



MINISTÈRE DU PLAN
ET DU DÉVELOPPEMENT
RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

REPUBLIQUE DU BENIN

Programme des Nations Unies pour le Développement

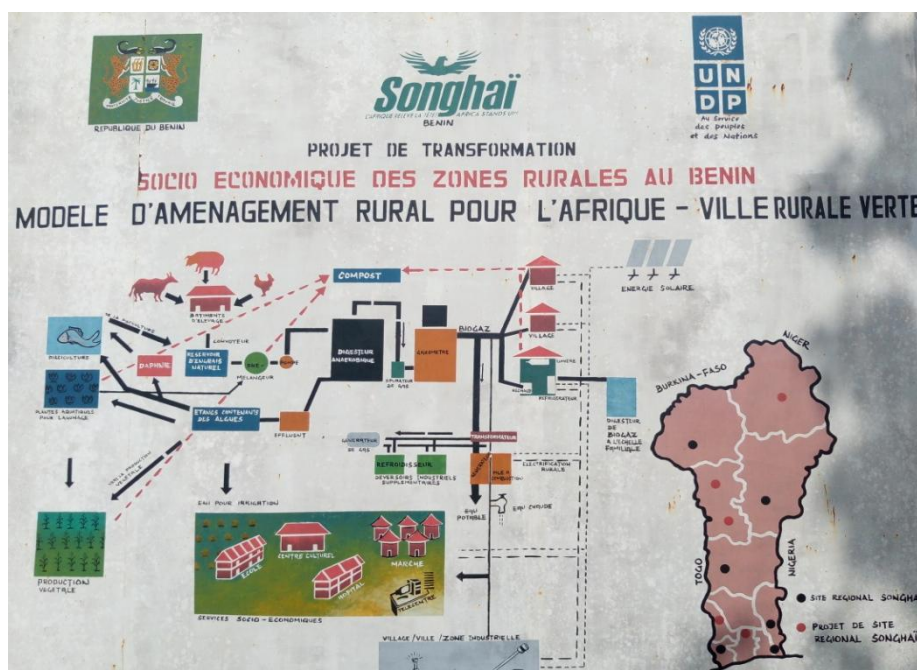
Ministère du Plan et du Développement



EVALUATION FINALE DU PROJET DE PROMOTION DE L'ENTREPRENARIAT AGRICOLE POUR LA TRANSFORMATION SOCIO-ECONOMIQUE DES ZONES RURALES DU BENIN (PPEA)

RAPPORT

Version Finale



Présenté par :

GOGAN Arnaud Christian, Consultant International, Chef de mission

MONTCHO Cocou Muriel Dorian, Consultant National associé

Novembre 2016

SIGLES ET ACRONYMES

AGR :	Activités Génératrices de Revenus
ANPE :	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi
BEPC :	Brevet d'Etudes du Premier Cycle
BPC :	Projet de mise en place des Business Promotion Center
CARDER :	Centre d'Action Régional pour le Développement Rural
CePED :	Centre de Partenariat et d'Expertise pour le Développement
CPEAS :	Centre de Promotion de l'Entreprenariat Agricole de type Songhaï
CLG :	Comité Local de Gestion
CoGes :	Comité de Gestion
CPD :	Document de Programme Pays
CPEAS :	Centres de Promotion de l'Entreprenariat Agricole de type Songhaï
DNP :	Directeur National du Projet
FNPEEJ :	Fonds National de Promotion de l'Entrepreneuriat et de l'Emploi des Jeunes
MAEP :	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et des Pêches
PACER :	Projet d'Appui à la Croissance Economique Rurale
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPEA :	Projet de Promotion de l'Entrepreneuriat Agricole pour la transformation socio-économique des zones rurales au Bénin
PTA :	Plan de Travail Annuel
PVM :	Projet Pilote d'Appui à l'Opérationnalisation des Villages du Millénaire de Banikoara
RCPA :	Responsable du Centre de Promotion Agricole
SFD :	Service Financier Décentralisé

SOMMAIRE

Sigles ET acronymes	2
Page d'introduction	5
Remerciements	5
Résumé du projet.....	5
Descriptif du projet	6
1 PORTEE ET ENJEUX DE L'EVALUATION	11
1.1 But de l'évaluation.....	11
1.2 Champ d'application de l'évaluation	11
1.3 Indicateurs de référence du PPEA	12
2 PRESENTATION DU PROFIL DU PROJET	12
2.1 Démarrage et durée du projet.....	12
2.2 Problèmes que le projet a cherché à adresser	13
2.3 Objectifs immédiats de développement du projet.....	13
2.4 Principales parties prenantes.....	13
2.5 Financement du projet.....	14
3 METHODOLOGIE D'EVALUATION ET DILIGENCES EFFECTUEES.....	14
3.1 Références méthodologiques.....	14
3.2 Progression de l'évaluation	14
3.3 Institutions et acteurs approchés	15
3.4 Limites de l'évaluation	15
3.5 Présentation des résultats de l'évaluation	16
4 PERTINENCE ET COHERENCE DU PROJET	16
4.1 Pertinence du projet.....	16
4.2 Cohérence du projet.....	17
4.3 Matrice d'appréciation des critères de pertinence et de cohérence du PPEA	18
5 EFFICACITE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET	24
5.1 Mobilisation des acteurs et conclusion des accords de partenariat.....	24
5.2 Mise en place du cadre institutionnel et démarrage du projet	25
5.3 Mobilisation des ressources financières.....	26
5.4 Exécution financière du projet.....	27
5.5 Exécution physique du projet.....	27
5.6 Taux de réplication du label Songhaï sur les CPEAS.....	35
5.7 Qualité de la formation et des incubations des jeunes apprenants	40
5.8 Installation des jeunes entrepreneurs agricoles	40
5.9 Suivi post-installation des jeunes entrepreneurs	40
5.10 Implication des BPC dans la mise en œuvre du PPEA	41
5.11 Dispositif de contrôle et d'assurance-qualité.....	42
5.12 Analyse SEPO conduites auprès des principales parties prenantes.....	43
5.13 Matrice d'évaluation des critères d'efficacité	48
5.14 Enquêtes de satisfaction et sondage d'opinions des jeunes entrepreneurs agricoles bénéficiaires du PPEA	51
5.15 Survenance de conflits et de crises récurrentes	53
5.16 Situation des trois CPEAS construits et aménagés selon le modèle Songhaï	53
5.17 Gestion des CPEAS sous « régime projet »	57

5.18	Résultats des enquêtes auprès des bénéficiaires du PPEA	64
5.19	Propos de quelques bénéficiaires rencontrés	65
6	EFFICIENCE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET.....	66
6.1	Indice d'efficacité du projet	66
6.2	Matrice d'appréciation des critères d'efficacité du PPEA	67
7	EFFETS/IMPACTS PRODUITS	73
7.1	Changements positifs induits.....	73
7.2	Changements négatifs induits.....	74
7.3	Obstacles à la conservation et à la démultiplication des effets.....	74
7.4	Effets induits par domaines	74
7.5	Matrice d'appréciation des critères d'effet et d'impact	76
8	DURABILITE : VIABILITE ET PERENNITE DES ACQUIS/REALISATIONS DU PROJET	81
8.1	Viabilité institutionnelle et de gouvernance	81
8.2	Capacité de réplique du modèle Songhaï	81
8.3	Viabilité des CPEAS après le PPEA	81
8.4	Viabilité socio-économique des exploitations installées par les jeunes entrepreneurs	82
8.5	Matrice d'appréciation des critères de durabilité/pérennisation	83
9	DEVENIR DES CPEAS APRES LE PPEA.....	90
10	PRINCIPALES LEÇONS D'EXPERIENCES DE MISE EN ŒUVRE DU PPEA.....	94
11	CONCLUSIONS DE L'EVALUATION.....	94
11.1	Par rapport à la conception du projet	94
11.2	Par rapport à l'atteinte des objectifs poursuivis par le projet	95
11.3	Par rapports aux défis à lever	95
11.4	Par rapport aux acquis générés par le PPEA	96
11.5	Par rapport à la gestion du projet	96
12	RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION.....	97
12.1	Capitaliser et documenter les acquis du PPEA	97
12.2	Clôturer le PPEA sans abandonner les rêves initiaux et les défis que le PPEA prétendait relever	97
12.3	Instruire la formulation d'une nouvelle initiative post-PPEA	98
12.4	Consolider le Partenariat Public-Privé avec séparation de fonctions	98
12.5	Instituer la Gestion Axée sur les Résultats comme instrument obligatoire de mise en œuvre de la nouvelle initiative	98
ANNEXES.....	98
Annexe 1 :	Termes de référence de l'évaluation.....	100
Annexe 2 :	Itinéraire de la mission	110
Annexe 3 :	Liste des personnes interrogées	111
Annexe 4 :	Liste des documents examinés.....	113
Annexe 5 :	Questionnaires utilisés.....	114
Annexe 6 :	Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation	142

