanisme de la gouvernance concertée et d'appui aux organisations de la société civile au Bénin, mis en œuvre notamment en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).

1.3.2. Architecture du projet

1.3.2.1. Objectif global

- Appuyer le Gouvernement à impacter avantageusement le développement économique et social, la réduction de la pauvreté, l'enracinement de la démocratie et la culture de dialogue et de paix au niveau de toute la population, des institutions de la République et de la société civile.

1.3.2.2. Objectifs spécifiques

- Réaliser les aspirations des populations à une bonne gouvernance dans tous les domaines: politique, économique, social, administratif et culturel,
- Rechercher, par la concertation, le dialogue et les échanges entre les forces vives de la nation et les acteurs de la vie publique, y compris les Présidents des Institutions de la République, les voies et moyens de parvenir à une meilleure appropriation, par les populations, des principes d'une bonne gouvernance, ainsi que ceux des OMD,
- Renforcer dans la gestion des affaires publiques « l'approche participative globale » pour un « traitement efficace » des problèmes et questions dont les ramifications et la complexité requièrent une démarche concertée,
- Faire émerger une vision concertée et partagée de la bonne gouvernance, gage de l'unité nationale et du développement économique et social.

1.3.2.3. Résultats attendus

- ❖ La culture du dialogue et de la paix se développe au niveau de toutes les couches de la population béninoise ;
- ❖ Les capacités des Organisations de la Société Civile (OSC) sont renforcées pour une meilleure participation à la prise de décision relative à la gestion des affaires publiques;
- ❖ Les capacités institutionnelles et opérationnelles de la Coalition Nationale pour la Paix, structure fédérative des infrastructures de paix mises en place en 2011, sont renforcées ;
- ❖ L'Administration béninoise devient une administration de développement au service du secteur privé et le secteur privé en général et l'Entreprise en particulier prend son essor à travers la mise en place d'un cadre légal permanent de dialogue Secteur public-Secteur privé ;
- ❖ La promotion du dialogue pour l'emploi des jeunes est régulièrement assurée ;
- ❖ Les cadres de concertation à différents niveaux sont créés et dynamisés sur toute l'étendue du territoire national;
- ❖ Les recommandations des fora de 2008 et de 2009 sont traduites en plans d'action pour leur mise en œuvre effective ;
- ❖ Un climat de confiance existe entre le gouvernement et les acteurs sociaux à travers la mise en place d'un cadre permanent de promotion du dialogue social.

1.3.2.4. Stratégie d'intervention

La stratégie principale du projet, après cinq années d'activités et surtout après l'adoption du premier **Plan stratégique du HCGC pour la période de 2012-2015**, repose sur le mécanisme de la concertation entre les organisations de la société civile, les institutions de la République, le secteur privé, les collectivités décentralisées, les syndicats, le conseil national du patronat, la chambre d'agriculture, les confessions religieuses et les chefferies traditionnelles etc. Cette stratégie se décline en des actions dont notamment :

- ✚ Identifier et susciter les besoins de dialogue et de concertation à tous les niveaux de la vie nationale;
- ✚ promouvoir la concertation entre les acteurs de la vie publique en vue d'une recherche permanente de consensus sur les principaux dossiers de gouvernance de la nation;
- ✚ renforcer les capacités des Organisations de la Société Civile, des élus locaux et d'autres acteurs de développement ;
- ✚ plaider auprès des institutions en faveur du dialogue, de la concertation et de la paix autour des grands dossiers de la nation ;
- ✚ réaliser des études en vue de propositions pertinentes à présenter au Gouvernement ou aux acteurs concernés dans le sens de l'amélioration de la gouvernance dans le pays.

1.3.2.5. Les principales parties prenantes du Projet et leurs rôles

Le projet est exécuté selon la modalité NEX (Exécution Nationale). L'Agence de mise en œuvre est le Haut Commissariat à la Gouvernance Concertée (HCGC). La structure de tutelle et d'ancrage du projet étant la Présidence de la République. Le cadre institutionnel se compose du Haut Commissariat à la Gouvernance Concertée et d'un Comité de pilotage dont les principaux rôles sont résumés comme ci-dessous.

Parties prenantes	Rôles
Haut Commissaire à la Gouvernance Concertée	<ul style="list-style-type: none"> • organe de conception du mécanisme de la Gouvernance Concertée. • dirige la structure. • préside le Comité de Pilotage, représente le HCGC dans la vie civile. Il est l'ordonnateur principal du budget du Haut Commissariat. Il est assisté dans sa fonction d'un Directeur de Cabinet et d'une Assistante Administrative.
Comité de Pilotage Composé de quatorze (14) membres, représentant chacun, le Président de la République, les Ministères sectoriels, les Partenaires Techniques et Financiers dont le PNUD, les Organisations de la Société Civile et les syndicats	<p>le Comité de Pilotage est l'organe d'orientation stratégique et de Conseil du HCGC. Il est chargé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de la validation du rapport du Haut Commissaire relatif aux mécanismes de consultation des populations, ainsi que l'ensemble du processus, de la validation du projet d'ordre du jour du forum présenté par le Haut Commissaire, • du suivi de la mise en œuvre des recommandations issues du forum, de l'adoption du rapport d'activités annuel par le Haut Commissaire à la Gouvernance Concertée, de l'examen et adoption du rapport d'activités du Haut Commissaire, conformément aux dispositions du règlement intérieur de l'institution ; • de l'adoption du budget du HCGC.
Le Secrétaire Exécutif¹	<p>Le Secrétaire Exécutif est l'organe exécutif du HCGC. A ce titre, il :</p> <ul style="list-style-type: none"> • coordonne les activités des unités chargées de la mise en œuvre des divers

¹ Le Secrétaire Exécutif est assisté dans ses attributions et tâches par :

- Un chargé de programme socio économiste ;
- Un chargé de programme agroéconomiste,
- Un chargé de programme juriste ;
- Un chargé de communication,
- Un gestionnaire administratif et financier et d'autres cadres administratifs et des agents de soutien (dont un comptable, deux assistantes de direction et deux chauffeurs).

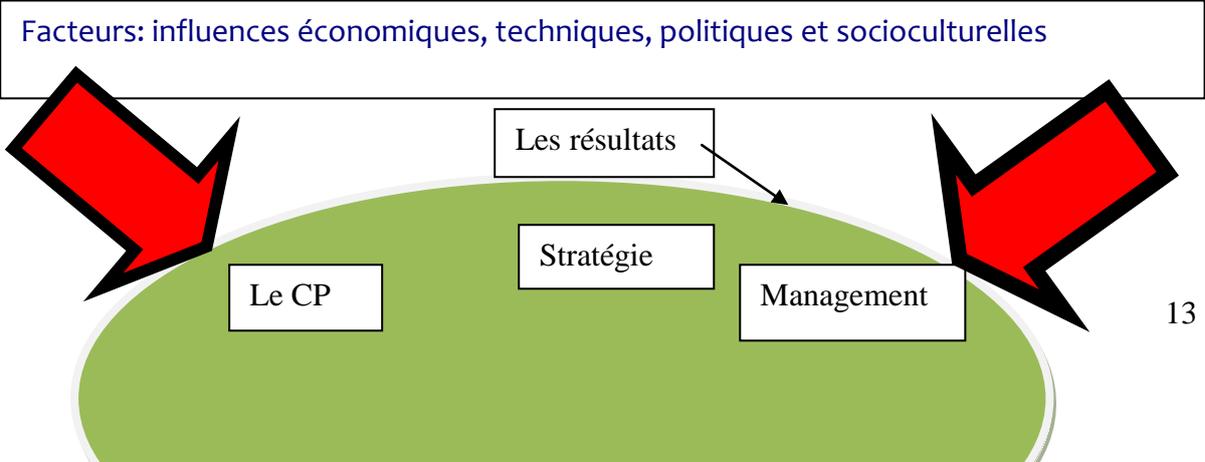
	<p>programmes du Haut Commissariat et de la gestion administrative et financière du Haut Commissariat,</p> <ul style="list-style-type: none"> • est responsable de la préparation des dossiers à soumettre au Comité de Pilotage à travers le Haut Commissaire ; • gère les relations administratives courantes entre le Haut Commissariat et les démembrements de l'Etat, les entreprises publiques et privées, la société civile ainsi que les partenaires techniques et financiers associés aux activités du Haut Commissariat ; • est responsable de la préparation et de l'organisation de la bonne tenue des rencontres de concertations et notamment du forum annuel de reddition de compte, • assure le secrétariat du Comité de Pilotage.
--	--

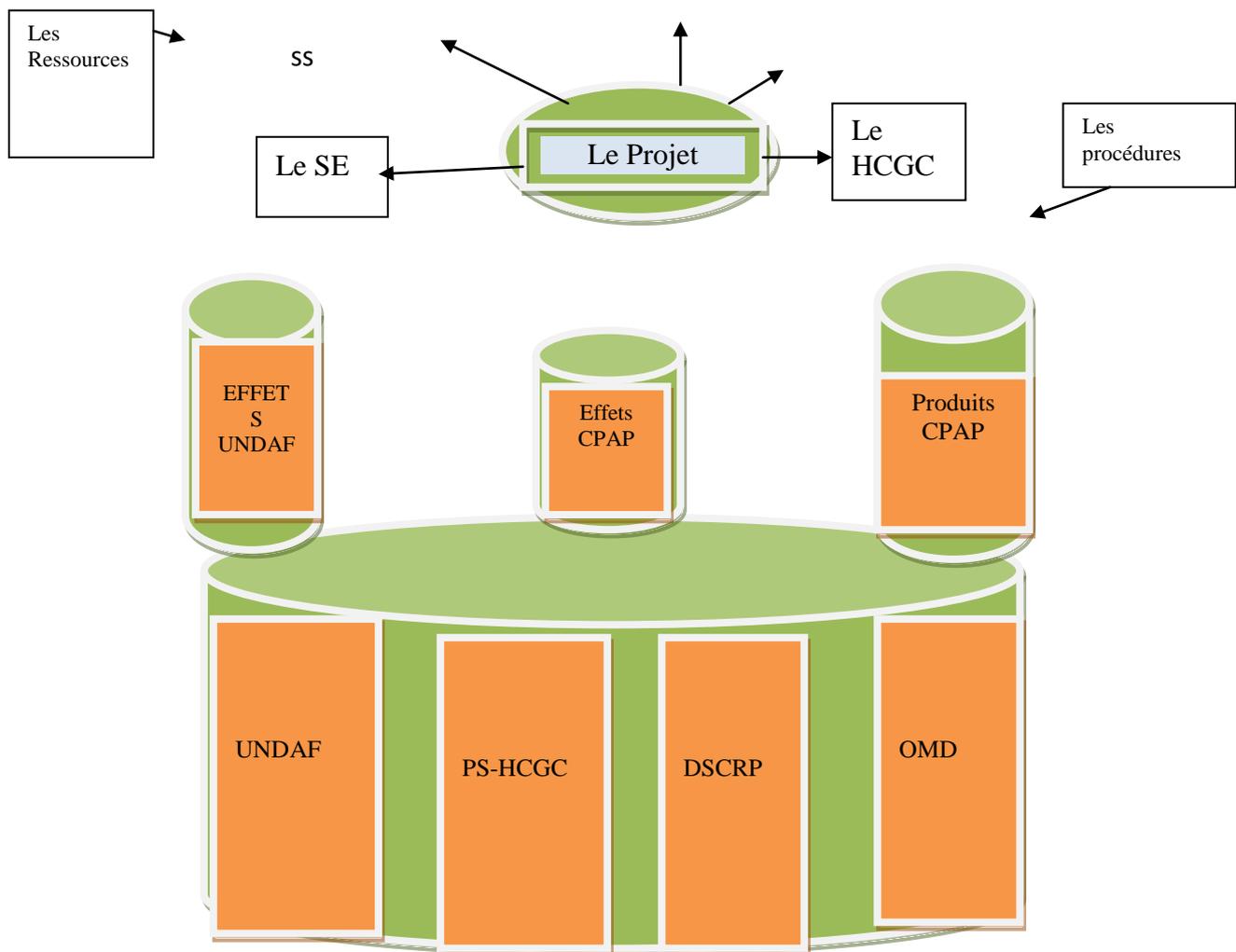
Parties prenantes	Rôles
<p>Le Directeur du Cabinet du Haut Commissaire:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participe à l'élaboration du programme d'activités du Haut Commissariat à la Gouvernance Concertée et au suivi de son exécution, • Emet des avis sur tous les dossiers sensibles pouvant avoir une incidence sur l'exécution des actions programmées ou sur l'image de marque du Haut Commissariat, • Exécute toutes missions à lui confiées par le Haut Commissaire, • Assiste le Haut Commissaire dans ses relations avec les partenaires au développement, • Participe à l'élaboration du budget du Haut Commissariat dont il est l'ordonnateur délégué.
<p>Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Représentant le gouvernement en sa qualité d'Agence de Coordination du Programme du PNUD, il est le détenteur et récipiendaire de l'aide au développement. • Il assure la responsabilité première de l'alignement des résultats du projet sur les priorités nationales. • il supervise et contrôle les produits du projet en vue de leur efficacité et de leur durabilité. • Il veille également à la concrétisation des contributions de ces derniers aux Effets du Programme Pays auxquels ils sont rattachés, à travers son Unité de Gestion et de Coordination (UGC) de l'UNDAF. • Le MDAEP est également l'Agence de Coopération, gestionnaire de ce projet. A ce titre, il doit s'appropriier les produits du projet et assurer un environnement favorable pour sa mise en œuvre. Il assure ainsi le rôle d'Exécutif au sein du Comité Technique de Gestion du Projet et doit faciliter les audits et la mise en œuvre des mesures.
<p>Le BUREAU PAYS DU PNUD</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il évalue la capacité du gouvernement et veille à la modalité de décaissement la plus appropriée. • Il supervise conjointement le projet et assure le transfert des ressources.

	<ul style="list-style-type: none"> • Il joue le rôle d'Assurance qualité et de Prestataire (Contractant) au sein du Comité Technique de Gestion du Projet. C'est le deuxième niveau de responsabilité pour l'alignement sur les priorités nationales. Il doit garantir l'alignement des résultats du projet sur le Plan Stratégique du PNUD et coordonner la mobilisation de ressources au profit du projet.
--	---

En dehors de ces partenaires ci-dessus présentés, d'autres sont encore présents dans l'appui au projet. Ce sont notamment la SNV, le CNP-B, l'Ambassade des Pays Bas et la BOAD.