PAGE D'INTRODUCTION

Titre du projet	Projet de Promotion de l'entreprenariat agricole pour la transformation socioéconomique des zones rurales au Bénin (PPEA)
Numéro d'identification du projet	Projet PPEA n°00070058
Calendrier d'évaluation et date du rapport d'évaluation	du 27 Septembre au 20 Novembre 2016.
Régions et pays inclus dans le rapport	République du Bénin
Programme opérationnel/ Stratégique du PNUD	Croissance inclusive du PNUD
Partenaire de mise en œuvre et autres partenaires de projet	Gouvernement de République du Bénin, représenté par le Centre de Partenariat et d'Expertise pour le Développement (CePED), PNUD Bénin, Centre Songhai
Membres de l'équipe d'évaluation	GOGAN Arnaud Christian Ingénieur Agro-économiste (Consultant International) MONTCHO Cocou Muriel Dorian Economiste de Développement Agricole et de l'Environnement Durable (Consultant National)

REMERCIEMENTS

Dans son évolution la mission n'a pas rencontré de blocage, obstruction ou de perturbations majeures. A ces motifs, l'équipe d'évaluation remercie tout le monde. Les résultats et commentaires qui seront développés dans les rapports sont véritablement impartiaux et ne sont pas orientés contre une quelconque personne ou institution. Ces résultats relèvent strictement des responsabilités collectives de tous ceux qui ont été actifs dans la conception et/ou dans la mise en œuvre du PPEA. La mission remercie les responsables du PNUD Bénin, du CePED et du Centre Songhai pour leur facilitation de la présente évaluation.

RESUME DU PROJET

Tableau 1: Résumé du projet

Titre du projet	Projet de Promotion de l'entreprenariat agricole pour la transformation socioéconomique des zones rurales au Bénin (PPEA)			
Numéro du projet	n°00070058			
Pays	Bénin			
Région	Afrique			
Domaine focal	Réduction du chômage et sécurité alimentaire			
Agence d'exécution	Gouvernement du Bénin représenté par CePED			
Autres partenaires impliqués	Centre Songhai			
Financement		Engagement	Mobilisation	Taux de mobilisation
	Gouvernement du Bénin	19 000 000 000	4 859 000 000	22%
	PNUD	1 158 000 000	381 562 000	33%
	Loterie Nationale du Bénin	2 842 000 400	30 000 000	1%
	Coût total	23 000 000 400	5 270 562 000	20%
Signature du document du projet	01 Octobre 2010 et révisé le 02 Juillet 2013			
Date de clôture	31 Décembre 2016			

DESCRIPTIF DU PROJET

Le PPEA est un projet du Bénin soutenu par le PNUD et vise à adresser le triple défi de l'emploi des jeunes, de la pauvreté et de l'exode rural. Il met l'accent sur la définition des pôles de concentration pour arrimer l'expérience de Songhaï à la stratégie nationale de développement agricole, dans une vision de développement intégré du territoire national. Le projet est articulé autour de quatre composantes techniques auxquels sont associés chacune, un ou plusieurs résultats spécifiques contenus dans le document de projet. Ces composantes sont :

- Composante 1:** Renforcement des capacités des jeunes entrepreneurs agricoles dans des domaines en adéquation avec les potentialités agro écologiques de leurs localités ;
- Composante 2:** Promotion de la recherche-développement et des technologies adaptées, à travers :
- 1 : la Promotion des technologies protectrices de l'environnement
 - 2 : le Développement des incubateurs entrepreneuriaux ;
- Composante 3:** Développement d'un cadre de suivi-accompagnement des jeunes et des femmes en entrepreneuriat agricole ;
- Composante 4:** Aménagement socioéconomique des zones d'implantation des centres Songhaï.

Le projet tire sa source de l'expérience positive de Songhaï au Bénin depuis 1985. Le document initial du projet élaboré en 2010, a connu une révision en 2013 qui a clarifié son arrangement de gestion sans remettre en cause la modalité de mise en œuvre et sans toucher à la carte de résultats. La clarification des rôles et responsabilités des acteurs, notamment ceux du partenaire technique (Songhaï), a permis au Gouvernement de signer en 2013 avec ce dernier une lettre d'accord de gestion permettant au PNUD de lui transférer directement les ressources accordées pour la mise en œuvre des volets à lui confiés.

Tableau 2: Notation de l'évaluation

Notation de l'évaluation			
1. Suivi et évaluation (S&E)	Notation	2. AE Exécution	Notation
Conception du S&E modèle au commencement	2	Qualité de l'exécution du PNUD	5
Mise en œuvre du plan de S&E	2	Qualité de l'exécution-Agence d'exécution	5
Qualité globale du S&E PNUD	5	Qualité globale de la mise en œuvre /exécution	5
Qualité globale du S&E Gouvernement	3	Qualité du partenaire technique d'exécution	5
3. Evaluation des résultats	Notation	4. Durabilité	Notation
Pertinence	6	Ressources financières	4
Efficacité	4	Sociopolitique	4
Efficiences	6	Cadre institutionnel et gouvernance	3
Notation globale du résultat du projet	4	Environnemental	6
		Probabilité globale de durabilité	3

(Utiliser une échelle de notations de six points : 6 : Très satisfaisant, 5 : Satisfaisant, 4 : Partiellement satisfaisant, 3 : Partiellement insatisfaisant, 2 : Insatisfaisant et 1 : Très insatisfaisant)

RESUME DES CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET LEÇONS D'EXPERIENCE

❖ *Pertinence et cohérence*

PPEA affiche une pertinence avérée avec des liens de cohérence avérés avec les politiques et stratégies nationales et une logique interne bien élaborée. Le PPEA est un excellent projet dans sa conception et que c'est sa mise en œuvre qui a connu des dysfonctionnements majeurs. La cohérence du projet avec les politiques et stratégies nationales et sectorielles est affirmée. En effet, les axes et les objectifs du PPEA sont en adéquation avec le document programme Bénin (CPD), les priorités nationales du Bénin; le Plan stratégique du PNUD, le Plan Stratégique de Relance de Secteur Agricole (PSRSA), la stratégie de réduction du chômage par la promotion de l'emploi des jeunes, etc.

❖ *Efficacité de sa mise en œuvre*

Taux de respect des engagements financiers : Bénin (22%), PNUD (33%), Autres partenaires (1%)

Taux de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du projet : 20%

Taux de Consommation des Ressources Financière (TCR) des ressources mobilisées: Ressources du Bénin (93%), Ressources du PNUD (122%), Ressources des autres partenaires (48%), Ressources totales du projet (95%)

Taux d'Exécution Financière (TEF) base Prodoc : 19%

Solde de trésorerie en fin de projet : 230.689.471 FCFA soit 5% des ressources mobilisées.

Taux d'Exécution Physique (TEP) : Base résultats d'activités réalisées (28%)

Indice d'Efficiency du Projet (IEP) : 1,5 : La mise en œuvre du projet est efficiente.

Taux de répliation effective du Label Songhaï sur les CPEAS (Certifié Songhaï) : Kétou (33%), Zangnanado (18%), Daringa (11%).

Qualité des réalisations des CPEAS comparé au modèle Songhaï (Certifié Songhaï): Pas encore satisfaisante

Niveau de mis en œuvre du cahier de charge du Centre Songhaï : 64%

Niveau d'implication du Centre Songhaï sur la gestion des CEPAS : Très fort en 2015 et 2016 après la signature de la convention d'assistance technique à la gestion des CPEAS signée le 13 décembre 2014.

Taux d'atteinte des résultats attendus du projet : Résultat 1 : 14%, Résultat 2 : 27%, Résultat 3 : 0%, Résultat 4 : 50%, Résultat 5 : 16%, Ensemble du programme : 28%, La mise en œuvre du projet n'a pas été assortie d'un système de suivi-évaluation efficace animé par un responsable de suivi-évaluation tout au long de son cycle.

❖ *Efficience*

La mise en œuvre du projet **est efficiente** : elle affiche en effet, un indice d'efficience de: 1,5 avec un taux d'exécution financière de 19% et un taux de réalisation physique de 28%.

❖ *Effets/Impacts*

Les **changements positifs** induits (Effets) par la mise en œuvre du PPEA sont les suivants :

Le nombre de béninois ayant des compétences en entrepreneuriat agricole et en techniques modernes de production agricole biologique, élevage et de transformation a été accru. Le concept d'entreprise agricole intégrée s'est installé dans les discours de tous les acteurs. A défaut d'une étude de référence ce changement ne peut être quantifié.

Le projet a augmenté le désir des bénéficiaires à l'entrepreneuriat. Des étudiants et des salariés, se sont reconvertis aux métiers agricoles en abandonnant leurs activités préalables. Beaucoup de jeunes sans emplois sont devenus des entrepreneurs et ont créés de nouveaux emplois, d'une manière directe par la main d'œuvre qu'ils emploient ; de manière indirecte, par les nouveaux emplois créés dans la chaîne de valeur de nouveaux biens agricoles produits.

Des terres autrefois considérées comme des bas-fonds et non cultivables sont valorisées avec des cultures maraichères. Les cadres de concertations régionaux ont été mis en place en vue de faciliter la coordination intersectorielle et le dialogue.

Les variétés améliorées et les variétés à fortes croissance et à haut rendement ont été vulgarisées aux bénéficiaires et sont adoptés par ces derniers

Les bénéficiaires savent mieux gérer les ressources en eau dans les plans d'eau naturel, en pratiquant les techniques d'irrigation de goutte à goutte, qui favorise une optimisation de la ressource. Les bénéficiaires ne coupent plus les arbres de manière anarchique pour installer leurs cultures.

Sur l'environnement local, le projet a permis de créer des voies d'accès aux villages, d'attirer des visiteurs dans les zones d'implantation des CPEAS.

Le projet a permis la valorisation des activités économiques dans chaque zone agro-écologique du Bénin. Les bénéficiaires produisent des biens très demandés dans leur milieu, ce qui augmente la demande pour les biens

produits localement. Par exemple, la production du piment, du gombo, de la grande morelle, l'élevage des lapins dans le département de la Donga.

Sur le bien-être économique, le projet a permis d'augmenter les capacités de production, de rendre disponibles à coûts relativement bas, les biens produits, de créer des emplois agricoles et de développer des chaînes de valeur pour les nouveaux produits créés, d'améliorer la sécurité alimentaire, d'inciter la consommation de nouveaux produits locaux en vue de réduire les risques de malnutrition.

Sur les autres questions socio-économiques : un bénéficiaire rencontré a installé un système d'énergie solaire dans sa ferme, ce qui a permis aux populations riveraines de venir y charger leur téléphone, et aussi de venir regarder des matchs sur son poste téléviseur à un coût forfaitaire. Il a aussi créé une école dans le village qui est dirigée par sa femme.

Grâce au PPEA, toutes les mairies des zones d'implantation des CPEAS ont intégré dans leur PDC 3^{ème} génération, une dotation de soutien à l'employabilité des jeunes et ont pris des arrêtés pour suivre et accompagner les jeunes bénéficiaires installés dans leur commune.

Le seul **changement négatif** identifié est que le projet a fragilisé le dialogue entre les institutions aux échelles nationales et locales.

Les **obstacles à la réalisation** des objectifs à long terme sont :

L'insécurité foncière, principal facteur limitatif à l'initiative agricole ;

L'absence d'accompagnement post installation des jeunes bénéficiaires ;

La faible implication du MAEP et de ses démembrements ;

La faible implication de la mairie et de la préfecture dans le contrôle de la gestion des centres d'incubations ;

Le non standardisation des modules de formation ;

La qualité de l'équipe de gestion des centres.

❖ *Pérennité et durabilité*

Viabilité institutionnelle et de gouvernance : Sur le plan institutionnel, les principales structures techniques de l'Etat sur lesquelles une éventuelle appropriation des acquis, des processus et des leçons d'expérience n'ont pas été impliquées dans le processus de mise en œuvre du projet. Il s'agit des structures techniques et déconcentrées regroupées au sein surtout du Ministère à charge du secteur agricole et de celui à charge de la formation technique et professionnelle. Ce qui pose le problème de l'appropriation des processus et résultats par le pays.

Au niveau local et communal, aucun indice encourageant d'appropriation par les structures locales n'a été observé.

Sur le plan de la création des compétences au profit des jeunes béninois bénéficiaires du PPEA, les diligences ont permis de former et d'installer au moins 700 jeunes béninois potentiellement capable de mettre en application dans l'immédiat ou pour plus tard les connaissances et aptitude acquises au profit du secteur agricole du Bénin.

Une capacité affaiblie de répliation : Le niveau d'appropriation des acquis et processus par les parties prenantes dans la mise en œuvre du projet reste faible et ne promet pas une répliation effective des acquis du projet par les parties prenantes. Une viabilité incertaine des CPEAS après le PPEA.

Sur le **plan technique**, la **viabilité technique** des CPEAS est maintenue à un stade minimal et au seuil de cessation d'activités par le Centre Songhaï en respect de ses engagements soutenus par la convention du 13 décembre 2016. L'expérience de gestion des CPEAS par le Centre songhaï révèle que les charges de fonctionnement des trois CPEAS s'élèvent à 133.467.107 FCFA (Moyenne des 3 centres sur 2015 et 2016). Les plateaux techniques de production n'étant pas encore à leur seuil optimal de rentabilité, les CPEAS affichent dans leur état actuel, une **viabilité financière** pratiquement asphyxiée. Des mesures vigoureuses doivent être prises pour densifier davantage les plateaux techniques de production et assurer une rigoureuse gestion de ces centres. Les délais d'autonomisation seront appréciés par l'étude actuellement en cours sur l'autonomisation des CPEAS.

Une **viabilité socio-économique fragile** des exploitations installées par les jeunes entrepreneurs

❖ *En guise de conclusions de l'évaluation*

Une conception séduisante du projet : Dans sa conception, le PPEA ne souffre d'aucun problème de pertinence ou de cohérence avec les politiques et stratégies nationales de développement du Bénin et de ses partenaires stratégiques.

Bonne visibilité : La visibilité du projet est manifeste surtout dans les trois zones d'installation des CPEAS (Kétou, Zangnanado et Djougou).

Un faible niveau d'atteinte des objectifs poursuivi par le projet : Les objectifs assignés au projet ne sont atteints qu'à hauteur de 28%. De façon spécifique et par résultat du ProDoc, les taux suivants sont obtenus : Résultat 1 (14%) ; Résultat 2 (27%), Résultat 3 (0%) ; Résultat 4 (50%) ; Résultat 5 (16%) ; Ensemble du programme (28%).

Des acquis physiques certains à consolider malgré tout Au terme du projet, les acquis physiques quantifiés sont les suivants :

Les acquis générés par le projet doivent être consolidés et documentés. Il s'agit de :

Des **acquis physiques** quantifiés sont les suivants 795 jeunes de 15-24 ans formés à l'entrepreneuriat agricole ;

- 135 femmes formées à l'entrepreneuriat agricole ;
- 711 jeunes de 15-24 ans ont reçu un appui matériel et/ou financier pour créer des entreprises agricoles ;
- 140 femmes ont reçu un appui matériel et financier pour créer des entreprises agricoles ;
- 158 producteurs, éleveurs et pêcheurs (H/F) sont formés sur les meilleures techniques de stockage et de transformation des produits agricoles ;
- 3 CPEAS sont construits et équipés dans les différentes zones agro-écologiques (Kétou en 2011, Zanganado en 2013 et Kétou en 2015) ;
- 795 personnes formées ont bénéficié d'un appui à la création et à la gestion d'entreprise.

Des acquis non physiques du projet sont aussi disponibles :

- la dissémination des connaissances par la formation et les incubations ;
- la capacitation des jeunes entrepreneurs agricoles en gestion ;
- l'information et la communication.

Au terme du projet, les résultats escomptés n'ont pas été atteints de façon efficace. Les défis projetés pour être relevés sont encore persistants. En réalité, le projet n'a pas suffisamment motivé (surtout sur le plan financier) les bénéficiaires à réaliser des exploitations agricoles de type Songhai.

L'exécution du projet a été caractérisée par :

- L'absence depuis la conception du projet d'un cadre de mesure des rendements avec des indicateurs formulés de manière univoque et objectivement vérifiables ;
 - Dans son cycle de vie, le projet n'a disposé de PTAB que sur ces trois dernières années 2014, 2015 et 2016 de sa mise en œuvre sur exigence du PNUD. Ainsi seuls les cinq indicateurs qui alimentent le cadre stratégique du PNUD sont renseignés. Aucune base de données véritable sur le projet qui s'arrime à un autre dispositif national tel que le système de suivi-évaluation du MAEP et de l'ANPE n'est disponible. En conséquence, les contributions du projet dans les marches vers les objectifs nationaux ne pourront jamais être mesurées (faute d'indicateurs d'impact du projet).
 - La survenance et la persistance de conflits d'interprétations différenciées des textes d'accord partite entre le Centre Songhai et les autres parties prenantes dans la mise en œuvre du projet ;
 - La non implication des structures étatiques qui dans l'exercice des pouvoirs régaliens devront assurer le respect des normes et standards en matières de formations professionnelles agricoles, de production agricoles, de création et de mise en marché de produits transformés, de sécurité sanitaires des aliments et de gestion des entreprises agricoles ;
- ❖ *Principales leçons d'expériences de mise en œuvre du PPEA*

Les principales leçons à retenir de l'expérience de mise en œuvre du PPEA sont les suivantes :

Leçon 1 : La cogestion en régime Publique-Privée d'un projet est inefficace et engendre un mélange de fonctions d'administration ou de gouvernance avec les fonctions opérationnelles d'exécution. Ceci a pour corollaire une difficile harmonisation des logiques et perception des acteurs, des difficultés de coordination, une gestion permanente des crises conjoncturelles et/ou structurelles, un besoin permanent d'arbitrages, une recherche permanente d'arrangements, un gaspillage de ressources, une frustration généralisée, une perte significative de productivités, etc.