Ainsi l'architecture du Projet se schématise comme suit :





1.4. La mission d'évaluation d'impact du Projet

1.4.1. Objectifs de la mission

La mission, objet du présent rapport portait sur l'évaluation de cinq années d'exécution du projet de mise en place du mécanisme de gouvernance concertée et d'appui aux organisations de la société civile ancré dans l'Effet N°3 de l'UNDAF et l'effet principal du Programme de Pays du PNUD au Bénin, CPAP/2009-2013. Ces effets sont intitulés :

Effet N° 3 : « D'ici 2013, les institutions publiques, les collectivités locales et la société civile mettent davantage en œuvre les règles de bonne gouvernance ainsi que les mécanismes de prévention et de gestion des crises et catastrophes naturelles ».

Le principal effet du CPAP qui en découle est : « La participation effective des populations, notamment des femmes, des jeunes et des OSC au processus de prise de décision et dans la gestion des affaires publiques est accrue à travers le mécanisme de Gouvernance concertée »

Les termes de référence articulent comme suit les objectifs et les résultats attendus de la mission :

Objectif général.

- Evaluer dans une démarche descriptive et analytique l'impact du projet de mise en place d'un mécanisme de gouvernance concertée et d'appui aux Organisations de la Société Civile sur la période 2008-2013 sur la gouvernance politique, économique, sociale et locale au Bénin.

Objectifs spécifiques

- Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en rapport avec l'effet et les produits escomptés;
- Evaluer l'efficacité du projet par rapport à l'effet, aux produits et aux activités tels que formulés dans le Plan d'Action du Programme Pays (CPAP 2009-2013) du PNUD et suivant les Plans de travail annuels tout au long du cycle;
- Analyser la performance globale du projet par rapport aux prévisions et aux moyens mis à disposition;
- Evaluer l'impact du projet en terme d'amélioration des conditions et de changement de comportement dans l'approche globale et spécifique de conduite des actions de développement à différents niveaux (local, intermédiaire et national) sur les groupes cibles, notamment les Organisations de la Société Civile, l'administration locale, les élus locaux, les médias, les syndicats, le secteur privé, etc.
- Analyser les nouveaux défis au regard des résultats obtenus et en rapport avec le plan stratégique du HCGC et du nouveau Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement du Bénin (UNDAF) 2014-2018.

Résultats attendus

De façon globale, les évaluateurs produiront un rapport d'évaluation qui prendra en compte :

- Les résultats d'analyse des activités développées en rapport avec l'effet et les produits escomptés ;
- Les résultats atteints, l'efficacité des stratégies appliquées;
- L'appréciation de la performance globale du projet par rapport aux prévisions aux moyens mis à disposition ;
- L'impact du projet en termes d'acquis et de changement de comportement dans l'approche globale et spécifique de conduite des actions de développement à différents niveaux (local, intermédiaire et national) ;
- Les forces et les faiblesses ainsi que la valeur ajoutée de l'appui
- Les leçons tirées des résultats et impacts obtenus ;
- Les nouveaux défis et les perspectives en lien avec la mission et le plan stratégique du HCGC.

1.4.2. Résumé de la méthodologie

La mission a été conduite par une équipe de quatre consultants dont un évaluateur de projet, chef de mission. Elle a mis en avant une approche méthodologique structurée autour :

- (i) d'une revue documentaire. En effet, la documentation passée en revue était composée des référentiels relatifs aux OMD, à l'UNDAF, au PS-HCGC et à la

SCRIP, des documents de programmation que sont le Programme de Pays et son Plan d'Action et d'autres documents, les plans annuels de travail et les rapports périodiques des projets et une documentation générale sur les activités du HCGC, ainsi que sur le pays et ses stratégies de développement et coopération ;

- (ii) des entretiens avec les parties prenantes, au niveau du Bureau de pays du PNUD comme avec les différentes composantes de la partie nationale, qu'il s'agisse d'administrations centrales, de structures décentralisées ou d'organisations de la société civile ;
- (iii) de la collecte des données tant qualitatives que quantitatives qui ont permis de produire les résultats de l'étude ;
- (iv) de la rédaction d'un rapport provisoire qui a été soumis à l'appréciation du Commanditaire ;
- (v) De la rédaction d'un rapport final qui a pris en compte les observations et amendements portés sur le rapport provisoire.

La liste complète des personnes rencontrées dans ce cadre est jointe en annexe.

La mission s'est déroulée du 19 Août au 27 septembre 2013 selon les termes contractuels.

1.4.3. Limites

Les contraintes majeures auxquelles la mission d'évaluation a été confrontée comprennent **la mobilité des Personnes à rencontrer qui n'a pas permis de respecter le chronogramme établi**. Cette mobilité a eu pour principales conséquences une perte de temps due à des rencontres souvent reportées à plusieurs reprises.

1.4.4. Structure du rapport

Le présent rapport comporte deux chapitres. Après la présente introduction en **chapitre 1**, le **chapitre 2** présente les principaux résultats de l'étude conformément à ses grands blocs, assortis d'une conclusion et des recommandations

CHAPITRE II. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE

Conformément aux Termes de Référence, les résultats visés au terme de l'étude, bien clarifiés lors du cadrage de la mission, ont servi de focus pour la collecte des informations ainsi que pour l'analyse des données traitées. Mais aussi et surtout, cette analyse a été conduite dans une vision intégrée des différentes étapes de toute la démarche méthodologique. Par conséquent, l'analyse globale des différents résultats permet de les maintenir en sept blocs pour mieux traduire les attentes visées. Ces blocs sont intitulés :

- analyse des activités développées en rapport avec l'effet et les produits escomptés ;
- Les résultats atteints, l'efficacité des stratégies appliquées;
- L'appréciation de la performance globale du projet par rapport aux prévisions aux moyens mis à disposition ;
- L'impact du projet en termes d'acquis et de changement de comportement dans l'approche globale et spécifique de conduite des actions de développement à différents niveaux (local, intermédiaire et national) ;
- Les forces et les faiblesses ainsi que la valeur ajoutée de l'appui ;
- Les leçons tirées des résultats et impacts obtenus ;
- Les nouveaux défis et les perspectives en lien avec la mission et le plan stratégique du HCGC.

2.1. Analyse des activités développées en rapport avec l'effet et les produits escomptés

Le Projet de mise en place de la Gouvernance concertée et d'Appui aux Organisations de la Société Civile a vocation à apporter un appui multiforme au Haut Commissariat dans la réalisation de concertations nationales annuelles devant permettre une remontée des préoccupations et des perceptions des acteurs du développement pour leur meilleure prise en compte dans les décisions et arbitrages nationaux. Au titre de sa mise en œuvre, la revue documentaire a fait ressortir des grappes d'activités articulées autour de quatre axes fondamentaux suivants :

- (i) Forum, Etudes thématiques et Formulation de projets
- (ii) Information-sensibilisation-formation (OSC gouvernance)
- (iii) Publications
- (iv) Médiation politique-paix-dialogue social.

2.1.1. Forum, Etudes thématiques et Formulation de projets

L'organisation de fora sur des thématiques d'intérêt stratégique, est une activité centrale du Projet. Sur le cycle 2008-2013, les fora organisés concernent :

1. Le Forum national de concertation sur la **pauvreté face aux défis des Objectifs du Millénaire pour le Développement**, organisé par le HCGC en 2008 ;
2. Un second forum organisé en 2009 a porté sur « **Quelle gouvernance pour le secteur privé béninois** » ;
3. **Plusieurs fora régionaux relatifs à la formation des OSC sur des questions de participation citoyenne à la gestion des affaires publiques, de bonne gouvernance, de reddition de comptes et maintien et préservation de la paix.**
4. La Table ronde Secteur public-Secteur privé pour la relance de l'économie au Bénin.

Ces fora ont été accompagnés de plusieurs ateliers d'échanges dont notamment les ateliers sur (i) comment organiser la période précampagne et le rôle de la presse, (ii) quel genre de presse pour promouvoir le développement ?, (iii) les conflits entre agriculteurs et éleveurs, (iv) l'emploi des jeunes, (v) la gouvernance concertée comme levier du développement local, (vi) Veille citoyenne : droits, devoirs, rôles et responsabilités du citoyen pour le développement local, etc.

Ces activités ont été organisées de manière ouverte et participative. A certaines occasions, le Haut Commissariat à la Gouvernance Concertée, maître d'œuvre, est même parvenu à faire travailler ensemble des entités qui n'avaient l'habitude de le faire : le Conseil National du Patronat et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin. Les fora ont donné lieu à des Actes qui ont vocation à être mis en œuvre après qu'ils auront été soumis au Chef de l'Etat.

Dans le but de donner une manifestation concrète aux Actes pris par les fora, le HCGC à travers le Projet, a fait des efforts impressionnants dont notamment :

- la formulation d'un Programme dit « **Programme spécial Mieux vivre au Village(PSRV)** », un projet plurisectoriel dédié à la promotion de microprojets locaux de lutte contre la pauvreté ;
- l'appui à l'élaboration de microprojets soumis au financement du Fonds National de l'Entrepreneuriat et de l'Emploi des Jeunes (FNPEEJ). Cet exercice a eu pour cadre les villages où ont été organisées les concertations locales dans le cadre du forum de 2008.

Le Projet a également à son actif, en plus des fora décrits ci-dessus, plusieurs études thématiques dont notamment :

- l'étude sur le recensement des Organisations de la Société Civile de promotion de la bonne Gouvernance et du développement participatif dans le but de mieux renforcer leur capacité ;
- l'évaluation finale du financement UNDEF dans le cadre du projet ;
- l'étude d'état des lieux sur la gouvernance de la transhumance au Bénin ;
- l'enquête sur la mise en œuvre de la politique du Gouvernement visant à rapprocher l'Université des populations et sur la prolifération des centres de santé privés au Bénin ;
- la formulation d'un Plan de développement stratégique 2012-2015 pour le Haut Commissariat à la Gouvernance Concertée.

2.1.2. Information-sensibilisation-formation (OSC gouvernance)

Les activités d'information et de sensibilisation ont consisté en des missions de terrain sur tout le territoire à la diligence des équipes techniques du HCGC ayant pour objet de vulgariser les rôles et les méthodes de travail de cette structure auprès des populations. Elles ont également pris la forme de mini forum de discussions à la base, sur les problèmes de gouvernance concertée. Des radios locales ont par ailleurs été sensibilisées sur la gouvernance concertée et la reddition de comptes. L'organisation d'une marche pour la paix avant les dernières élections Présidentielle et législatives, a constitué une action tampon qui a mobilisé tout le pays. Enfin, un atelier proprement dit a été organisé en direction des organisations de la société civile dans la partie Nord et Sud du pays, sur la bonne gouvernance et la gouvernance concertée. Des séances de renforcement de capacité des OSC, des élus locaux, des médias et autres cadres de l'administration communale et services

déconcentrée ont été aussi organisées sur divers thèmes dont notamment : le processus d'élaboration et de mise en œuvre du budget participatif local.

2.1.3. Publications

Au titre des publications, le Projet appuie le Haut Commissariat dans l'édition d'une revue trimestrielle sur la gouvernance concertée où des sujets relevant de cette matière ou de matières connexes sont régulièrement traités et qui sont diffusés auprès des institutionnels comme des autres acteurs sociaux, politiques et économiques. C'est un magazine dénommé « La Concertation ». Assez riche en information, il constitue un véritable outil de communication avec les acteurs clés du Projet. La périodicité de cette parution a été perturbée en 2010 du fait d'ajustements budgétaires intervenus dans le Projet.

Le Projet a élaboré un Lexique de gouvernance dans six (06) langues locales (*Fon, Dendi, Yoruba, Baatonum, Gen, Ditâmmari*) à l'intention des populations à la base qui ne maîtrisent pas toutes et suffisamment la langue française. Le but de l'édition de ce lexique est de faciliter l'implication effective des couches analphabètes en français dans le processus de gestion participative des affaires publiques et la reddition des comptes au niveau local.

2.1.4. Médiation politique-paix-dialogue social

S'agissant des médiations, le Projet a soutenu des initiatives de médiation à la diligence du Haut Commissariat à la Gouvernance Concertée. La plus aboutie d'entre elles est celle qui a permis, après treize mois d'intenses consultations au niveau des protagonistes, la réunification de l'Association Nationale des Communes du Bénin plongée dans une crise politique majeure au sortir de son congrès ordinaire tenu en novembre 2008. Les efforts de même nature sont déployés pour réconcilier deux principaux acteurs du secteur privé béninois, le Conseil National du Patronat et la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin. Enfin, le Projet appuie le Haut Commissariat dans la conduite d'initiatives de dialogue informel qui ont pu apporter une forme de respiration et de dialogue souvent difficile sur la LEPI.

Somme toute, au point de vue analytique, la plupart de ces activités menées durant le cycle du projet, se sont révélées pertinentes, sensibles et rentables pour la gouvernance au Bénin.

Pertinence. Les activités ont satisfait aux attentes aussi bien du gouvernement que de la population. Grace au HCGC, des contentieux électoraux qui pourraient faire le temps et créer des problèmes devant la cour suprême ont été gérés efficacement par le dialogue. Les points illustratifs de cette pertinence trouvent leur visibilité dans les actions sus citées comme par exemples : (i) le règlement satisfaisant des contestations du village de Sokomè à Adjarra, Zogodomè, etc., grâce aux Comités Communaux de paix installés par le HCGC dans ces localités, (ii) la réunification de l'Association Nationale des Communes du Bénin (ANCB) a été possible grâce aux efforts consentis par le HCGC en collaboration avec le Partenariat pour le Développement Municipal (PDM) et les Maires de nos communes. En effet la crise qui a secoué l'Association Nationale des Communes du Bénin de novembre 2008 à février 2010 a été une grande crise aux enjeux politiques ostensibles. Mais elle a été réglée par une écoute active, avec souplesse, collaboration, dialogue, concertation dans une approche participative. Cette crise a eu de sérieuses répercussions graves sur l'association elle-même et sur les communes du point de vue développement : pertes de confiance, de ressources financières et techniques, des accords de partenariats gelés et des projets bloqués. (iii) La

mise en place d'une infrastructure de Paix qui est un ensemble de systèmes de prévention des conflits, de construction et de maintien de la Paix.