Leçon 2: La prédominance du politique sur le technique peut, à l'étape de la mise en œuvre d'un projet, hypothéquer dangereusement l'atteinte des objectifs initiaux. En effet, les acteurs privilégient bien souvent le respect de la hiérarchie et la protection de leur carrière.

Leçon 3 : Importance de dispositif de suivi-évaluation efficace et fonctionnel et des cadres de mesures des rendements (évaluations périodiques) sur tout le cycle de la gestion du projet. Les contreperformances du PPEA ne se sont clairement révélées qu'à l'occasion de l'évaluation finale faute d'un bon dispositif

de suivi-évaluation animé de façon professionnelle qui aurait pu générer des marqueurs de progrès et servir de système d'alerte précoce sur les risques et les déviations au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet.

Leçon 4 : Nécessité d'une forte implication des professionnels étatiques du secteur agricole dans les projets pour assurer les fonctions régaliennes de l'Etat (Cadrage, contrôle, certification/assurance qualité, protection/sécurisation, capitalisation, mise à échelle, définition de politique, etc.) à côté d'un secteur privé installé dans le rôle de maîtrise-d'œuvre (Exécution, obligation de résultats, reddition des comptes, etc.).

❖ *Devenir des CPEAS après le PPEA*

Les CPEAS ne sont pas que des fermes agricoles ou des centres agricoles de formation pratique. Ils doivent être perçus comme des instruments de développement pour adresser des actions avec les grandes problématiques que sont l'absence/insuffisance de compétence avérée (savoir, savoir-faire et savoir-être), l'insécurité alimentaire, la faiblesse des revenus des ménages agricoles, la faible transformation agro-industrielle des productions agricoles et le développement des chaînes de valeur des filières agricoles, de la lutte contre le chômage de jeunes, l'innovation agricole, la transformation socio-économie des zones rural pour l'inversion de l'exode rural, etc.

Pour leur avenir, les scénarios suivants peuvent être explorés:

Scénario 1 : Laisser la gestion des CPEAS au Centre Songhaï.

Scénario 2 : Mettre les CPEA sous gestion des services du MAEP.

Scénario 3 : Confier les CPEAS aux universités de formations agricoles

Scénario 4 : Intégrer les CPEAS dans le patrimoine des collectivités locales et donc comme patrimoine communal.

Scénario 5 : Mettre les CPEAS sous concession de gestion à un groupe privé de professionnels agricoles en s'inscrivant dans une logique de privatisation ou de mise en affermage.

❖ *En guise de recommandations de l'évaluation*

Au terme de cette évaluation les recommandations suivantes sont formulées :

- Capitaliser et documenter les acquis du PPEA ;
- Clôturer le PPEA sans abandonner les rêves initiaux et les défis que le PPEA prétendait relever ;
- Instruire la formulation d'une nouvelle initiative post-PPEA ;
- Consolider le Partenariat Public-Privé avec séparation de fonctions ;
- Instituer la Gestion Axée sur les Résultats comme instrument obligatoire de mise en œuvre de la nouvelle initiative.

o

o o

1 PORTEE ET ENJEUX DE L'EVALUATION

Conformément à la politique et aux procédures de suivi et d'évaluation du PNUD, tous les projets de moyenne ou grande envergure soutenus par le PNUD et financés par le FEM doivent faire l'objet d'une évaluation finale à la fin de la mise en œuvre.

Le PPEA s'inscrit au rang des initiatives portées par le Gouvernement du Bénin pour la relance du secteur agricole et pour la réduction du taux de chômage des jeunes. Sa mise en œuvre repose sur une approche d'apprentissage, d'appropriation et de transfert de compétences aux acteurs nationaux à partir du Label Songhaï reconnu comme cas de succès à démultiplier et à mettre à l'échelle (scaling up).

L'évaluation finale du PPEA est commanditée conjointement par le Gouvernement du Bénin, le PNUD et le Centre régional Songhaï et conformément à la politique d'évaluation du PNUD.

1.1 But de l'évaluation

L'évaluation finale du PPEA est commanditée conjointement par le Gouvernement (représenté par la Direction Nationale du Projet), le PNUD et le Centre régional Songhaï ; et conformément à la politique d'évaluation du PNUD. Le but de l'évaluation est :

- de mesurer le statut réel des résultats actuels du projet ;
- d'aider le Gouvernement du Bénin et le PNUD à mieux comprendre l'efficacité, l'efficacéité, la pertinence, et la durabilité des résultats obtenus ;
- d'évaluer le niveau de satisfaction des parties prenantes du projet et des groupes cibles (bénéficiaires des résultats) ;
- d'évaluer la pertinence et la justesse des sous-produits et des activités développés par les organes chargés de leur mise en œuvre ;
- de déterminer la raison pour laquelle certains produits seraient réalisés et pourquoi pas d'autres ;
- de déterminer si le PNUD était positionné efficacement pour obtenir des résultats ;
- de déterminer le niveau de pertinence de la contribution du PNUD à l'atteinte des résultats obtenus ;
- de contribuer à l'apprentissage du PNUD et de ses partenaires nationaux sur l'expérience du projet ;
- d'aider le PNUD et les parties prenantes du projet à évaluer la valeur de l'initiative et la possibilité pour la répléation à plus large échelle ;
- d'aider les parties prenantes à déterminer la nécessité d'un suivi de l'intervention et son évolution future.

Ainsi cette évaluation devra fournir des recommandations au PNUD et le Gouvernement du Bénin en vue d'améliorer (i) les interventions similaires futures, (ii) les partenariats à développer, (iii) les stratégies de mobilisation de ressources, (iv) les méthodes de travail et (v) les arrangements de gestion à mettre en place.

1.2 Champ d'application de l'évaluation

L'évaluation porte sur toute la durée de mise en œuvre du projet (du 1er octobre 2010 au 31 décembre 2016) et sur toutes les actions réalisées par le projet ou avec le l'appui du projet quel que soit l'organisme de financement.

1.3 Indicateurs de référence du PPEA

Les deux indicateurs de références pour apprécier la mise en œuvre du projet sont :

- ◆ Création de neuf centres d'incubation pour la formation des jeunes entrepreneurs agricoles ;
- ◆ Formation de 2.200 jeunes entrepreneurs agricoles et leur accompagnement à l'installation et à la création d'entreprises viables;
- ◆ l'accompagnement des entrepreneurs à l'accès aux facteurs de production et aux marchés nationaux, régionaux et internationaux.

2 PRESENTATION DU PROFIL DU PROJET

Ce chapitre donne une description du projet, de ses objectifs, des résultats attendus, des problèmes qu'il cherche à résoudre, des parties prenantes et des indicateurs de référence.

2.1 Démarrage et durée du projet

Le projet est prévu pour durer cinq ans (1er Octobre 2010 au 31 Décembre 2016). Le profil historique de mise en place et de gestion du projet se présente comme suit :

- Le principal document du projet (ProDoc PPEA) a été signé en deux temps : d'abord le 13 août 2010 puis révisé le 02 juillet 2013 soit 3 années après sa signature afin de rectifier des erreurs juridiques et/ou diplomatiques constatées.
- Le 4 novembre 2011, un protocole d'accord de partenariat a été signé entre le Bénin et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour cofinancer le projet, assurer la réalisation de ses objectifs du PPEA ainsi que la mise en œuvre de son plan de travail.
- Mise en place des premiers décaissements (i) en 2009 pour le PNUD soit 59.837.000 FCFA représentant 5% des engagements puis (ii) en 2012 pour le Bénin soit 2.644.000.000 FCFA représentant 14% des engagements.
- En vue de préciser le cadre de financement du PPEA, le Gouvernement du Bénin a également signé avec le PNUD, le 06 avril 2012, la lettre d'accord de mise en œuvre du PPEA qui désigne le PNUD comme maître d'ouvrage délégué de mise en œuvre du PPEA. Cette lettre donne en outre au PNUD les rôles d'une agence de réalisation du PPEA en le rendant « pleinement responsable de la fourniture, avec diligence et efficacité, de tous les services¹ effectués par son personnel et de veiller à ce que les règlements et règles des Nations Unies applicables soient respectées et à ce que les principes de l'appel à la concurrence soient respectés » (cf. alinéa 4, lettre d'accord). Ce qui a constitué une source supplémentaire de conflit d'attribution avec le Centre Songhaï.
- Les organes de gestion du projet ont été mis en place par un arrêté interministériel 2013/n°064/MDAEP/MAEP/MESFTPRIJ /MCMEJF/DC/SGM/ CePED/PPEA du 07 juin 2013.

¹ Cf. Point II, annexe 1 de la lettre d'accord : « En étroite collaboration avec le MDAEP, le PNUD aura pour responsabilité de fournir les services techniques suivants (Projet PPEA n°00070058) :

- Recrutement et gestion de l'Unité de Gestion du Projet ;
- Recrutement et gestion des consultants, experts et Personnes ressources ;
- Sensibilisation, études, contrôle et réalisation des infrastructures et aménagements agricoles ;
- Conduite de tous les processus de passation de marché ;
- Règlement des paiements liés aux contrats passés. »

- Le 23 décembre 2014 une convention d'assistance technique par le Centre Songhaï a été signée entre Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et du Plan (MDAEP) et le Centre Songhaï pour la gestion des trois CPEAS jusqu'au terme du projet le 31 décembre 2016.
- Le 1er avril 2015, le CePED prend la gestion du projet en remplacement de l'UGP.

2.2 Problèmes que le projet a cherché à adresser

Le Projet vise à adresser le triple défi de l'emploi des jeunes, de la pauvreté et de l'exode rural ; il met l'accent sur la définition des pôles de concentration pour arrimer l'expérience de Songhaï à la stratégie nationale de développement agricole, dans une vision de développement intégré du territoire national. L'aboutissement naturel de cette démarche sera une croissance rurale durable et par conséquent, la création de richesses et la réduction de la pauvreté dans les zones rurales. Le PPEA a été élaboré et mis en œuvre dans une démarche d'appropriation par les institutions nationales. La stratégie du projet est focalisée sur trois grands axes :

- 1) la création des centres d'incubation pour la formation des jeunes ;
- 2) la formation et l'accompagnement des jeunes formés à l'installation et à la création d'entreprises viables ;
- 3) l'accompagnement des entrepreneurs à l'accès aux facteurs de production et aux marchés nationaux, régionaux et internationaux.

2.3 Objectifs immédiats de développement du projet

Le projet est articulé autour de 4 composantes :

Composante 1: Renforcement des capacités des jeunes entrepreneurs agricoles dans des domaines en adéquation avec les potentialités agro écologiques de leurs localités ;

Composante 2: Promotion de la recherche-développement et des technologies adaptées, à travers :

- 1: la Promotion des technologies protectrices de l'environnement
- 2: le Développement des incubateurs entrepreneuriaux ;

Composante 3: Développement d'un cadre de suivi-accompagnement des jeunes et des femmes en entrepreneuriat agricole ;

Composante 4: Aménagement socioéconomique des zones d'implantation des centres Songhaï.

Les objectifs immédiats de développement sont :

- Améliorer le capital humain affecté à l'agriculture en renforçant les capacités des jeunes déscolarisés dévoués, engagés et motivés à faire carrière dans le secteur agricole.
- Rendre l'agriculture moins tributaire des aléas climatiques à travers une bonne maîtrise de l'eau ;
- Inverser la tendance des investissements afin de rendre le milieu rural attractif et de réduire significativement l'exode rural ;
- Contribuer à transformer les avantages comparatifs du Bénin en des avantages compétitifs par l'amélioration de la fertilité des terres, de même que par la vulgarisation des variétés et essences technologies agricoles adaptées et de fortes productivités.

2.4 Principales parties prenantes

Les principales parties prenantes au présent projet sont : Le Gouvernement de la République du Bénin représenté par le CePED, le PNUD et le Centre Songhaï.

2.5 Financement du projet

Le tableau ci-dessous présente les prévisions de mobilisation des ressources financières.

Tableau 1 : Contribution prévisionnelle des partenaires engagés dans le projet

Années	Coût du projet (FCFA)	PNUD (FCFA)	Gouvernement du Benin [ressources; propres mobilisées] (FCFA)	Autres partenaires prospectes (FCFA)
2010	4 487 400	4 487 400	-	-
2011	6 178 667	6 178 667	-	-
2012	2 720 500 000	76 500 000	2 644 000 000	-
2013	2 725 000 000	225 000 000	2 500 000 000	-
2014	5 725 691 250	225 000 000	5 500 691 250	-
2015	6 656 981 525	225 000 000	5 355 308 750	1 076 672 775
2016	5 161 161 558	395 833 933	3 000 000 000	1 765 327 625
Total	23 000 000 400	1 158 000 000	19 000 000 000	2 842 000 400

Source : Prodoc signé, 2013.

3 METHODOLOGIE D'EVALUATION ET DILIGENCES EFFECTUEES

3.1 Références méthodologiques

L'évaluation a été conduite suivant les exigences du **guide d'évaluation des projets de l'UNEG**² édité par le Bureau de l'évaluation du PNUD et intitulé «Directives pour réaliser les évaluations finales des projets soutenus par le PNUD, (édition révisée en 2012.). Quelques outils classiques d'évaluation ont été associés.

Toutes les diligences effectuées par l'équipe d'évaluation ont été orientées pour apprécier les critères de **pertinence** et de **cohérence**, d'**efficacité**, d'**efficience**, d'**effets/impacts** et de **durabilité/pérennité** de la mise en œuvre du projet.

3.2 Progression de l'évaluation

L'évaluation a été conduite dans le respect d'un agenda validé par les parties prenantes pendant un atelier de cadrage méthodologique et de lancement officiel de la mission. Les moments forts qui ont marqué la progression sont les suivantes :

- ◆ Tenue d'un atelier de cadrage méthodologique et de lancement officielle de la mission: 29 Septembre 2016 au CePED ;
- ◆ Collecte et exploitation de la documentation disponible sur le PPEA et ses réalisations : 30 septembre au 9 octobre 2016 ;
- ◆ Collecte et analyse des données évaluatives: 10 au 28 octobre 2016 ;
- ◆ Débriefing avec le RR/PNUD: 26 octobre 2016 au PNUD ;
- ◆ Production des livrables provisoires : 28 octobre au 9 novembre 2016 ;
- ◆ Dépôt de l'aide-mémoire: 31 octobre 2016 au PNUD ;

² Le PNUD et le FEM sont membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (United Nations Evaluation Group ou UNEG) et ont établi des exigences d'évaluation conformément aux normes et standards de l'UNEG (voir le site <http://www.uneval.org>). Directives pour réaliser les évaluations finales des projets soutenus par le PNUD, ed. 2009.

- ◆ Dépôt du rapport provisoire : 10 novembre 2016 au PNUD ;
- ◆ Restitution des résultats provisoires: 16 novembre 2016 au CePED ;
- ◆ Dépôt du rapport final : 20 novembre 2016 au PNUD.

3.3 Institutions et acteurs approchés

Au niveau national, les institutions et acteurs suivants ont été approchés par l'équipe d'évaluation : PNUD, CePED, Centre Songhai, COPS, CCR, Préfectures, MAEP, CARDER, ANPE BPC, FNPEEJ, PACER, SFD, etc.

Au niveau des communes, les diligences effectuées sont (i) les collectes des informations auprès des acteurs communaux, (ii) les visites des sites d'incubation que sont les CPEAS et (iii) les visites des exploitations créées par les jeunes entrepreneurs agricoles bénéficiaires du PPEA. Ces diligences ont été conduites sur toute l'étendue du territoire et sont marquées par :

- des visites des réalisations de tous les CPEAS (Kétou, Zangnanado et Daringa) ;
- des entretiens avec (i) les membres de l'équipe de gestion des CPEAS, (ii) les responsables des SCDA (RDR), (iii) les maires, élus locaux et responsables des administrations communales ;
- des visites des jeunes agro-entrepreneurs installés ainsi que de leurs installations ;
- des entretiens avec des populations riveraines des CPEAS.

Sur la base des informations fournies lors de la réunion de cadrage et de la revue documentaire, les consultants ont réalisé **un échantillonnage des bénéficiaires** à visiter, des CPEA, des services techniques et des partenaires à rencontrer. Les informations sont collectées (i) auprès de 112 bénéficiaires sur 700 repérés répartis dans huit (08) départements et (ii) sur les trois (03) sites d'intervention du projet que sont les sites de Kétou, de Zangnanado et de Djougou.