Autrement dit, les activités menées ont été d'une grande utilité pour asseoir une entente dans le contexte politique et socio-économique au lendemain des élections de 2006, aider le Gouvernement à lever les contraintes face aux défis de la bonne gouvernance politique économique et sociale, le défi de la minimisation des frustrations de la marginalisation et de la construction de la paix à tout point de vue. Ce contexte politique et socio-économique projette une demande sociopolitique de concertation et de dialogue voire d'une gouvernance qui mobilise tous les acteurs dans un forum où l'expression des aspirations plurielles peut se jouer et accoucher d'un consensus librement construit, à laquelle les activités menées ont satisfait et constitué ainsi un tremplin concourant à la paix et au développement durable.

Aussi, le HCGC est-il une réponse légitime, un creuset pour l'ancrage de l'exercice de la démocratie au Bénin. Il constitue un pont entre le vrai peuple et le gouvernement. L'idée de la volonté générale exprimée par les différentes couches socio- professionnelles doit sortir chaque fois de ce creuset et aboutir à un « pacte social » pour toute la nation Béninoise.

Sans douter de l'ancrage de ces activités dans l'effet UNDAF/CPAP2009-2013 et les résultats escomptés, elles sont bien pertinentes dans le contexte démocratique qui est la nôtre pour promouvoir le développement réel du pays. Leur capacité de contribuer à donner une réponse satisfaisante aux besoins du gouvernement, se fait bien sentir sur le terrain à travers plusieurs concertations, ateliers, séminaires, publications de revues trimestrielles d'information et des séances de formations appuyées par le PNUD, la SNV, le CNP-B, etc.

Sensibilité. Les différentes actions qui ont pour finalité le dialogue, ont donné l'opportunité à tous les acteurs de pouvoir extérioriser leurs points de vue. Ce qui, de ce point de vue, active leur motivation. Les activités ont bien suscité la motivation des responsables d'OSC à travers plusieurs séances de formation sur la bonne gouvernance, la prévention et la gestion des conflits ainsi que la célébration de la Journée Internationale de la Paix. Nombreux sont les responsables d'OSC qui veulent intégrer le Mouvement National de la Paix. Toutes les couches vitales de la société (Institutions de la République, gouvernement, société civile, collectivités décentralisées, universitaires, avocats, magistrats, centrales syndicales, journalistes, etc.) ont trouvé en HCGC, un vecteur de dialogue pour la gestion apaisée de toute opinion divergente. De ce fait, au regard des positions trop vite tranchées des acteurs, le souhait de résolution des crises entraîne une motivation accrue affirmée au recours au HCGC. Par la mise en œuvre des activités, différents acteurs du développement ont eu l'opportunité de s'exprimer et de proposer des actions à mener pour un dialogue social inclusif et une bonne gouvernance dans tous les domaines. *Par exemple au cours de l'organisation de la table ronde de Dialogue secteur privé-secteur public pour la relance de l'économie au Bénin, un comité ad hoc paritaire, présidé par le Chef de l'Etat en personne, a dirigé les débats et a abouti à des consensus. Par ailleurs, l'atelier d'échanges sur la transhumance a vu également la participation de tous les acteurs concernés par le problème, notamment : les agriculteurs, les éleveurs, les autorités communales, la gendarmerie, les associations professionnelles agricoles, les services d'encadrements, les médias, les juristes.*

La mise en œuvre des activités a fait naître une accoutumance progressive des populations et des différentes couches sociales, à l'instinct de dialogue, de la concertation et de la

recherche du consensus sur les grands dossiers de la nation ainsi que sur les situations de crises latentes.

Rentabilité. Les avantages directs et indirects générés par la mise en œuvre des activités participent de leur rentabilité. En effet, par ces activités, les outputs suivants ont été obtenus :

- Le renforcement de capacité des OSC qui consacre l'émergence d'une plate forme d'ONG vouées à la promotion de la bonne gouvernance, la concertation et le dialogue à la base ;
- La mise en application des connaissances acquises en matière de prévention et de gestion des conflits ;
- Le dialogue instauré entre le gouvernement et les syndicats ;
- La facilité de dialogue entre les acteurs sociaux et politiques ;
- La délivrance d'attestation du HCGC et co-signature du PNUD aux membres de la Coalition Nationale pour la Paix ;
- Le renforcement de la capacité managériale et de leadership de certaines OSC à travers des formations sur la bonne gouvernance ;
- la gestion des conflits et surtout la prévention par une culture de la Paix ;
- la contribution du HCGC à un climat apaisé de la société Béninoise par l'approche Concertation, le dialogue et l'approche Consensus entre des protagonistes à des niveaux très élevés : administration locale, gouvernement et acteurs privés, gouvernement et Institutions,...

Les acteurs tirent de l'existence du HCGC un outil de "médiation". Comme le justifient les exemples suivants :

- le recours à une écoute neutre : rôle du HCGC entre les Institutions de la République et le Réseau WANEP-Bénin (West African Network for Peacebuilding) pour tirer les leçons de l'élection présidentielle de 2011 et l'amélioration de la LEPI ;
- le recours à une écoute neutre : rôle du HCGC entre le Gouvernement et le Réseau WANEP-Bénin (West African Network for Peacebuilding) pour l'élaboration d'une feuille de route pour la révision consensuelle de la Constitution ;
- une participation sensible de la population à la bonne gestion de la chose publique ;
- une contribution à l'approche du budget participatif dans les communes ;
- l'instauration progressive du dialogue multi acteurs.

De façon indirecte, la rentabilité des actions trouve son essence dans :

- la quiétude sociale relative ;
- la satisfaction morale des OSC et du HCGC ;
- la disponibilité de l'écoute d'une institution ;
- la légitimation des actions entreprises : exemple, le recours au HCGC par l'ANCB pour son de 2008, le patronat, le WANEP et bien d'autres;

- le pays, à travers tous les acteurs, voit contribuer et renforcer ou approfondir la démocratie au Bénin en faisant participer régulièrement les citoyens aux décisions affectant leurs vies. Exemple : Dans le souci de faire remonter les aspirations de toutes les couches de la nation, le HCGC a organisé, du 05 au 16 août 2008, des mini fora au niveau de 12 villages et quartiers de ville sélectionnés dans les communes les plus déshéritées de chacun des douze départements du pays ;
- l'ensemble des initiatives du HCGC tend à recueillir les propositions des populations sur les mesures qui leur semblent les mieux appropriées pour satisfaire leurs aspirations légitimes ;
- la bonne gouvernance politique, économique, sociale et démocratique dans les instances de prise de décision ;
- l'élargissement des relations des OSC ;
- la visibilité et l'émergence de certaines OSC grâce à leur implication dans diverses manifestations organisées par le HCGC.

Grace aux activités menées par le projet, des cadres de concertation sont créés et favorisent des échanges entre divers acteurs issus des différentes couches de la population. Les acteurs ont la culture de la démocratie et privilégient le dialogue et la concertation pour la résolution des problèmes à toute autre forme d'action. Par elles, les populations cibles consolident le réflexe de la recherche du consensus autour des actions à mettre en œuvre.

Le constat du fonctionnement et de la concertation entre les institutions de la république, de l'émergence d'une culture de la promotion de la paix sociale, de la liberté de parole véhiculée dans les différents fora et ateliers, etc., sont autant de facteurs qui démontrent la rentabilité des activités exécutées dans le cadre du Projet.

2.2. Les résultats atteints, l'efficacité des stratégies appliquées

2.2.1. L'efficacité des stratégies appliquées

Le HCGC, à travers le projet de mise en place d'un mécanisme de gouvernance concertée et d'appui aux Organisations de la Société Civile pour un contrôle citoyen de l'action publique, a développé une stratégie d'intervention qui a consisté à :

- identifier et susciter les besoins de dialogue et de concertation à tous les niveaux de la vie nationale;
- promouvoir la concertation entre les acteurs de la vie publique en vue d'une recherche permanente de consensus sur les principaux dossiers de gouvernance de la nation;
- renforcer les capacités des Organisations de la Société Civile, des élus locaux et d'autres acteurs de développement ;
- plaider auprès des institutions en faveur du dialogue, de la concertation et de la paix autour des grands dossiers de la nation ;
- réaliser des études en vue de propositions pertinentes à présenter au Gouvernement ou aux acteurs concernés dans le sens de l'amélioration de la gouvernance dans le pays.

L'efficacité de ces stratégies est globalement assurée. En effet, la mise en œuvre de ces stratégies a permis de noter l'émergence d'un groupe de cadres opérationnels qui ont

démontré une capacité à dérouler les activités planifiées pour réaliser les produits et, subséquemment, les débuts d'effets de l'application de la gouvernance concertée au Bénin. Les succès obtenus en matière de concertation, de dialogue social, politique, de la promotion du développement économique et du Partenariat Public-Privé, ont été les reflets de la mise en œuvre méthodique des outils de planification opérationnelle (les PTA) et du dispositif de suivi-évaluation mis en place par le Projet. Aussi, l'approche participative inclusive utilisée et consolidée par un style de management participatif du secrétariat Exécutif du HCGC, Coordonnateur du Projet, sous la direction éclairée du Haut Commissaire, a constitué une clé de voûte de l'efficacité des stratégies à travers une réelle création de la dynamique des acteurs.

L'efficacité des stratégies reste aussi évidente à travers plusieurs outputs issus de leur mise en œuvre. Parmi ces outputs, on note principalement :

☞ **La visibilité du HCGC.** Elle s'est manifestée à travers plusieurs points positifs dont notamment :

- la publication des bulletins périodiques ;
- le recours accru des acteurs de la société civile au plan national au HCGC pour donner de la visibilité à leurs actions et mieux expliquer l'opportunité de leurs actions afin d'assurer la collaboration des autorités étatiques (ex : le WANEP pour une proposition consensuelle d'une feuille de route à la révision de la constitution) ;
- la très forte implication du HCGC dans la facilitation des contacts entre les populations et des partenaires techniques opérationnels comme Centre Songhaï, Société Nationale de Promotion Agricole, Centre régional d'Eau potable et d'Assainissement à faible coût, ... ;
- L'engagement très actif auprès des Organisations de la société civiles ;
- L'organisation de plusieurs ateliers sur les problèmes liés à la transhumance transfrontalière avec le soutien de la SNV. Il s'en est suivi toute une liste de proposition de thématiques pour le renforcement des capacités des acteurs de la transhumance ;
- Une meilleure appropriation des acteurs des domaines d'intervention du HCGC et des contours de la gouvernance et des activités du projet.

Malgré ces points positifs, la visibilité du HCGC reste encore faible dans la grande masse locale par rapport à la médiatisation de ses actions, au maillage du territoire et à la vulgarisation de ses réalisations. Il y a un grand déficit de communication. Le magazine concertation n'est pas traduit en langues nationales; aussi le site internet www.gouvernance-benin.org n'est-il accessible qu'aux lettrés qui représentent une infime partie de la population.

☞ **Le degré de pénétration du projet dans les populations du moins au niveau des acteurs clés.** Elle s'est manifestée à travers l'implication de tous les acteurs à divers niveaux de l'échelle sociale et politique traduisant ainsi une bonne implémentation du projet. Plusieurs points illustratifs l'ont mis en exergue à savoir :

- La création des cellules du HCGC qui a permis la dissémination des informations au niveau communal et la participation de tous les acteurs à la gestion des affaires publiques ;
- la mise en place de la coalition nationale pour la paix et ses démembrements dans les 77 communes du pays ;

- l'implication des OSC ;
- Les nombreux acteurs publics et privés ;
- Les acteurs du gouvernement ;
- Les syndicats.

☞ **La mobilisation des acteurs pour un dialogue fécond en matière de gouvernance démocratique, locale, économique, sociale, environnementale.** Elle s'est bien illustrée sur le terrain. Grâce à cette mobilisation, un dialogue entre le secteur public et le secteur privé a été instauré, ce qui a conduit à la table ronde pour la relance de l'économie en octobre 2012. Le problème de la transhumance qui amène des conflits réguliers entre agriculteurs et éleveurs a été discuté au cours de plusieurs ateliers ayant regroupé tous les acteurs concernés. Mais cette mobilisation reste encore peu intensive au regard des besoins de dialogues qui se posent dans le pays. Le HCGC manque de moyens et d'autonomie d'action pour rendre durable son efficacité. La plupart des recommandations issues des concertations tardent à être mises en œuvre. Le HCGC est pauvre en moyens de pression pour faire appliquer les recommandations par le gouvernement. Il devrait exister un mécanisme capable de permettre au HCGC de s'autosaisir des grands dossiers de gouvernance de la nation tels que :

- *les problèmes liés à l'organisation des concours dans la fonction publique ;*
- *la lenteur administrative ;*
- *le retard et le faible rendement des travailleurs de la fonction publique ;*
- *la correction de la LEPI ;*
- *la révision de la constitution ;*
- *le problème de chômage ;*
- *la vente de l'essence frelatée ;*
- *ICC et consort ;*
- *La fiscalité élevée ;*
- *Etc.*

Somme toute, le HCGC a une forte capacité de mobilisation des acteurs à travers les cellules, les points focaux, les ateliers de concertation, le dialogue social. Toutefois, cette capacité n'est pas accompagnée de pouvoir de pression et d'auto saisine de grands dossiers pour intensifier la concertation. A cela s'ajoute la désaffection des forces politiques de l'opposition à l'endroit du HCGC. Elles émettent l'idée que le HCGC est une institution gouvernementale initiée par la Présidence et ne serait capable de construire un dialogue fécond même s'il parvient à mobiliser tous les acteurs.

Au total, l'ensemble des acteurs de la vie socio-économique de notre pays, parties prenantes du Projet (acteurs politiques, acteurs privés, les syndicats, les OSC, les médias, etc.) ont reconnu la pertinence de l'existence du HCGC et ils y croient par l'expertise de son équipe technique représentée par le Secrétariat Exécutif et la personnalité du Haut Commissaire. Toutefois, cette pertinence se trouve fragilisée par deux facteurs importants : l'insuffisance d'ancrage institutionnel et l'institutionnalisation de la structure. En effet, malgré les nombreuses réalisations du HCGC, l'ancrage institutionnel de la question de la gouvernance concertée reste relativement faible. Le HCGC étant très peu connu de la base, ses réalisations très peu vulgarisées, les populations en dehors des acteurs clés n'ont qu'une

faible perception du réel contenu du concept qui demeure nouveau pour beaucoup de gens.

Par ailleurs, au regard des efforts du HCGC, de ses réalisations satisfaisantes en matière de gouvernance concertée et du dialogue social (**renforcement des capacités des OSC pour un meilleur contrôle citoyen de l'action publique, contribution à la réduction de la pauvreté, amélioration du dialogue secteur public-secteur privé, amélioration du climat politique et social, amélioration de la gouvernance locale dans le pays, etc.**) et du rôle important qu'il a joué dans la gestion de plusieurs dossiers fumants de l'Etat, il serait bien d'institutionnaliser le HCGC. Toutefois, son institutionnalisation risque de se heurter à un problème majeur. Les préoccupations sur l'"institutionnalisation du HCGC" auraient souvent achoppé sur le préalable d'une révision constitutionnelle et la conjugaison de la corrélation entre la multiplicité des institutions et la charge financière pour assurer leur indépendance. En même temps, pour que le HCGC pilote l'action publique pour permettre de focaliser les stratégies des acteurs sociaux autour d'une orientation commune et concevoir une approche fluide fondée sur des processus de négociation qui autorise une agrégation dans la durée des différents intérêts en jeu dans le cadre du dispositif de gouvernance concertée, il faudrait réfléchir autrement pour « renforcer l'autonomie institutionnelle du HCGC » et le « doter d'une totale autonomie ».

2.2.2. Les résultats atteints

2.2.2.1 Résultats consolidés

N°D'ordre	Résultats globaux atteints
1	Construction du dialogue secteur privé-secteur public
2	Mise en place de l'infrastructure de paix installée (coalition nationale pour la paix)
3	Réduction de conflits
4	Une meilleure gouvernance de la question de la transhumance
5	La création des creusets de concertation au niveau local : les démembrements du la CNP dans les communes
6	Identification et évaluation des mécanismes de participation des dynamiques locales à la croissance en vue de la réduction de la pauvreté au Bénin
7	Etude des réalités de la pauvreté au Bénin face aux défis des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)
8	Contribution à une proposition de processus transparent pour la révision de la Constitution béninoise du 11/12/1990 : 5 phases pour une révision concertée (en partenariat avec WANEP et OSIWA). L'application par le Gouvernement de cette proposition de processus aurait pu donner de meilleurs résultats à la situation actuelle
9	Mobilisation des acteurs OSC pour la promotion de la paix dans les communes
10	Célébration des JIP dans les départements

2.2.2.2. Différenciation des résultats selon les différents axes du projet

Axes	Résultats atteints
Gouvernance politique	Les responsables politiques sont de mieux en mieux impliqués dans les instances de décision (les différentes concertations)
	Etablissement du dialogue politique
	La participation à l'animation de la vie politique par certains partis politiques
Gouvernance économique	La Réalisation du dialogue entre secteur public et secteur privé
	Des mécanismes de participation des dynamiques locales à la croissance en vue de la réduction de la pauvreté au Bénin ont été identifiés et évalués ;
	La mise en route du processus de mise en place d'un cadre formel des partenariats public privé.
	La formulation du Programme Spécial Mieux Vivre au Village
Gouvernance administrative	Le renforcement de l'administration déconcentrée et la reddition de comptes par certains ministères
Au niveau des OSC	les capacités des OSC sont renforcées à travers des séances de formations
	Contribution à la spécialisation, au professionnalisme et au réseautage des OSC
	Participation effective à l'instauration des infrastructures de paix
	les institutions publiques, les collectivités locales et la société civile mettent davantage en œuvre les règles de bonne gouvernance ainsi que les mécanismes de prévention et de gestion des crises et catastrophes naturelles
	des infrastructures de Paix sont mises en place dans toutes les Communes, les Départements et au niveau National
	Célébration du 21 septembre, Journée Internationale de la Paix.
Gouvernance sociale	Réduction des conflits sociaux à travers le recours au dialogue
	Respect du dialogue gouvernement – syndicat
Gouvernance locale	Instauration de la gouvernance participative
	les populations bénéficient d'un accès accru et plus équitable aux services sociaux de base de qualité
	Instauration de débats de qualité au niveau local avec les autorités communales et la société civile locale
Gouvernance environnementale	La gouvernance concertée de la transhumance a permis de réglementer la gestion environnementale dans les régions de pâturage
	Les communautés locales développent des stratégies d'adaptation aux changements climatiques pour assurer un développement durable.

2.2.2.3. Différenciation des résultats selon les normes de performance

Résultats attendus	Résultats atteints	Standard de référence	Norme atteinte	Cible programmée	Niveau d'amélioration à fin 2012	Analyse
Les capacités des OSC sont renforcées	<p> Le renforcement du mécanisme de la gouvernance concertée</p> <ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'une base de données sur les ONG intervenant dans le domaine de la gouvernance 150 ONG répertoriées 150 ONG et associations de développement, 12 radios de proximité et plus d'une centaine d'élus locaux, formés sur des thématiques portant sur la bonne gouvernance et la gouvernance concertée, le contrôle citoyen de l'action publique, la prévention et la gestion des conflits, le dialogue, la négociation, la médiation, la paix en périodes électorales, le budget participatif des communes. La réalisation d'un lexique de gouvernance en six langues nationales (fon, mina, yoruba, dendi, baatonou, ditamari) Création d'un espace de dialogue en collaboration avec le Centre de Promotion de la Société Civile (CPSC) sur une série de thèmes relatifs aux enjeux de la gouvernance locale et à la contribution des OSC dans l'amélioration de la performance des communes 	10%	40% fin 2012	50% fin 2013	30%	<p>Ces résultats ont permis de renforcer davantage les capacités des OSC pour leur faire jouer les rôles qui sont les leurs en matière de veille et de contrôle citoyen.</p> <p>La culture de la concertation comme méthode ou approche de résolution des dysfonctionnements, commence par s'enraciner dans les comportements des acteurs notamment dans les approches d'intervention des OSC</p>

Résultats attendus	Résultats atteints	Standard de référence	Norme atteinte	Cible programmée	Niveau d'amélioration à fin 2012	Analyse
Les recommandations des foras sont traduites en plans d'action	<ul style="list-style-type: none"> - formulation du Programme spécial mieux-vivre au village sur la base des recommandations du forum de 2008. Ce document est en cours d'adoption au niveau du Gouvernement. - Réalisation d'une étude d'état des lieux sur la gouvernance de la transhumance au Bénin - Appui à l'élaboration d'une politique nationale de gestion de la transhumance au Bénin. - mise en place d'une plate forme de dialogue secteur public-secteur privé, dans le cadre de la gouvernance du secteur privé, - organisation, en 2012, d'une table ronde secteur public-secteur privé pour la relance de l'économie ; - Appui à la mise en place d'un cadre de dialogue permanent entre le secteur public et le secteur privé. - Appui à la mise en place de cadres législatifs et institutionnels des Partenariats Public-Privé (PPP). 	0%	60%	90%	60%	Le Projet a démontré une capacité de mobilisation des acteurs autour des objectifs de développement et de gestion de conflits sociaux. Toutefois, sa capacité d'opérationnaliser les grandes recommandations des fora, reste limitée. L'élan donné par le Projet à travers l'organisation des foras est souvent confronté à un manque de volonté politique au sommet pour la mise en œuvre des recommandations.

Résultats attendus	Résultats atteints	Standard de référence	Norme atteinte	Cible programmée	Niveau d'amélioration à fin 2012	Analyse
Le climat politique et social est apaisé et favorise le développement	<ul style="list-style-type: none"> - Installation des Comités Communaux de paix (CCP) et des Comités départementaux de paix (CDP). 77 CCP et 6 CDP ; - Installation d'un Comité d'Orientation de la Coalition Nationale pour la Paix (CO/CNP) pour le Bénin, installée le 21 septembre 2011 ; - Formulation d'un projet de renforcement des infrastructures de paix ; - Célébration de la Journée Internationale de la Paix édition 2012 dans tous les départements du pays ; - Elaboration des textes fondamentaux de la Coalition Nationale pour la Paix. 	15%	80%	45%	15%	Le Projet a démontré une grande capacité de mobilisation des acteurs politiques et sociaux avec la mise en place d'outils performants pour la paix au Bénin. Toutefois, le leadership reste à développer pour s'autosaisir sur certains dossiers fumants de la Nation et initier de façon autonome des actions visant la consolidation de la paix.

2.3. Appréciation de la performance globale du projet par rapport aux prévisions et aux moyens mis à disposition

L'appréciation de la performance globale du projet renvoie à la problématique de son efficacité et de son efficience, deux variables importantes de la performance à apprécier dans les paragraphes ci-dessous.

2.3.1. Efficacité du projet

La problématique de l'efficacité renvoie à la capacité des cadres opérationnels du Projet à dérouler les activités planifiées pour réaliser les produits et, subséquentement, l'effet escompté. Aussi, l'analyse passera en revue les différents maillons de la mise en œuvre.

A un premier niveau, la planification opérationnelle mérite attention. Le projet est mis en œuvre sur la base de plans de travail annuels établis d'accord parties entre le PNUD et la partie nationale concernée. Ces PTA consignent les activités prévues dans l'année suivante et les budgets correspondants. Leur analyse fait ressortir qu'ils constituent de bons documents sur le plan technique, notamment en ce qui concerne la prise en charge des éléments de doctrine et de méthodologie en matière de programmation.

En marge de cette observation générale favorable, il a aussi été observé que les plans de travail annuels charriaient deux problèmes. D'abord, ils sont signés avec retard, généralement au mieux en milieu, et parfois en fin de premier semestre de l'année concernée. Cela veut dire qu'il y a finalement moins de temps que prévu pour exécuter les activités programmées, ce qui est de nature à déteindre sur la qualité des produits livrés.

L'autre problème observé au niveau des PTA est leur révision budgétaire récurrente. Jusqu'ici ces révisions ont été faites dans les sens de ponctions. Il est manifeste que ces ponctions ne peuvent que gêner la livraison des produits et la réalisation de l'effet. C'est là, sans doute, une manière pour le PNUD de répercuter sur le niveau opérationnel les contraintes de financement imprévues qui lui viennent des différentes conjonctures auxquelles il est exposé, dont la plus significative, récemment, est la crise financière internationale. Mais l'impact négatif des ponctions est accentué par la faible mobilisation de ressources externes sur le projet, et donc, la quasi inexistence de relais qui auraient pu amortir ces coupes budgétaires.

Sur le plan des arrangements institutionnels, le projet est mis en œuvre dans le cadre de la modalité de l'exécution nationale. La Structure nationale qui le porte, le Haut Commissariat à la Gouvernance Concertée accompagnée au début du Projet de certaines organisations de la société civile dont Social Watch-Bénin, a un profil apprécié.

Le Haut Commissariat à la Gouvernance Concertée est une institution justement dédiée à la promotion de cette gouvernance concertée sur laquelle l'Effet 8 est articulé. Il aurait par conséquent été difficile de trouver une structure plus appropriée. De surcroît, le PNUD a eu à accompagner l'Etat du Bénin dans la création et l'opérationnalisation de l'institution. C'est une structure relativement légère mais qui dispose tout de même d'un fonds de ressources techniques clés : un agroéconomiste, un socio économiste, un juriste et un spécialiste en communication, notamment. Cette équipe est pilotée par un Secrétaire Exécutif expérimenté avec un style de management participatif sous la présidence d'un haut Commissaire dont l'envergure est largement reconnue dans le pays.

La mission a observé que l'institution suscitait tout de même le débat sur deux points : sa pérennité et son positionnement comme structure attachée au Président de la République.

Sur la pérennité, le HCGC n'étant pas une institution visée dans la Constitution béninoise, la question est de savoir si de nouvelles autorités, ou même celles qui l'ont créées, ne pouvaient pas facilement la supprimer. Sur le positionnement, il s'agit surtout de faire valoir qu'en tant que démembrement de la Présidence de la République, dans un environnement où les clivages politiques sont plutôt marqués, le HCGC risquait d'être regardé comme une structure partisane et perdre une partie de ses moyens en termes de crédit. Ce double débat ne peut être tranché que par le crédit que l'institution se donnera de par les réalisations dont la visibilité se fait constater déjà sur le terrain.

Un avis largement partagé parmi les acteurs rencontrés par la mission est qu'il est complexe de mener des révisions constitutionnelles, et que cela prendrait sans doute beaucoup de temps pour constitutionnaliser le HCGC. Aussi, la mission retient que l'institution apparaît parfaitement pouvoir rester dans son statut actuel et persévérer dans la consolidation de son potentiel, en animant adéquatement un véritable mécanisme de gouvernance concertée impliquant d'autres parties dans l'infrastructure institutionnelle et la société civile béninoises.

Au terme de la mise en œuvre de ce projet, les réalisations à son actif sont des contributions solides à la réalisation de l'effet escompté. Des processus de consultation caractérisés par une large participation ont été initiés. Des acteurs clés, organisations de la société civile, des élus locaux, les médias, les syndicats ou personnes physiques, ont bénéficié de renforcement de capacités qui leur ont permis de mieux comprendre l'approche de gouvernance concertée et les principes de bonne gouvernance. Toutefois, l'efficacité de ces réalisations montre une limite liée à l'opérationnalisation des conclusions issues des consultations populaires, la simple élaboration de plans d'action n'y suffisant pas.