Ces entretiens se sont réalisés sur la base de guides d'entretiens et de questionnaires d'enquête spécifiques selon les acteurs concernés. En plus des guides d'entretiens, la mission a animé des focus group afin de réaliser des analyses SEPO avec différentes catégories d'acteurs.

Les enquêtes individuelles réalisées auprès des jeunes ayant bénéficié de formations réalisées par le projet ont été conduites sur la base de deux questionnaires d'enquête dont (i) une pour les agents des services techniques et des acteurs locaux et (ii) une autre pour les bénéficiaires du projet.

3.4 Limites de l'évaluation

Dans son évolution la mission n'a pas rencontré de blocage. Le planning initial validé suite à la réunion de cadrage a été régulièrement respecté. La disponibilité des différentes parties prenantes rencontrées à satisfaire les besoins en informations et en observations de l'équipe d'évaluation a favorisé la production de ce livrable. A ces motifs, l'équipe d'évaluation remercie tout le monde.

Les résultats et commentaires qui seront développés dans les rapports sont véritablement impartiaux et indépendants et ne sont pas orientés contre une quelconque personne ou institution. Ils relèvent des responsabilités de l'équipe d'évaluation.

Les résultats de mise en œuvre du projet présentés dans le présent rapport d'évaluation relèvent strictement des responsabilités collectives de tous ceux qui ont été actifs dans la conception et/ou dans la mise en œuvre du PPEA.

3.5 Présentation des résultats de l'évaluation

Le présent rapport définitif de l'évaluation finale du PPEA présente les résultats obtenus et qui sont présentés comme successivement suit :

- Pertinence et cohérence du projet ;
- Efficacité de mise en œuvre du projet ;
- Efficience de mise en œuvre du projet ;
- Effets/impacts produits par le projet ;
- Durabilité, viabilité et pérennité des acquis/réalisations du projet ;
- Perspectives et devenir des CPEAS avec le PPEA ;
- Principales leçons d'expériences de mise en œuvre du PPEA ;
- Conclusions de l'évaluation ;
- Recommandations de l'évaluation.
- Annexes

4 PERTINENCE ET COHERENCE DU PROJET

4.1 Pertinence du projet

Même si l'initiative du PPEA relève d'une volonté politique affirmée, **sa pertinence** dans la résolution des problèmes cruciaux du pays dans leurs dimensions de pauvreté, d'insécurité alimentaire, de malnutrition, du chômage et d'employabilité des jeunes **est indiscutablement prouvée**. Au terme de la mise en œuvre du PPEA, toutes les parties prenantes (y compris les bénéficiaires) s'accordent pour reconnaître que « **le PPEA est un excellent projet dans sa conception** ». Ce projet a tenu suffisamment compte des réalités nationales tant au plan institutionnel que politique et constitue une réponse à des besoins réels des populations et spécifiquement ceux des jeunes.

La pertinence du **choix de PNUD** comme partenaire de gestion est certaine et les objectifs poursuivis par le PPEA sont aussi pertinents et cohérents avec les axes d'intervention de cette institution dont la crédibilité ne souffre d'aucune contestation. En effet, le PNUD a toujours été un partenaire stratégique qui accompagne le Bénin dans la mise en œuvre de ses politiques et stratégies de développement. Ses interventions concernent spécifiquement la mise en œuvre opérationnelle des programmes et projets de développement et la mise en place d'outils efficaces d'organisation, de planification, de suivi-évaluation et de reddition des comptes. Le PPEA affiche une parfaite cohérence avec (i) le Plan Stratégique 2008-2011 du PNUD qui a retenu le développement des capacités comme axe central de l'intervention du PNUD dans les pays, (ii) le Document de Programme Pays 2009-2013 (CPD) du Bénin et (iii) le Plan d'Action du Programme de Pays 2009-2013 (CPAP). A travers ces documents programmatiques, le Gouvernement du Bénin a bénéficié d'appuis pour améliorer et opérationnaliser les cadres stratégiques et les mécanismes de suivi-évaluation dans les cinq secteurs des ODD que sont l'Agriculture, l'Education, la Santé, l'Eau et les Infrastructures. Aussi le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF) élaboré par le Bénin bénéficie-t-il de l'appui substantiel du PNUD à travers la mise en œuvre de plusieurs projets. Un fort arrimage du

PPEA avec les Effets 1³ et 3⁴ de l'UNDAF auxquels ses produits contribuent fortement a été établi. Le choix du PNUD est donc stratégique et se justifie à bien des égards. En effet, pour réduire les risques d'échec du projet, le Gouvernement du Bénin a fait l'option de lui déléguer la maîtrise d'ouvrage du PPEA.

Dans les contextes politiques et institutionnels qui étaient ceux du Bénin lors de la formulation du PPEA, **le choix du Centre Songhaï** comme partenaire technique dans la mise en œuvre du projet est juste et pertinent car le Centre Songhaï constitue au Bénin une référence incontestable dans la promotion de l'entrepreneuriat agricole et de création d'emplois pour les jeunes en prenant appui sur un secteur agricole professionnalisé et compétitif. Le Bénin s'est donc aligné sur le système des Nations Unies, dans le cadre du Projet Régional de Promotion de l'Entrepreneuriat Agricole pour stimuler l'économie rurale en Afrique, qui accorde une reconnaissance au Label Songhaï. Aussi la stratégie de relance du secteur agricole intègre entre autre la protection de l'environnement, la lutte contre les impacts des changements climatiques, la prévention et la gestion des crises et catastrophes naturelles. Pour le développement des villes rurales, les énergies renouvelables telles que l'énergie solaire et le biogaz où le Centre Songhaï a des expériences ont été érigés au rang de modèle dans la stratégie de promotion des PME et PMIA écologiquement viables et socio économiquement rentables. Dans cet ordre d'idées, les pratiques de recyclage des déchets pour une optimisation des systèmes de production ont été vulgarisées, enseignées et adoptées par les apprenants. Le PPEA est un projet suffisamment cohérent avec la philosophie promue par le Centre Songhaï.

4.2 Cohérence du projet

La cohérence du projet avec les politiques et stratégies nationales et sectorielles est affirmée. En effet, les axes et les objectifs du PPEA sont en adéquation avec le document programme Bénin (CPD), les priorités nationales du Bénin; le Plan stratégique du PNUD, le Plan Stratégique de Relance de Secteur Agricole (PSRSA), la stratégie de réduction du chômage par la promotion de l'emploi des jeunes, etc. Somme toute, **la conception du projet est bien élaborée avec une logique interne soutenue.**

³ **Effet UNDAF 1** : D'ici 2013, les populations des milieux défavorisés, notamment les jeunes et les femmes, bénéficient d'opportunités accrues d'emplois décents et d'activités génératrices de revenus ainsi que d'une meilleure sécurité alimentaire.

⁴ **Effet UNDAF 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.

4.3 Matrice d'appréciation des critères de pertinence et de cohérence du PPEA

Le tableau suivant présente la matrice d'appréciation des critères de pertinence et de cohérence du PPEA.

Tableau 2 : Matrice d'appréciation des critères de pertinence et de cohérence du PPEA

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Le projet est-il pertinent par rapport aux composantes du document de programme pays (CPD)?	Dans quelle mesure le projet sert-il les objectifs du CPD?	Les objectifs du projet s'arriment parfaitement avec l'effet 1 du CPD qui s'énonce : « D'ici fin 2018, les populations rurales et périurbaines, notamment les jeunes et les femmes dans les communes d'intervention accroissent leur revenu et améliorent leur sécurité alimentaire. » En effet, le projet contribue à l'atteinte du premier produit intitulé : « Les jeunes et les femmes ont davantage de capacités, compétences et facilités d'installation pour l'auto emploi et l'entrepreneuriat agricole la mise en œuvre de micro, petite et moyenne entreprises en milieu rural et péri urbain.	Les produits du Prodoc intègrent les orientations stratégiques du CPD. La contribution du projet à l'effet 1 du CPD est assurée à travers quatre indicateurs : Nombre de jeunes de 15-24 ans formés à l'entrepreneuriat agricole Nombre de femmes formées à l'entrepreneuriat agricole Nombre de jeunes de 15-24 ans ayant reçu un appui matériel et financier pour créer des entreprises- Nombre de femmes ayant reçu un appui matériel et financier pour créer des entreprises-	CPD Prodoc du PPEA	Analyses des documents Entretiens avec l'équipe chargée du projet, le PNUD et d'autres partenaires
Le projet est-il pertinent par rapport aux priorités nationales?	Dans quelle mesure les composantes du projet sont-elles en adéquation avec les priorités nationales?	Le Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA), confèrent au secteur agricole le double rôle de l'accélération de la croissance économique et de la contribution à la réduction de la pauvreté d'où la vision : « faire du Bénin, une puissance agricole dynamique à l'horizon 2015, compétitive, attractive, respectueuse de l'environnement, créatrice de richesse répondant aux besoins de développement économique et social de la population ». Ce plan a été opérationnalisé par le projet à travers trois défis	Les priorités nationales sont intégrées dans la conception du projet. Le PPEA vise la promotion de l'entrepreneuriat agricole et donc à l'origine veut mettre des politiques et stratégies en place pour	Les stratégies et politiques nationales du Bénin	Analyse des documents Entretiens avec l'équipe chargée du projet, le PNUD et d'autres partenaires

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions	Indicateurs	Sources	Méthodologie
		majeurs portant notamment sur (i) la couverture des besoins alimentaires, (ii) l'accroissement des revenus et (iii) l'amélioration de l'attractivité de l'activité agricole et du milieu rural.	assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle de la population Béninoise.		
Le projet est-il pertinent par rapport au plan stratégique du PNUD?	Dans quelle mesure le projet s'intègre-t-il au plan stratégique du PNUD ?	<p>L'assistance des Nations Unies au Gouvernement du Bénin découle des priorités nationales telles que déclinées dans les Orientations Stratégiques de Développement (OSD), et tenant compte des leçons apprises lors des différentes évaluations. Les agences des Nations Unies et le Gouvernement ont donc formulé de manière participative un cadre commun d'assistance (UNDAF) pour la période 2009-2013.</p> <p>Ce Plan Cadre a dégagé trois domaines de concentration, à savoir : la réduction de la pauvreté par l'accélération de la croissance rurale et la promotion de l'emploi décent, l'accès équitable aux services sociaux de base de qualité et la promotion de la bonne gouvernance et du développement participatif. De façon spécifique, l'assistance du PNUD à la réduction de la pauvreté et du développement durable vise, d'une part, à appuyer la formulation des politiques publiques destinées à faciliter la réalisation de progrès vers les OMD, et d'autre part, à développer des actions de terrain compatibles avec les principes de développement humain durable.</p>	L'existence d'un rapport manifeste entre les objectifs du projet et le plan stratégique	Prodoc du PPEA Stratégies et descriptifs des domaines focaux du PNUD	Analyses des documents Site Web du PNUD Entretiens avec le PNUD et l'équipe chargée du projet
Le projet est-il pertinent par rapport aux objectifs environnementaux et de développement durable de la République du Bénin?	Dans quelle mesure le projet soutient-il les objectifs environnementaux et de développement durable de la République du Bénin ?	La stratégie de relance du secteur agricole intègre entre autres la protection de l'environnement, la lutte contre les impacts des changements climatiques, la prévention et la gestion des crises et catastrophes naturelles. Pour le développement des villes rurales, les énergies renouvelables telles l'énergie solaire et le biogaz où SONGHAI a des expériences ont été érigés au rang de modèle dans la stratégie de promotion des PME et PMIA écologiquement viables et socio économiquement rentables. Dans cet ordre d'idées, les pratiques de recyclage des déchets pour une	<p>Le PPEA prône l'aménagement du territoire, le développement des zones rurales où se mettent en place les activités du projet en termes de montage des centres.</p> <p>La solidité du lien entre les résultats attendus du</p>	Descriptifs de projet Les stratégies et politiques nationales Principaux partenaires du projet	Analyses des documents Entretiens avec le PNUD et les partenaires du projet

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Le projet répond-il aux besoins des parties prenantes et des bénéficiaires ciblés aux niveaux local et national ?		optimisation des systèmes de production ont été vulgarisées, enseignées et adoptées par les apprenants. Dans sa conception et aussi dans sa mise en œuvre le projet a tenu suffisamment compte des réalités nationales tant au plan institutionnel que politique.	projet et les besoins des parties prenantes concernées		
	Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des parties prenantes concernées ?	Toutes les parties prenantes ainsi que les bénéficiaires rencontrés affirment que le PPEA est un excellent projet dans sa conception qui répond parfaitement à des besoins réels. Les résultats attendus du PPEA sont ambitieux et nobles mais les besoins des parties prenantes ont été limités et ne pourraient suffire pour réaliser le rêve.	<p><u>Gouvernement du Bénin et PNUD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conception ▪ Conclusion et signature des accords et conventions ▪ Financement <p><u>CePED</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre ▪ Suivi formation et post formation ▪ Gestion du projet ▪ <p><u>Centre Songhaï</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conception ▪ Formation et incubation ▪ Mise en place des CPEAS ▪ Animation et gestion des CPEAS <p><u>ANPE/BPC</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboration des plans d’Affaire <p><u>Communes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi conseil <p><u>Bénéficiaires farm</u></p>	Partenaires du projet et parties concernées Évaluation des besoins Descriptifs du PPEA (Prodoc, Présentation du PPEA, etc.) Bénéficiaires du PPEA	Analyse du document Entretiens avec les parties prenantes concernées; Entretien avec les bénéficiaires, questionnaires

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions	Indicateurs	Sources	Méthodologie
			<p><u>managers</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi des formations ▪ Création et installation 		
	La mise en œuvre du projet a-t-elle vu la participation de toutes les parties prenantes concernées	<p>Les participations des parties prenantes dans le projet se sont faites à divers niveaux et selon les besoins. En effet, toutes les institutions concernées par le projet sont représentées dans le COPS. Les principales parties prenantes impliquées dans le projet sont les structures techniques i) du ministère en charge du Développement, ii) du ministère en charge de l'emploi, iii) du ministère en charge des finances, du ministère en charge de la microfinance et dans une moindre mesure iv) du ministère en charge du secteur agricole du Développement</p> <p>Les importantes parties prenantes concernées et qui ont été absentes de la mise en œuvre du projet sont (i) la structure officielle à charge du secteur agricole et (i) celle à charge de la formation technique professionnelle agricole</p> <p>Les parties prenantes que sont les structures nationales et le PNUD ont connu une participation suffisamment active dans le processus de conception, de validation des principaux documents du projet ainsi que dans sa mise en œuvre.</p>	Liste de structures impliquées		
	Les bénéficiaires et les parties prenantes locaux ont-ils été suffisamment impliqués dans la conception et la mise en œuvre du projet ?	<p>Les niveaux de participation des bénéficiaires finaux dans la conception du projet sont diversifiés ne sont pas documentés.</p> <p>Le projet a été entièrement piloté par le Bénin (maître d'ouvrage) et le PNUD (maître d'ouvrage délégué) dans le respect du Plan d'Action de Programme Pays (CPAP) pour 2009-2013 entre le Gouvernement du Bénin et le Programme des Nations Unies pour le développement régira la gestion de ce projet.</p> <p>Conformément aux arrangements de gestion, le projet</p>			

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions	Indicateurs	Sources	Méthodologie
		<p>a été exécuté selon la modalité de gestion nationale (NEX : National Exécution). La gestion des ressources humaines, financières et matérielles a été assurée par le PNUD conformément à la lettre d'accord entre le Gouvernement du Bénin et le PNUD.</p> <p>Le partenaire technique de mise en œuvre du projet est le Centre Songhaï. A ce titre, il est supposé assurer, sur la base d'un cahier de charges convenu de commun accord avec le gouvernement et les partenaires technique et financiers, la supervision technique du projet à travers le coaching de l'unité de gestion du projet et la mise en cohérence des réalisations du projet avec les spécificités et les caractéristiques du label Songhaï.</p> <p>Les niveaux de participation des fonctionnaires et des autres partenaires dans le processus de conception du PPEA est satisfaisant. Le secteur privé n'est représenté que par le Centre Songhaï.</p>			
Le projet présente-t-il une cohérence interne au niveau de sa conception ?	Existe-t-il des liens logiques entre les résultats attendus du projet (cadre logique) et la conception du projet (en termes de composantes du projet, de choix de partenaires, de structure, de mécanisme de livraison, de champ d'application, de budget, d'utilisation des ressources, etc.) ?	<p>Le projet dispose d'un cadre logique assez cohérent avec les objectifs et résultats du projet. Mais les attermolements entre les parties prenantes sur la clarification des responsabilités du centre songhaï ont freiné considérablement le démarrage de la phase active de recrutement et d'incubation des jeunes primo créateurs d'entreprises agricoles. Aussi, de nombreux outils de gestion n'ont pas été mis en place.</p> <p>En outre, la logique interne a fait confiance à la compréhension des uns et des autres sur les enjeux du projet et les efforts pour réaliser les objectifs.</p> <p>L'approche adoptée pour la mise en œuvre du PPEA prête confusion dans les rôles à jouer par chaque partie prenante selon ses compétences et domaine d'action décrit dans les documents du projet.</p>	Le niveau de cohérence entre les résultats attendus du projet et la logique interne de sa conception / Le niveau de cohérence entre la conception du projet et l'approche adoptée pour sa mise en œuvre		
	La durée du projet est-elle suffisante pour atteindre les résultats du projet ?	Non pour produire les résultats attendus ainsi que les effets et impacts			