Cette limite procède en réalité d'une autre qui touche plus fondamentalement la capacité des interventions à construire l'effet, et qui renvoie à un problème majeur d'interprétation. S'il existe une institution de gouvernance concertée, il n'y a pas encore de mécanisme de gouvernance concertée endogénéisé dans l'ensemble des institutions publiques et privées de la nation. Le mécanisme, qui n'est pas encore là, a, quant à lui, vocation à aller au-delà, à mettre aux prises, dans une logique de synergie et de subsidiarité, plusieurs structures et institutions déjà impliquées dans la chaîne de préparation, de prise, d'exécution et d'évaluation des décisions de développement. Le mécanisme doit être un rouage national qui, parce qu'adossé sur les différentes structures nationales et locales, animé par les acteurs pertinents, est en mesure de faire vivre de lui-même la gouvernance concertée. En d'autres termes, les fora, par exemple, ne doivent pas être des activités ad'hoc, mais un exercice systématique, itératif, remonté avec une régularité de métronome ce qui vient de la base et du niveau local. Pour qu'il en soit ainsi, il faut que les services déconcentrés et décentralisés, en rapport avec les organisations de la société civile au niveau local et intermédiaire, prennent directement en charge les consultations populaires. Le HCGC serait alors en charge d'un rôle d'animation, de guidance stratégique et catalytique en rapport avec les structures du niveau national (notamment les ministères techniques et les bureaux nationaux des OSC). La construction de ce véritable dispositif bien endogénéisée dans l'infrastructure institutionnelle nationale a deux avantages au moins. Elle permet d'alléger les coûts et de pérenniser les exercices en les inscrivant dans les calendriers des différentes structures impliquées, d'une part ; elle facilite surtout l'internalisation des résultats des consultations dans les programmes de développement, d'autre part.

Par ailleurs, au vu des moyens mis en place par le Projet (moyens humains, matériels, organisationnels et financiers), du niveau d'obtention des résultats et de leur cohérence avec la mission du HCCG, **il convient de conclure que l'efficacité du projet reste globalement satisfaisante grâce au dynamisme, au professionnalisme et à l'enthousiasme de l'équipe de gestion en place.** Ce projet s'inscrit indubitablement dans les principes fondamentaux de l'exercice d'une bonne Démocratie.

Bien que, n'ayant pas satisfait à suffisance les attentes des citoyens, il a néanmoins contribué à créer un nouvel environnement et une nouvelle approche d'appréhension des questions politico sociales.

Somme toute, le projet a été efficace, car d'une part, il a relevé le défi de l'environnement et du contexte politique et d'autre part, il a réalisé des résultats non négligeables. Toutefois, de façon spécifique, les résultats liés à la gouvernance politique, sociale et environnementale sont moins atteints. Cela pose en effet, la problématique de la recherche d'une autre stratégie idoine capable de fédérer les forces politiques et sociales pour un consensus plus large autour des préoccupations nationales sensibles.

Encadré N°1 : Perception de quelques acteurs sur l'efficacité du projet

Les Opérateurs privés

- La mise en place du HCGC est une bonne initiative car des problèmes de gouvernance économiques se posent dans le pays.
- Le HCGC a permis de créer un cadre de concertation et d'établir le dialogue secteur public-privé.
- La gouvernance concertée est une bonne chose et correspond aux aspirations des populations car si les opérateurs économiques sont à l'aise la population aussi trouve son compte.
- Le HCGC n'est pas très connu par le bas peuple.
- Les conclusions et recommandations issues des assises ne sont pas appliquées. Par exemple : la table ronde économique a eu lieu depuis octobre 2012 et à ce jour aucun effet des retombées de la mise en œuvre des recommandations.
- Le HCGC ne dispose pas assez de pouvoir d'auto saisine des préoccupations de la population. Les fruits n'ont donné la promesse des fleurs.

Les syndicats

- La mise en place du HCGC est une bonne initiative car des problèmes de gouvernance politique et sociale se posent dans le pays.
- La mise en place de la gouvernance concertée n'est pas une bonne chose au plan politique. Parce que le Président de la République est élu sur la base d'un programme et dans l'application il invite les gens pour une concertation ce qui signifie que tout le monde sera comptable des résultats obtenus.
- La mise en place de la gouvernance concertée n'est pas une bonne chose au plan démocratique, car cela affaiblit l'analyse critique et ne respecte pas l'autonomie de pensée.
- Le HCGC ne dispose pas assez de pouvoir d'auto saisine des préoccupations de la population. Il y a les problèmes de l'école béninoise, la correction de la LEPI, la cherté de la vie, la révision de la constitution, le manque de dialogue politique, la tension sociale, etc.

L'Administration communale

- Le HCGC n'est pas très connu au niveau communal, Il existe trop de cadre de concertation au niveau local et il faut qu'on clarifie, qu'on situe les responsabilités et qu'on mette en place un seul cadre fonctionnel au niveau communal.
- Le HCGC a mené des actions sporadiques dans certaines communes à travers Social Watch et ALCRER telles que : la mise en place de la Cellule de participation Citoyenne, la Cellule du Mouvement Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP), la Cellule décentralisée de l'Etat, la Cellule de suivi du PDC.

Les médias

- L'avènement du HCGC est une très bonne chose dans sa conception, parce que des problèmes de gouvernance se posent à tous les niveaux. Les organes du HCGC doivent être décentralisés pour être plus efficaces. La mise en œuvre des actions du HCGC pose problème car le HCGC ne dispose pas de moyens pour faire appliquer les conclusions et les recommandations des ateliers et des fora.

2.3.2. Efficiences du projet.

Tout en étant connexe, la problématique de l'efficacité du Projet est plus délicate à éclairer que son efficacité. Elle est structurée autour de la question de savoir si les activités sont réalisées et les produits livrés, non pas au moindre coût, mais au mieux des ressources dédiées. Cette notion d'optimalité qui est précisément difficile à établir, vu que l'on ne peut

pas la référer à des standards. En réalité, l'évaluation de l'efficacité du projet suppose la possibilité de comparer le rapport entre efforts et résultats obtenus, non pas d'un projet par rapport à un autre, mais plutôt de l'ensemble du projet par rapport à d'autres portefeuilles équivalents, ce qui n'est pas toujours le cas en pratique. Mais dans le cadre des Termes de référence, la mission s'attachera à évaluer prioritairement dans quelle mesure les ressources (Fonds, expertise, temps, etc.,) sont converties en résultats de façon économique. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure le **Triptyque Performance-Coût-Délai** est maîtrisé dans le cadre de la mise en œuvre du Projet. Il s'agit d'examiner si les intrants ont été transformés en extrants, en effets et impact en respectant les limites budgétaires fixées et les délais établis. Ainsi, cette évaluation sera réalisée à travers les rapports efficacité/ressource assortis de leur commentaire ou analyse.

A un premier niveau, dans la relation directe entre activités et ressources, des situations de pertes sous forme de dépenses non incluses dans la programmation opérationnelle n'ont pas été rapportées à la mission, non plus que la revue des situations budgétaires ne les a fait ressortir. Le système de contrôle/monitoring des acquisitions, assorti d'exigences strictes en matière de production de justificatifs de dépenses, est apparu suffisamment strict, voire contraignant, vis-à-vis des structures nationales d'exécution. Comme évoqué supra, sans doute à des fins de gestion de risques sur les ressources, des prérogatives de paiement direct (d'envergure et de nature bien spécifiées) sont restées dans la compétence du Bureau de pays, à l'intérieur naturellement de la modalité NEX et de manière tout à fait régulière.

Dans une autre perspective, qui n'est pas dans la relation entre actifs et ressources, mais à l'intérieur même des ressources et de leur consommation, la mission a observé un rythme de décaissement apparemment assez conforme à l'évolution du cycle de vie du projet, mais qui montre à l'analyse une distorsion digne d'intérêt.

Cette situation pourrait donner l'impression d'arbitrages insuffisamment rationnels, de dispersions d'efforts. L'approche événementielle des fora, en particulier, est coûteuse et ne permet pas de stabiliser un véritable mécanisme de gouvernance, qui est pourtant le cœur même du projet. Cette problématique ramène ici l'idée déjà évoquée d'un recentrage des interventions dans le sens de leur endogénéisation pour créer un rouage huilé du mécanisme de la gouvernance concertée dans l'infrastructure institutionnelle nationale prêt à tourner comme une horloge.

En termes de résultats atteints, la performance du projet donne une bonne impression. En effet, en matière de l'amélioration du climat politique et social, le niveau de Performance a atteint 30% par rapport à une situation de référence évaluée à 15%, 60% pour la transformation des recommandations des fora en plans d'actions par rapport à une référence qui est de 0% et enfin 40% de niveau de performance atteint dans le cadre du renforcement des capacités des OSC par rapport à une situation de référence évaluée à 10% au début du Projet.

En somme, le taux d'exécution des ressources (54%) et celui des résultats (43% en moyenne) semble refléter une adéquation entre ressources et résultats, ce qui justifie d'une efficacité acceptable.

Au vu du contexte où les différents acteurs gardent un comportement de méfiance réciproque, et selon les ressources limitées du Projet, on peut affirmer sans risque de se tromper que la performance globale du projet à son terme est globalement satisfaisante. Toutefois, la qualité de la communication au niveau local, l'institutionnalisation du HCGC,

une meilleure écoute en direction des forces politiques (notamment celles de l'opposition), restent des facteurs pour lesquels un leadership d'équipe et offensif, est nécessaire pour améliorer la performance globale du Projet.

2.4. L'impact du projet.

L'impact est l'expression des résultats effectivement obtenus et qui se sont manifestés généralement au niveau des objectifs plus larges et à long terme. On peut aussi le définir comme étant le changement final de la situation des bénéficiaires, grâce (entièrement ou partiellement) à un projet. Enfin l'impact est l'ensemble des changements dans les conditions de vie et comportements des groupes ou tout autre changement durable dans leur environnement.

Par définition, les impacts sont lents à se produire et revêtent souvent un caractère diffus. Dans le cas présent, il s'agit de les analyser en termes d'acquis **et de changement de comportement dans l'approche globale et spécifique de conduite des actions de développement à différents niveaux (local, intermédiaire et national)**. Ces acquis à mettre à l'actif du Projet existent au niveau de la promotion de la culture de consultation. Les fora, ont une certaine résonance dans l'environnement. L'investissement du PNUD dans l'accompagnement du HCGC concourt également à asseoir dans cette institution des capacités institutionnelles justement propices à la promotion de la concertation, notamment politique, et du dialogue social. On retiendra notamment, à cet égard, qu'elle a aidé à réunifier l'Association Nationale des Communes du Bénin, et contribué à faciliter le dialogue des partis et acteurs politiques dans le cadre de l'établissement de la LEPI.

Dans l'ensemble, ces impacts en termes d'acquis sont multiples après cinq ans d'exécution de projet et possèdent des indices forts à induire un début de changement de comportement des acteurs **dans l'approche globale et spécifique de conduite des actions de développement. Il ne s'agit pas en réalité d'un impact au sens du changement final**, mais d'un début de changement à consolider dans le cadre du prochain projet qui sera intégré à l'UNDAF 2014-2018, comme résumé dans les lignes ci-dessous selon les axes clés du projet.

Axes	Acquis	Début du changement
Economique	<ul style="list-style-type: none"> - Projet de création d'un cadre permanent de Dialogue Public Privé - Comité Paritaire du Dialogue Public Privé (CPDPP) - Formulation du Programme Spécial Mieux Vivre au Village (PSMV) 	<ul style="list-style-type: none"> - Engagement du secteur privé à participer à l'amélioration du climat des affaires au Bénin - Les goulots d'étranglements et les obstacles qui empêchent le réel décollage économique de notre Pays sont identifiés et les solutions proposées sont et en train d'être examinées pour leurs mises en œuvre pour la levée des obstacles - Restauration de la confiance des Chefs d'entreprises et l'espoir dans l'amélioration du climat des affaires au Bénin
Politique	Mise en place d'un cadre de dialogue entre autorités politiques et les administrations locales, nationales et les PTF	<ul style="list-style-type: none"> - Apaisement du climat politique - Naissance d'une volonté des partis politiques notamment des forces de l'opposition à dialoguer avec le Gouvernement
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Instauration du dialogue Gouvernement- Syndicats - Cadre de concertation syndicat-gouvernement - Accoutumance progressive au dialogue - Réalisation d'un lexique de gouvernance en 6 langues nationales - Mise en place d'un mécanisme de gestion de la transhumance 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des grèves et débrayages - Apaisement du climat social
Au niveau des OSC	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des capacités des OSC sur les concepts de gouvernance, de bonne gouvernance et de gouvernance concertée, prévoyance et gestion des conflits - responsabilisation pour le Contrôle Citoyen de l'Action Publique - Bonne capacité d'intervention des OSC dans les questions de menaces de la paix aux côtés des autorités locales Maires, Chefs d'Arrondissement, Chefs quartiers et les forces de l'ordre. - Meilleure participation des OSC aux conseils communaux et au développement local 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilité le dialogue social dans les communes - Règlement des conflits - OSC, vecteur de développement participatif, de contrôle citoyen de l'action publique. - L'Etat s'intéresse aux OSC et manifeste son désir de les accompagner. - Reforme mise en œuvre pour une société civile efficace - Manifestation de la disponibilité des OSC à accompagner les collectivités locales et l'Etat à atteindre les OMD
Niveau Local	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage progressive de la pratique de la bonne gouvernance - Appropriation de la reddition de comptes comme mode de bonne gouvernance au niveau local - Forte implication des citoyens dans les instances de prise de décision 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation des séances de reddition de compte - Implication des citoyens dans les instances prise de décision - Consultation des OSC - Le budget participatif intègre les comportements des dirigeants locaux pour la transparence de la gestion budgétaire et la bonne gouvernance locale

Comme le montre le tableau ci-dessus, la mise en œuvre du Projet a permis d'avoir des acquis indéniables qui peuvent se résumer en une émergence dans la République d'une approche traditionnelle de concertation, outil puissant de résolution de toutes sortes de conflits ou problèmes sociaux, économiques, politiques liés à l'évolution. De même, l'exécution du Projet a montré la capacité d'une institution, le HCGC de jouer un rôle catalytique ou moteur dans la mobilisation des acteurs clés ou des sous-ensembles de la nation à dialoguer pour aboutir à un consensus autour des grands sujets de l'Etat. Mais l'on doit se poser la question de savoir si les acquis résumés dans la section précédente ont vocation à durer dans l'environnement ? Autrement dit, dans l'hypothèse d'une cessation des projets en cours, ce qui sera le cas en Décembre 2013, l'environnement aura-t-il encore la capacité de les reproduire, au double sens de disposer des moyens techniques et des ressources adéquates ? En effet, la prépondérance de la contribution du PNUD au financement des actions du projet laisse entrevoir, a contrario, une faible appropriation nationale. S'il était attendu que l'Etat consolide sa contribution et prenne progressivement le relai du partenaire, cet objectif est loin d'être atteint, car à l'évaluation à mi-parcours, le PNUD a déjà décaissé, en moins de deux ans, le maximum des ressources qu'il devait débloquer en cinq ans. Alors que l'Etat, par le biais du budget du HCGC intervient de manière significative dans le financement de l'activité « Forum », l'engagement du PNUD dans les charges du personnel de l'Institution grève la contribution de l'Agence. Au total, la pérennité des acquis actuels, dans le cadre d'une bonne appropriation nationale, passe par la mise en place d'un véritable mécanisme de gouvernance concertée, bien endogénéisé dans l'environnement institutionnel et sans doute moins onéreux.

2.5. Les forces et les faiblesses ainsi que la valeur ajoutée de l'appui

Elles sont analysées à travers le tableau ci-dessous.

Tableau N°2: Analyse des forces et faiblesses et valeur ajoutée du projet selon les domaines

Eléments d'analyse	Au niveau politique	Economique	Social	Local	Au niveau des OSC
Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence du projet - La neutralité politique de l'équipe de gestion du projet - Bonne capacité à mobiliser les acteurs politiques - Règlement de plusieurs conflits latents - Initiative pour la correction de la LEPI - Gouvernance concertée comme un concept novateur - Profil impressionnant du Haut Commissaire - Volonté du chef de l'Etat de soutenir l'approche de la gouvernance concertée - Existence d'un cadre de concertation des présidents des institutions de la république - Existence d'un comité de pilotage plurisectoriel 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de bonne capacité de l'équipe de gestion à mobiliser les acteurs économiques - Bonne capacité à la recherche de partenariats financiers - Existence de document sur le forum national sur la pauvreté - Bonne maîtrise de la conduite des fora de concertation et de dialogue - Appui des PTF, notamment du PNUD, de la SNV, de l'Ambassade des Pays Bas, etc., - la table ronde économique - dialogue secteur public-privé pour la relance de l'économie - Engagement dans les processus de mise en place de cadres formels pour le DPP et les PPP 	<ul style="list-style-type: none"> - Projet accepté et mis en route - La formation des syndicats et des travailleurs sur la gouvernance - Contribution à la réalisation du moratoire social - Bonne capacité à identifier les besoins de dialogue et de concertation - Existence d'une structure d'écoute et de recherche sur les préoccupations des populations en vue de relayer leurs aspirations - Capacité à instaurer un dialogue social pour la gestion des conflits 	<ul style="list-style-type: none"> - Projet accepté et mis en route - Aptitude à renforcer les capacités des acteurs locaux dans la bonne gouvernance et le développement durable - Mise à disposition des communes et d'autres structures du magazine « La Concertation 	<ul style="list-style-type: none"> - Projet accepté et mis en route - Les OSC partenaires sont mises en place et installées. - Accompagnement des OSC pour Le contrôle citoyen de l'Action Publique - Mise en place d'un cadre de concertation fonctionnel entre divers organisations telles que, - Implication de la société civile à la définition et au suivi des politiques - Renforcement des capacités des OSC

Analyse	Au niveau politique	Economique	Social	Local	Au niveau des OSC
Faiblesse	<ul style="list-style-type: none"> - Le rattachement à la présidence de la république est source de réticence des acteurs politiques opposants - Inexistence d'un mécanisme de mise en œuvre et de suivi des recommandations - Insuffisance de leadership à endogénéiser l'approche de gouvernance concertée - Pouvoir limité de pression - Structure créée par décret avec pouvoir limité - Incapacité de s'autosaisir les problèmes de gouvernance politique - Manque de pouvoir pour influencer le gouvernement pour la mise en œuvre des recommandations issues des fora - Faible niveau de communication - Le comité de pilotage ne se réunit pas régulièrement 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible capacité de suivi des résultats et de l'évolution des accords - Incapacité d'influencer la mise en œuvre des engagements - Incapacité de s'autosaisir les problèmes de gouvernance économique 	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens de suivi insuffisants - Insuffisance de leadership à endogénéiser l'approche de gouvernance concertée - Manque de pouvoir pour influencer le gouvernement pour la résolution des problèmes sociaux - Moyen insuffisant pour accompagner la vulgarisation des recommandations issues des ateliers et des foras - Incapacité de s'autosaisir les problèmes de gouvernance sociale 	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens de suivi insuffisants - Faible implication des structures traditionnelles dans la gestion de la crise de la transhumance - Insuffisance de Suivi au niveau local des activités du projet - Non traduction du magazine « La Concertation dans quelques langues nationales - Incapacité de s'autosaisir les problèmes de gouvernance locale 	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens de suivi insuffisants - Incapacité à prendre en compte plus d'OSC - Le manque de moyens financiers freine les activités programmées sur le terrain à la base
Valeur ajoutée	Progressive accoutumance des politiques à l'esprit de médiation et de dialogue social	Restauration de la confiance	Dégel de la tension sociale Construction d'un espace d'échange et de dialogue	Renforcement de l'esprit de dialogue et d'échange sur les questions de développement à la base	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité de compétences en matière de gestion des conflits mais aussi de ressources pour susciter une meilleure implication des acteurs dans la bonne gouvernance à la base

2.6. Les leçons tirées des résultats et impacts obtenus, les défis et les perspectives selon les axes d'intervention du Projet

Axes	Les leçons tirées	Nouveaux défis	Perspectives basée sur le plan Stratégique et l'UNDAF 2018
Politique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gouvernance participative et inclusive des acteurs politiques fait le consensus et le développement d'un climat de paix. ▪ Le HCGC a réussi à instaurer un climat de paix et la culture de la concertation à divers niveaux ▪ le HCGC n'a pas comblé les attentes de toutes les couches de la population non pas par manque de compétences mais du fait de ses pouvoirs et moyens limités pour s'autosaisir de certaines préoccupations qui appellent à des concertations ▪ Le HCGC malgré la mise en place de certains outils de communication tels le magazine trimestriel dénommé la Concertation, manque de visibilité et n'est pas très connu du bas peuple dont il est à l'écoute 	<ul style="list-style-type: none"> - Convaincre et gagner la confiance des acteurs politiques réticents - Construire autour du HCGC une confiance irréprochable - Contribuer à gommer les similitudes soupçonnées entre le CES et le HCGC, la médiation de la république et le haut commissariat pour la solidarité nationale - Travailler à la règlementation du mécanisme de la concertation ▪ Concertation autour des réformes structurelles afin de parvenir à un consensus sur ces réformes ▪ Traduire les actes des Fora et des ateliers dans les principales langues du pays pour le suivi par la population de la mise en œuvre des recommandations ▪ Traduire le magazine "la Concertation" dans les principales langues pour un meilleur accès à l'information sur les activités du HCGC - Développer de nouvelles stratégies de communication pour une bonne visibilité du HCGC, de ses organes et de ses démembrements 	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance politique durable pour la paix après 2016 - Travailler à l'"endogénéisation" du contenu de la gouvernance - démembrements au niveau communal - Amener le gouvernement à accélérer la mise en œuvre des recommandations issues des fora - Contribuer à asseoir le texte de loi sur les forces de l'opposition et le vulgariser - Consolider l'approche communale d'endogénéisation de la gouvernance concertée.
Economique	<ul style="list-style-type: none"> - Le HCGC a eu le mérite d'instaurer le dialogue secteur public-secteur privé pour la relance de l'économie - Le partenariat public privé est un outil de développement efficace et d'amélioration du climat des affaires. il est important et capital de maintenir en permanence ce dialogue constructif qui sécurise et rassure les acteurs en les amenant à coproduire les décisions et les règles du jeu. C'est le gage d'un contrat librement consenti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le partenariat public privé - Susciter et suivre la mise en œuvre des recommandations du forum économique - Opérationnaliser le PSMV - Faire de l'agriculture le moteur de l'économie local en créant la cohésion de toutes les forces vives au niveau local 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à construire un environnement favorable à une Economie forte basée sur l'agro-industrie. - Susciter le dialogue multi acteurs sur les questions de chômage et l'emploi des jeunes - Dialogue politique permanent sur les défis économiques - Faire émerger au niveau local (communal) les créneaux porteurs du développement local en se basant sur le secteur agricole - Faire du renforcement des capacités un outil durable de développement local axé sur l'agriculture.

	<ul style="list-style-type: none"> - Le HCGC a eu le mérite d'organiser un forum national sur la pauvreté au cours duquel les causes profondes de la persistance de la pauvreté ont été identifiées malgré les nombreuses stratégies qui avaient été mises en œuvre depuis plusieurs années par le Gouvernement du Bénin 		<p>Mettre en place une plate forme d'acteurs unique au niveau local pour la promotion du développement agricole et économique en perspective d'un développement local</p>
Social	<ul style="list-style-type: none"> - Le dialogue social inclusif est un outil de paix - L'étude réalisée par le HCGC sur la gouvernance de la transhumance et la concertation nationale sur l'amélioration de la gestion de la transhumance au Bénin a contribué à l'amélioration de la gestion des conflits entre agriculteurs et éleveurs - Le HCGC s'appuie sur les OSC pour la réalisation de divers d'études et la collecte d'informations auprès de la population, l'éveil des consciences et le renforcement des capacités pour le Contrôle Citoyen de l'Action Publique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le dispositif dialogue entre syndicats et gouvernement - développer une politique de réinvention de la confiance - travailler efficacement à la visibilité du HCGC et son accessibilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Susciter un syndicat de développement - Engager la réflexion sur la dimension régionale de la gouvernance concertée pour favoriser la résolution des questions portant sur les migrations, la transhumance frontalière - Innovation par la mise en place d'une stratégie d'appuis aux et aux personnes de troisième âges

Au niveau local	- Le budget participatif est un outil de bonne gestion financière et de reddition de comptes	<ul style="list-style-type: none"> - renforcer le mécanisme de la gouvernance concertée au niveau des départements et des collectivités locales - Renforcer les acteurs locaux sur la démocratie participative et inclusive 	<p>Un développement local participatif de tous les acteurs locaux de développement</p> <p>Mettre en place une plate forme d'acteurs unique au niveau local pour la promotion du développement agricole et économique en perspective d'un développement local</p>
Au niveau des OSC	Volonté de bonne gouvernance, de démocratisation et du maintien de la Paix	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer l'éducation civique à travers les OSC - Elargir le réseau des OSC partenaires du HCGC 	Travailler à la spécialisation des OSC dans la gouvernance concertée
	<p>Les OSC sont un bras technique de mise en œuvre des projets au plan local et même national.</p> <p>Le HCGC s'appuie sur les OSC pour la réalisation de divers études et la collecte d'informations auprès de la population, l'éveil des consciences et le renforcement des capacités pour le Contrôle Citoyen de l'Action Publique</p>	La capitalisation des acquis avec les OSC et la prise en compte de leur grand nombre dans la mise en œuvre du projet	Renforcer le Programme société civile et HCGC pour le dialogue social inclusif communal

Conclusions et recommandations

La réalisation de l'étude d'impact de mise en œuvre d'un mécanisme de gouvernance concertée et d'appui aux organisations de la société civile, premier exercice dans le cadre de l'appui du PNUD à la Gouvernance Concertée, a pu mobiliser, grâce à son caractère participatif, tous les acteurs autour d'un consensus à chacune des étapes de la méthodologie de ladite évaluation. En effet, l'analyse des données a révélé que le projet est pertinent et fait émerger des stratégies crédibles bien accueillies par tous ses acteurs. L'équipe de gestion du Projet a conduit le Projet avec expertise dans un style de management participatif et démontré une capacité technique de mobilisation des acteurs, qui ont donné la preuve que des sous-ensembles de différents horizons peuvent produire des résultats significatifs susceptibles d'accompagner le Bénin dans la consolidation de la Démocratie participative et de la bonne gouvernance.

Spécifiquement le projet, dans sa mise en œuvre a fait émerger des potentialités qui permettent de contribuer au renforcement des acquis du pays en matière de démocratie participative, à travers la promotion d'une culture de reddition de compte de la base au sommet, et l'engagement d'un dialogue franc en matière de choix économiques devant conduire à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Les résultats obtenus au niveau opérationnel et institutionnel démontrent que la structure exécutive du Projet grâce à l'appui du PNUD, s'est résolument engagée à collaborer avec les différents acteurs bénéficiaires du projet pour la mise en place de la gouvernance concertée au Bénin pour la résolution des problèmes de préoccupation nationale. En effet, les principaux résultats obtenus après cinq ans environ d'exécution du Projet, justifient largement l'importance de ce projet. Parmi ces résultats, on peut retenir :

1. La pertinence, la sensibilité et la rentabilité des activités développées et articulées autour des fora, des études thématiques et Formulation de projets, des information-sensibilisation-formation (OSC gouvernance), des publications et de médiation politique-paix-dialogue social en rapport avec l'effet et les produits escomptés ;
 2. La construction du dialogue secteur privé-secteur public ;
 3. La mise en place de l'infrastructure de paix (coalition nationale pour la paix) ;
 4. La réduction de conflits ;
 5. Une meilleure gouvernance de la question de la transhumance ;
 6. La création des creusets de concertation au niveau local : les cellules HCGC dans les communes ;
 7. L'Identification et évaluation des mécanismes de participation des dynamiques locales à la croissance en vue de la réduction de la pauvreté au Bénin ;
 8. La mobilisation des acteurs OSC pour la promotion de la paix dans les communes
 9. La célébration des JIP dans les départements ;
- Etc.

L'exécution du projet a donné la preuve de sa performance globale et permis de produire des acquis indéniables et concrètement visibles dans le domaine Politique, économique, social, au niveau des OSC qu'au niveau local. L'organisation des fora de grande portée pour le Bénin, tels que le forum national sur le secteur privé, sur la pauvreté, la table ronde de dialogue secteur Privé-secteur public, les initiatives d'intermédiation sociale et d'intercession dans le dialogue politique national parfois heurté, le renforcement des

capacités des OSC et morales dans les domaines de la gouvernance et du contrôle citoyen, la mise à disposition d'études thématiques qui renseignent dûment sur ce que sont les perceptions de franges sociologiques qui n'ont pas coutumes d'être entendues, etc. sont des exemples visibles de ces acquis.

La mise en œuvre du projet a permis d'observer des manifestations d'un lien fort entre le bas et le haut de la pyramide sociologique qui ont conduit à stabiliser le concept d'une gouvernance concertée. La gouvernance concertée pouvait d'autant plus légitimement être un lieu d'investissement majeur pour le PNUD qu'elle est clairement énoncée ou présumée dans les principaux référentiels stratégiques du pays et de ses partenaires au développement : la SCRP, les OSD, les OMD, l'UNDAF, notamment.

Le produit retenu dans le CPAP comme devant réaliser l'effet y contribue précisément, tout en exprimant une retenue qui est source d'ambiguïté. « *Le mécanisme de gouvernance est renforcé* », est-il écrit en 8.1 de la page 37 Cadre des Résultats du CPAP. Cette formulation du produit peut laisser supposer que le mécanisme existe déjà et qu'il s'agit seulement de le consolider. Or ceci n'est pas conforme à la réalité. Il existe une Institution, le HCGC, mais pas encore un mécanisme endogénéisé dans l'infrastructure institutionnelle nationale, sectorielle et locale. Cette endogénéisation devrait être une option unique de bâtir véritablement l'Ame de l'approche. Cette limite se prolonge à travers une autre, la difficulté à garantir la mise en œuvre des recommandations issues des événements de gouvernance concertée. Même si elles sont traduites en plans d'action, cela est radicalement insuffisant pour les voir prendre corps.

Il est aussi observé que le Projet est fondamentalement financé en grande partie par le PNUD. Cette difficulté à trouver un autre PTF aussi important que le PNUD limite la réalisation de toutes les ambitions du Projet.

En définitive, le projet de mise en œuvre d'un mécanisme de gouvernance concertée et d'appui aux organisations de la société civile avec son équipe de gestion ancrée dans le Haut-commissariat pour la gouvernance concertée, est une innovation, une originalité et une première dans l'histoire de la gestion du pouvoir au Bénin. Le profil de ses ressources techniques coordonnées par le secrétariat exécutif est impressionnant et de grande capacité sous la présidence éclairée du Haut Commissaire dont la référence est rassurante. De plus, l'existence d'un Comité de Pilotage pluriel représentatif de toutes les couches de la société, est encore gage d'une réussite certaine.

Mais aujourd'hui, certains acteurs pensent que la mise en œuvre n'a pas tenu la promesse des fleurs parce que d'abord c'est une structure qui n'est pas autonome, elle dépend de la présidence de la république et de cet fait n'a pas une autonomie d'action. Elle est restée certes, attentive face à plusieurs sujets de préoccupations nationales, mais elle n'a pas la capacité de s'autosaisir ces sujets pour rechercher des consensus. Cette structure n'a pas encore atteint le niveau de leadership pour influencer le gouvernement pour la mise en œuvre rapide des recommandations issues des concertations.

Malgré les stratégies de communication, le HCGC reste encore faiblement connu des populations à la base. Les réunions trimestrielles du Comité de pilotage ne se tiennent pas régulièrement. Par ailleurs, les acteurs pensent aussi que le HCGC devraient mettre en place les moyens pour une large vulgarisation par les OSC des recommandations issues des concertations, traduire le magazine ainsi que les actes des fora dans les principales

langues nationales du pays pour une large appropriation du contenu et pour le suivi de la mise en place des recommandations.

Pour améliorer ses actions et atteindre un niveau de performance, des acteurs ont recommandé :

- que le HCGC soit créé par une loi qui précise ses attributions claires, ses pouvoirs et ses limites, son autonomie d'action,
- que les ressources du HCGC soient constituées par les capitaux du secteur public et du secteur privé.
- Que le HCGC ait le plein pouvoir de s'autosaisir des préoccupations des populations dans tous les domaines
- Que l'équipe existante soit renforcée par des cadres spécialisés dans les différents domaines de gouvernance,
- Qu'il est nécessaire de mettre en place un réseau de journalistes spécialisés dans la gouvernance concertée,
- D'installer les démembrements dans toutes les communes à l'instar du MAEP (Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs) etc.
- La mise en place d'une plate forme des organisations du secteur privé en vue de l'intensification du dialogue entre les acteurs ;
- La planification du dialogue aux plan national, régional, sectoriel en mettant l'accent sur la transparence, l'intensification du dialogue, la neutralité politique, l'équité, l'adhésion optimale aux politiques de développement

Somme toute, le HCGC est une structure importante, une interface entre le pouvoir public et les populations, elle est utile et indispensable pour la population mais elle doit relever les nombreux défis qui l'attendent notamment :

- endogénéiser un mécanisme fonctionnel de gouvernance concertée dans l'infrastructure institutionnelle du pays ;
- S'autosaisir des problèmes de gouvernance notamment la correction de la LEPI, la révision de la constitution, les nouvelles orientations de l'école, les concours de recrutement dans la fonction publique, les réformes structurelles du gouvernement etc. ;
- Relever le défi de l'efficacité et de l'utilité de la démarche participative ;
- Finaliser la mise en place du Comité Permanent du Dialogue Publique Privé ;
- Poursuivre l'organisation de la concertation autour des réformes structurelles afin de parvenir à un consensus sur ces réformes ;
- Traduire les actes des Fora et des ateliers dans les principales langues du pays pour le suivi par le plus grand nombre de la mise en œuvre des recommandations ;
- Traduire le magazine la Concertation dans les principales langues pour un meilleur accès à l'information sur les activités du HCGC ;
- Développer de nouvelles stratégies de communication pour une bonne visibilité du HCGC, de ses organes et de ses démembrements.

ANNEXE

ANNEXE 1 : TERMES DE REFERENCE

**RECRUTMENT D'UN CABINET OU GROUPE DE CONSULTANTS POUR LA REALISATION
D'UNE ETUDE D'IMPACT DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE MISE EN PLACE DE LA
GOUVERNANCE CONCERTEE ET D'APPUI AUX ORGANISATIONS DE LA SOCIETE CIVILE**

*** **

TERMES DE REFERENCES

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA MISSION

Soucieux de soutenir la dynamique de consolidation de la démocratie et d'un Etat de droit au Bénin, gage de la prospérité et de l'émergence sociale et économique, le Gouvernement du Bénin entend créer des conditions d'un dialogue fécond avec les populations. Ce faisant, le Gouvernement entend créer des conditions favorables d'une véritable gouvernance participative et le suivi, par la population, des engagements nationaux et internationaux.

Dans ce cadre, plusieurs structures ont été créées pour opérationnaliser de pareilles institutions, notamment le Haut Commissariat à la Gouvernance Concertée (HCGC) par décret n°2007-624 du 31 décembre 2007. Cette structure a pour mission d'entreprendre **« une série d'initiatives pour recueillir par le dialogue, les échanges approfondis et une concertation aussi large que possible, les propositions des populations ainsi que ceux des acteurs de la vie publique sur les mesures qui leur paraissent les mieux appropriées pour satisfaire leurs aspirations légitimes à une bonne gouvernance dans tous les domaines : politique, économique, social, administratif, au niveau national et local »**.

Cette stratégie du Gouvernement s'inscrit dans les objectifs du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et participe ainsi de sa contribution à travers « la promotion de la bonne gouvernance et du développement participatif » dont l'objectif est de relever les défis relatifs à l'Etat de droit, la transparence, la participation et la responsabilité et l'obligation de rendre compte tel que prévu dans le Plan d'Action du Programme du Pays (CPAP) du PNUD pour la période 2009-2013.

Le HCGC, à travers le projet de mise en place d'un mécanisme de gouvernance concertée et d'appui aux Organisations de la Société Civile pour un contrôle citoyen de l'action publique, a développé une stratégie d'intervention qui a consisté à :

- Identifier et susciter les besoins de dialogue et de concertation à tous les niveaux de la vie nationale;

- promouvoir la concertation entre les acteurs de la vie publique en vue d'une recherche permanente de consensus sur les principaux dossiers de gouvernance de la nation;
- renforcer les capacités des Organisations de la Société Civile, des élus locaux et d'autres acteurs de développement ;
- plaider auprès des institutions en faveur du dialogue, de la concertation et de la paix autour des grands dossiers de la nation ;
- réaliser des études en vue de propositions pertinentes à présenter au Gouvernement ou aux acteurs concernés dans le sens de l'amélioration de la gouvernance dans le pays.

L'application de ces stratégies a permis au projet de capitaliser un certain nombre de réalisations impliquant les différents acteurs de la vie publique, à savoir : le

Gouvernement, les membres de l'administration publique, les OSC, les Syndicats, etc. Il s'agit notamment de: (i) Renforcement des capacités des OSC pour un meilleur contrôle citoyen de l'action publique ; (ii) Contribution à la réduction de la pauvreté; (iii) Amélioration du dialogue secteur public-secteur privé; (iv) Amélioration du climat politique et social; (v) Amélioration de la gouvernance locale dans le pays.

Deux évaluations sont intervenues au cours de la mise en œuvre du projet. Il s'agit d'une évaluation à mi-parcours ayant couvert la période 2008-2009 en 2010 et une évaluation d'étape en 2011 du Plan d'Action du Programme Pays (CPAP) 2009-2013 du PNUD dans lequel s'inscrit ledit projet. Il faut noter que ces différentes évaluations n'ont pas abordé les impacts du projet mais se sont plutôt intéressés au processus et à la méthodologie de mise en œuvre pour l'atteinte des résultats.

C'est pourquoi, au terme du cycle du Plan-cadre des Nations Unies pour l'Assistance au développement du Bénin (UNDAF 2009-2013) et du Plan d'Action du Programme Pays (CPAP 2009-2013) du PNUD dans lequel s'inscrit le projet, il est important de faire le point des réalisations et de leurs impacts sur la gouvernance de développement économique et social du pays en général et sur les conditions de vie des bénéficiaires en matière de changement de comportement dans la conduite et la gestion de leurs affaires selon les règles de bonne gouvernance et surtout selon la démarche « gouvernance concertée ». Ceci permettra de tirer des leçons et des enseignements nécessaires pour la consolidation des acquis afin d'envisager de nouvelles perspectives.

C'est dans ce cadre que le HCGC, avec l'appui du PNUD, souhaite recruter une équipe de consultants en vue de la réalisation d'une étude d'impact. Les présents termes de références se situent dans ce contexte.

II. OBJECTIFS

2.1 Objectif général

Evaluer dans une démarche descriptive et analytique l'impact du projet de mise en place d'un mécanisme de gouvernance concertée et d'appui aux Organisations de la Société Civile sur la période 2008-2013 sur la gouvernance politique, économique, sociale et locale au Bénin.

2.2 Objectifs spécifiques

1. Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en rapport avec l'effet et les produits escomptés;
2. Evaluer l'efficacité du projet par rapport à l'effet, aux produits et aux activités tels que formulés dans le Plan d'Action du Programme Pays (CPAP 2009-2013) du PNUD et suivant les Plans de travail annuel tout au long du cycle ;
3. Analyser la performance globale du projet par rapport aux prévisions et aux moyens mis à disposition;
4. Evaluer l'impact du projet en terme d'amélioration des conditions et de changement de comportement dans l'approche globale et spécifique de conduite des actions de développement à différents niveaux (local, intermédiaire et national) sur les groupes cibles notamment les Organisations de la Société Civile, l'administration locale, les élus locaux, les médias, les syndicats, le secteur privé, etc.
5. Analyser les nouveaux défis au regard des résultats obtenus et en rapport avec le plan stratégique du HCGC et du nouveau Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement du Bénin (UNDAF) 2014-2018.

III. RESULTATS ATTENDUS

De façon globale, les évaluateurs produiront un rapport d'évaluation contenant les résultats ci-après :

1. Les résultats d'analyse des activités développées en rapport avec l'effet et les produits escomptés sont analysés ;

2. Les résultats atteints, l'efficacité des stratégies appliquées sont connus ;
3. L'appréciation de la performance globale du projet par rapport aux prévisions aux moyens mis à disposition est faite ;
4. L'impact du projet en termes d'acquis et de changement de comportement dans l'approche globale et spécifique de conduite des actions de développement à différents niveaux (local, intermédiaire et national) est connu et analysé ;
5. Les forces et les faiblesses ainsi que la valeur ajoutée de l'appui sont connus ;
6. Les leçons tirées des résultats et impacts obtenus sont dressées ;
7. Les nouveaux défis et les perspectives en lien avec la mission et le plan stratégique du HCGC sont identifiés.

IV. METHODOLOGIE

L'évaluation sera basée sur l'approche participative et impliquera le personnel du Haut Commissariat à la Gouvernance Concertée (HCGC) et les parties prenantes (le PNUD, le comité de pilotage du HCGC, le Comité Technique de Gestion du projet, la Présidence de la République, Social Watch et les bénéficiaires du projet qui sont notamment les Organisations de la Société Civile, l'administration locale, les élus locaux, les médias, les syndicats, le secteur privé, le Gouvernement, etc. Elle sera proposée par l'équipe d'évaluation et validée par le HCGC et le PNUD.

V. PROFIL DES CONSULTANTS

La présente mission doit être exécutée par un cabinet ou une équipe pluridisciplinaire de consultants nationaux avec les profils suivants dans l'un ou l'autre des cas :

- 1 Sociologue,
- 1 Gestionnaire de projet,
- 1 Auditeur ou évaluateur de projet, et
- 1 Statisticien.

Dans l'un ou l'autre des cas, le consultant principal doit être clairement identifié et assurer la conduite de la mission.

Dans le cas d'un groupe de consultants, les paiements seront faits au nom du consultant principal.

Le consultant principal doit en outre avoir un niveau BAC+5 au minimum dans les disciplines en rapport avec les compétences recherchées et au moins 07 années d'expériences dans le domaine.

Les autres consultants doivent avoir un niveau BAC+4 au minimum dans les disciplines en rapport avec les compétences recherchées et au moins 05 années d'expériences.

Tous les membres de l'équipe doivent avoir une expérience avérée dans l'évaluation des projets et programmes.

Les expériences en matière d'évaluation des projets et programmes exécutés dans le cadre du partenariat entre le Bénin et les Agences du Système des Nations Unies seraient un atout.

Présentation des offres

Le cabinet ou l'équipe de consultants doit proposer deux offres (technique et financière) conformément à l'avis.

VI. DUREE DE LA MISSION

La durée de la mission est estimée à 40H/J (à répartir sur les 04 profils requis) pouvant s'étaler sur une période ne dépassant pas 06 semaines.

VII. RAPPORTAGE

A la fin de la mission, les Consultants déposeront, pour appréciation, un rapport provisoire d'évaluation au HCGC. Ce rapport sera étudié par les co-commanditaires qui décideront de son approbation ou des modifications à y apporter. Ils disposeront de 15 jours pour intégrer les différentes améliorations. Ils fourniront en outre la version finale du rapport d'évaluation en cinq exemplaires avec une version sous forme électronique.

VIII. PLANNING DE DEROULEMENT DE LA MISSION

Le planning de déroulement de la mission sera proposé par le consultant principal et validé par le HCGC et le PNUD dès la signature de contrat de prestation.

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN



REPUBLIQUE DU BENIN

PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

HAUT COMMISSARIAT DE LA GOUVERNANCE CONCERTÉE***GUIDE D'ENTRETIEN POUR L'ÉTUDE D'IMPACT DE MISE EN ŒUVRE DU
PROJET DE MISE EN PLACE DE LA GOUVERNANCE CONCERTÉE ET D'APPUI
AUX ORGANISATIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE***

Les informations individuelles collectées dans cette enquête sont couvertes par le secret professionnel. Les résultats ne peuvent être publiés que sous forme anonyme, conformément à l'article 9 de l'ordonnance 73-72. Il est interdit aux agents chargés de traiter cette enquête de divulguer de quelque manière que ce soit les renseignements collectés ou d'en donner connaissance à quiconque. Même aux autres administrations. En aucun cas, ces renseignements ne pourront être utilisés à des fins de répression économique.

AOUT 2013

I. CARACTERISTIQUES GENERALES DU PROJET (à administrer au comité de gestion du projet à HCGC)

Titre du projet	
Date de signature de la convention/ Décision	
Date de démarrage prévue	
Date de fin Prévue	
Date de démarrage réelle	
Date de fin probable	
Organismes de financement	
Responsables du projet au niveau des organismes de financement	
Axes d'intervention	
Gestion assurée par	

effets attendus (UNDAF)	
Effets intermédiaires	

Objectif général du projet	
Objectifs spécifiques	
Résultats attendus du projet	

Les activités prévues (suite)	

Données financière	
Coût total du projet	
Financement apporté par le PNUD	
Contrepartie du Gouvernement	
Autres financements	
1	
2	
3	
4	
Montants totaux déboursés à ce jour par organisme de financement	
1	
2	
3	
4	
5	

II. Analyse des activités menées (à réaliser par l'équipe de consultants avec l'appui des différents acteurs rencontrés qui vont donner leur compréhension des différents compartiments de la question)

2.1. PERTINENCE DE L'ACTIVITE

- Sa capacité de contribuer à donner une réponse satisfaisante aux besoins du gouvernement en matière de gouvernance politique, économique, sociale, administrative et locale selon l'approche de la concertation et du dialogue ;
- Synergie/harmonie de l'activité avec l'effet UNDAF/CPAP et les résultats escomptés : durabilité

2.2. SENSIBILITE DE L'ACTIVITE

- L'activité suscite t-elle la motivation des acteurs (OSC, Gouvernement, Syndicats et patronat) ?

2. 3. RENTABILITE DE L'ACTIVITE

Avantage s tirés par différents acteurs de la mise en œuvre de l'activité.

- Avantages directs
- Avantages indirects

III. RESULTATS GLOBAUX ATTEINTS GRACE A LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES (à réaliser par l'équipe de consultants sur analyse documentaire avec l'appui des différents acteurs rencontrés qui vont donner leur compréhension des différents compartiments de la question)

N° D'ordre	Résultats globaux atteints	Observations
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

3.1. Différenciation des résultats selon les différents axes fondamentaux du projet

axes	Résultats atteints	Observations
Gouvernance politique		
Gouvernance économique		
Gouvernance administrative		

Au niveau des OSC		
Gouvernance sociale		Observations
Gouvernance locale		
Gouvernance environnementale		

IV. EFFICACITE DES STRATEGIES APPLIQUEES (à réaliser par l'équipe de consultants sur la base d'une analyse documentaire avec l'appui des différents acteurs rencontrés qui vont donner leur compréhension des différents compartiments de la question)

4.1. Capacité des cadres opérationnels à exécuter les stratégies retenues

Cadres disponibles	Qualification	Expériences en année dans les axes d'intervention du projet	Adéquation de la qualification avec les domaines d'intervention	Existence d'un cahier de charge

4.2. La mise en œuvre des stratégies a-elle permis de donner une visibilité au projet ou au HCGC ?

4.3. Le degré de pénétration du projet dans les populations ou du moins au niveau des acteurs clés

4.4. La mise en œuvre des stratégies a-t-elle permis de mobiliser les acteurs pour un dialogue fécond au niveau des différents axes (gouvernance démocratique², locale, économique, sociale, environnementale, etc.) du projet ?

² La gouvernance démocratique comprend au sens de la définition du PNUD, la gouvernance politique, administrative, électorale, les Droits de l'Homme....

4.5. Existe-t-il des outils pour la mise en œuvre des stratégies ? (PTA, Manuel de procédures,

4.6 Existe-t-il une organisation du travail (Responsabilisation, système de valeurs, GAR, Suivi-évaluation, Communication, répartition des rôles, etc.) pour la mise en œuvre des stratégies ?

4.7. La mise en œuvre des stratégies a-t-elle suscité ou créé un ancrage institutionnel de la question de gouvernance concertée ?

4.8. La mise en œuvre des stratégies permet-elle d'institutionnaliser le HCGC ?

4.9. Crédibilité et de degré de confiance des acteurs en direction du HCGC pour conduire et faire aboutir les dialogues sociaux.

- **Avez-vous confiance au HCGC pour conduire et réussir les dialogues politiques au Bénin ?**

- **Avez-vous confiance au HCGC pour conduire et réussir les dialogues sociaux au Bénin ?**

- **Selon vous, le HCGC doit-il être investi du mandat de conduire tous les dialogues (politiques, social,au Bénin) ?**

- **Comment appréciez-vous le travail du HCGC avec les acteurs suivants :**

☞ **Acteurs politiques**

☞ **Opérateurs économiques**

☞ **Les syndicats**

☞ **Les OSC**

☞ Les médias

V. APPRECIATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE DU PROJET

5.1. Analyse de l'efficacité et de l'efficience du projet

5.1.1. Analyse de l'efficacité

- Existe-t-il un mécanisme d'élaboration des PTA ?

- Existe-t-il un retard dans la signature de ces PTA ?

- Durée du retard en moyenne :(semaines, mois)

- Quels sont les problèmes liés au PTA ?
 - ✚ Révisions récurrentes :
 - ✚ Les ressources pour l'exécuter ne sont pas mobilisées à temps.
 - ✚ Taux d'exécution faible

- Description de l'arrangement institutionnel pour la mise en œuvre du PTA ou du PROJET

- Les réalisations (extrants) sont –elles solides pour contribuer à l'obtention de l'effet escompté ?

- Les grandes conclusions ou recommandations sont ‘elles opérationnalisées ?

Commentez votre réponse

Perception des acteurs sur l'efficacité du Projet

Acteurs	Perceptions recensées
Les opérateurs privés	
Les syndicats	

Les politiques	
L'administration communale	
Les OSC	
Autres (populations ordinaires)	

- **5.1.2. Analyse de l'efficience** (à réaliser par l'équipe de consultants avec l'appui des acteurs rencontrés qui vont donner leur compréhension des différents compartiments de la question)
-
- **pour conduire et réussir les dialogues politiques au Bénin ?**
- Le rythme de décaissement : Evolution des décaissements : à mi-parcours et en fin de projet.
- Evolution du taux d'exécution des ressources CPAP : à mi-parcours et en fin de projet.
- Evolution du taux d'exécution des ressources internes du PNUD : à mi-parcours et en fin de projet.
- quelle est la relation entre les actions non-productives (frais généraux) et les actions productives du projet ?. Calcul par rapport au budget global du projet.
- Les avantages sociaux du projet : consolidation du dialogue social, consensus politique, dégel social, création de pistes d'amélioration économique, visibilité du contrôle citoyen du fait du projet, qualité de la gouvernance locale
- La qualité de l'assistance technique
- La gestion du temps ;
- La qualité du suivi-évaluation ;
- La qualité de la communication ;
- La qualité des rôles joués par les parties prenantes.
- Etc.

- VI. ANALYSE DE L'IMPACT (à réaliser par l'équipe de consultants avec l'appui des acteurs rencontrés qui vont donner leur compréhension des différents compartiments de la question)

6.1 Analyse des acquis

Domaines	Acquis	Début de changement	Changements finaux
économique			
politique			
social			

Domaines	Acquis	Début de changement	Changements finaux
Au niveau des OSC			
Au niveau local			

6.2. Perception des acteurs sur le changement de comportement dans l'approche globale et spécifique de conduite des actions de développement :

Au niveau local

Au niveau déconcentré

Au niveau national

VII. Analyse des forces et faiblesses du projet selon les domaines					
Analyse	Au niveau politique	Economique	Social	local	Au niveau des OSC
Forces					
Faiblesses					

Analyse	Au niveau politique	Economique	Social	local	Au niveau des OSC
Valeur ajoutée					

VIII. LES LECONS TIREES DES RESULTATS ET IMPACTS, DEFIS ET PERSPECTIVES

Domaines	Leçons tirées	Les nouveaux défis	Perspectives
économique			
politique			
social			

Domaines	Leçons tirées	Les nouveaux défis	Perspectives
Au niveau des OSC			
Au niveau local			

ANNEXE 3 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

Personnes rencontrées : équipe 1

N°	Date	Noms et Prénoms	Catégories d'acteurs	Lieu	Adresse et contact	observations
1	27/8/2013	Fandohan Raymond	Média	Abomey	Royal FM 95864995,	
2	29/08/2013	Godjo Rufin	Autres acteurs	Bohicon	FUPRO Bénin 97195010	
3	29/08/2013	Amégbédji Urbain	Membre du Comité de Pilotage HCGC	Cotonou	amegurbain@yahoo.fr Projet ARM3 95952245	
4	2/9/2013	Carlos Jérôme	Média	Cotonou	Radio Cap FM 95490384	
5	3/9/2013	M. Ribou	Secteur Privé	Cotonou	DG FLUDOR BENIN 95429001	
6		Sekko Antoine	Secteur Privé	Cotonou	CNP 97586766 antoinesekko@hotmail.com	
7	4/9/2013	Azoua Gaston	Syndicat, membre du comité de pilotage	Cotonou	CES 97981148	
8	29/9/2013	Yamaro Gaston	Média	-	Radio Arzéké FM Parakou 95950751	Courrier électronique sans réponses
9		Akinotcho Moubaraka	Secteur privé	-	97849691 Adjike11@hotmail.com	Courrier électronique sans réponses
10		Koukou Hyppolite	Secteur Privé	Cotonou	CCIB hkoukou@yahoo.fr	Courrier électronique sans réponses
11		Dossou-yovo Bonaventure	Membre du Comité de pilotage	Cotonou	Conseiller Technique Juridique Ministère du Développement 67191999	Plusieurs contacts mais indisponible
12	9/9/2013	Mr Oussou Vincent	Administration communale	Savalou	SG Mairie Savalou	
13		Aurore iglesias	Membre du Comité de pilotage	Cotonou	Union Européenne	Absent du territoire national

Personnes rencontrées : Equipe 2

N°D'ORDRE	STRUCTURE	PERSONNALITES A RENCONTRER	CONTACTS	ENTRETIEN		OBSERVATIONS
				Réalisé	Non réalisé	
1	PNUD	Adrien TIGO (chargé de programme)	21 31 02 34/21 31 30 45		X	En mission. Les contacts se poursuivent
2		Francis LALEYE (programme gouvernance)				
3		Isabelle PARAIZO (Programme gouvernance)				
4	PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE	PADONOU Médard (coordonnateur de système des Nations Unies /Ministère de Développement)		X		Rendez-vous en cours Rendez- vous difficile pour faute de disponibilité des personnalités
5		Mme Véronique Brun HACHEME (Directrice de cabinet du PR)				
6		Nasser YAYI (Secrétaire Permanent du conseil des Investissements Privés au Bénin)				
7	SOCIAL WATCH	Gustave ASSA (coordonnateur National)	21 04 20 12	X		
8	ALCRER	Martin ASSOGBA (Président)	21 38 66 46/ 97 08 71 92	x		
9	OSC	Nicodème ALAGBADA(représentant des églises méthodistes)	64 38 77 60 /96 15 15 59	X		Entièrement réalisé fichier audio disponible
10		Christophe KOUGNANZONDE(le secrétaire de l'ONG gracide	97 56 07 00	X		Entièrement réalisé fichier audio disponible

11		Mesmin DJEDJI (ong gracide /coalition nationale pour la paix au Bénin)	97 22 75 78	X		
12		KANHONOU A. Augustin (Président de ong CADELUP)	95 50 28 14 /66 67 32 74	X		Entièrement réalisé fichier électronique disponible
13		KOUDOGBO Zannou Pierre (président fondation KOZAP)	97 11 45 13 /64 09 22 19	X		Entièrement réalisé fichier électronique disponible
14	MINISTERE DE LA DECENTRALISATIO N	EDOU Raphaël (Ministre Environnement)			x	Rendez-vous en cours Rendez- vous difficile pour faute de disponibilité des personnalités
15	MAEP	KPEROU O. G. Byll (Directeur de l'élevage)	97 51 67 93 /94 91 07 27	X		Entièrement réalisé fichier audio disponible
16	HOMMES POLITIQUES	LAZARE SEHOUETO (représentant UN)	95 56 08 06 /67 44 73 02	X		Entièrement réalisé manuscrit disponible
17		AZATASSOU Eugene (représentant FCBE)	97 64 57 18	X		
18		ABT			X	Contact en cours