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Dans quelle mesure le projet est-il pertinent par rapport aux activités financées par d'autres donateurs ?	Les activités et les objectifs financés par le PNUD ne sont-ils pas soutenus par d'autres donateurs ?	Au Bénin d'autres projets soutiennent aussi la formation professionnelle agricole, l'entrepreneuriat agricole et la production agricole. Un partenariat fort a été construit avec des projets ayant des similitudes d'intervention. On peut citer le PACER financé par le FIDA, le PAIAVO financé par la Banque mondiale, le FNPEEJ financé par le budget national. Ces partenariats ont généré des résultats intéressants en termes de complémentarité et de synergie. Mais la complémentarité et la synergie à établir entre eux reste problématique. Cela a été aussi le cas pour le PPEA	Degré de cohérence et de complémentarité du programme par rapport aux programmes des autres donateurs, tant au niveau national que régional		
	Dans quelle mesure les fonds du PNUD aident-ils à combler les lacunes (ou à donner des impulsions supplémentaires) nécessaires, mais qui ne sont pas prises en compte par d'autres donateurs ?	Bien que réduit à 33% des prévisions, les fonds du PNUD ont servi à financer certaines dépenses afin de permettre au Gouvernement du Bénin de prendre en charge les autres besoins en financement du projet.			
	Existe-t-il une coordination et une complémentarité entre les donateurs ?	En dehors du PNUD le projet n'a véritablement pas connu de nouveaux donateurs			
Le projet apporte-t-il des enseignements et des expériences pertinents pour d'autres projets similaires à l'avenir ?	L'expérience du projet a-t-elle engendré des enseignements pertinents pour d'autres projets futurs visant à atteindre des objectifs similaires ?	Les enseignements tirés de la mise en œuvre du PPEA sont : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérience de collaboration interinstitutionnelle ▪ Expérience de gestion de projet ▪ Expérience de partenariat Public-Privée avec Songhaï D'autres projets pourront s'en inspirer pour améliorer la qualité de leur mise en œuvre.			
Quel était le niveau d'appropriation par les parties prenantes dans la mise en œuvre ?	L'expérience du projet a-t-elle engendré des enseignements pertinents pour d'autres projets futurs visant à atteindre des objectifs similaires ?	Le niveau d'appropriation des acquis et processus par les parties prenantes dans la mise en œuvre du projet reste faible	Faible niveau de réplique des acquis		

5 EFFICACITE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

5.1 Mobilisation des acteurs et conclusion des accords de partenariat

Le PPEA est né avec une forte volonté politique portée par le Chef de l'Etat du Bénin en 2006 pour créer, à travers le pays et suivant les Zones Agro-Ecologiques (ZAE) du Bénin, des pôles de développement agricole assis sur un entrepreneuriat agricole efficace et performant et qui s'inspire de l'expérience du Centre Songhaï reconnu comme cas de succès à démultiplier. Le PNUD a répondu à la demande du Bénin d'accompagner la mise en œuvre de ce rêve en apportant les facilitations nécessaires. Cette volonté politique et ce niveau d'engagement des plus hautes institutions de la République constituent à priori un gage potentiel (i) de prise en charge financière et technique du projet et (ii) de succès par l'atteinte des résultats projetés à l'horizon 2016.

La mise en œuvre du projet a connu cinq moments forts de son histoire marqués par les signatures de plusieurs accords complémentaires et dans une ambiance de recherche permanente d'arrangements possible aussi bien sur le plan des actes juridiques que sur le plan de la mise en synergie ou en complémentarité d'actions des différentes institutions en présence en vue d'une mise en œuvre harmonieuse du projet.

Le principal document du projet (ProDoc PPEA) a été signé en deux temps : d'abord le 13 août 2010 puis révisé le 02 juillet 2013 soit 3 années après sa signature. En effet, le premier accord tripartite a été dénoncé pour des raisons de vices juridiques et diplomatiques.

Le 4 novembre 2011, un protocole d'accord de partenariat a été signé entre le Bénin et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour (i) consacrer le cofinancement du projet, (ii) assurer la réalisation de ses objectifs et (iii) apporter les facilitations techniques nécessaires à la mise en œuvre de ses Plans de Travail Annuel Budgétisé (PTAB).

En vue de préciser les arrangements de gestion du PPEA, le Gouvernement du Bénin a également signé avec le PNUD, le 06 avril 2012, une lettre d'accord de mise en œuvre du PPEA qui désigne le PNUD comme maître d'ouvrage délégué de mise en œuvre du PPEA. Cette lettre donne au PNUD les rôles d'une agence de coordination et de mise en œuvre du PPEA en le rendant « pleinement responsable de la fourniture, avec diligence et efficacité, de tous les services⁵ effectués par son personnel et de veiller à ce que les règlements et règles des Nations Unies applicables soient respectées et à ce que les principes de l'appel à la concurrence soient respectés » (cf. alinéa 4, lettre d'accord). Cette lettre d'accord a déclenché des conflits de responsabilité avec le Centre Songhaï et a engendré des dysfonctionnements dans le dispositif de mise en œuvre du projet.

Dans une recherche d'arrangement, le Gouvernement du Bénin a signé le 8 novembre 2013 un protocole d'accord avec le Centre Régional Songhaï qui affirme clairement que « le Centre Songhaï est le partenaire technique d'exécution du projet ». Ce protocole a permis au Centre Songhaï de se mettre dans une position de maîtrise d'œuvre de la mise en œuvre du PPEA et de réclamer le plein pouvoir pour jouer aisément ce rôle. En concluant ce protocole du 8 novembre 2013, la partie nationale voyait le Centre Songhaï comme « un partenaire technique d'exécution » vue sous l'angle d'assistance-conseils ou de conseiller de mise en œuvre et non une agence d'exécution en maîtrise d'œuvre totale du projet.

⁵ Cf. Point II, annexe 1 de la lettre d'accord : « En étroite collaboration avec le MDAEP, le PNUD aura pour responsabilité de fournir les services techniques suivants (Projet PPEA n°00070058) :

- Recrutement et gestion de l'Unité de Gestion du Projet ;
- Recrutement et gestion des consultants, experts et Personnes ressources ;
- Sensibilisation, études, contrôle et réalisation des infrastructures et aménagements agricoles ;
- Conduite de tous les processus de passation de marché ;
- Règlement des paiements liés aux contrats passés. »

Enfin et pour éviter la léthargie créée par l'arrêt des recrutements de nouveaux jeunes agro-entrepreneurs après la 5^{ème} promotion et afin d'assurer la fonctionnalité des CPEAS, le Gouvernement du Bénin à travers le MDAEP a signé le 23 décembre 2014 avec le Centre Songhaï une Convention d'assistance technique relative à la gestion des Centres de Promotion de l'entrepreneuriat Agricole Songhaï (CPEAS). Cette convention devra prendre fin avec le cycle du projet. C'est au nom de cette convention que le Centre Songhaï assure depuis au moins 22 mois l'animation et la gestion des trois CPEAS (Kétou, Zangnanado et Djougou). Cette convention a mis l'accent sur l'assistance technique du Centre Songhaï et le renforcement de capacité locale et le transfert de compétence à une partie nationale qui n'a jamais été mise en place.

A plusieurs niveaux les contenus de ces arrangements juridiques ont été insuffisamment réfléchis et sont porteurs de conflits de compréhension et/ou d'interprétations dont les arbitrages sont parfois difficiles.

5.2 Mise en place du cadre institutionnel et démarrage du projet

Le cadre institutionnel de mise en œuvre du projet est composé de trois principaux acteurs que sont le Gouvernement du Bénin, le PNUD et le Centre Songhaï. Autour de ces acteurs clés sont mises en place des structures d'accompagnement qui devront s'activer en fonction des besoins et des niveaux de mise en œuvre du projet. Alors que le projet a été approuvé en pour être mis en œuvre du 1^{er} octobre 2010 au 31 décembre 2016, le cadre institutionnel a été mis en place en 2013 et par Arrêté interministériel 2013 N°064/MDAEP/MAEP/MESFTPRIJ/MCMEJF/DC/SGM/CePED/PPEA du 07 juin 2013 portant création, attribution et organisation des organes de gestion du PPEA. Ainsi les organes de gestion du Projet de Promotion de l'Entrepreneuriat Agricole pour la transformation socio-économique des zones rurales au Bénin (PPEA) sont :

- Le **Comité d'Orientation des Politiques et stratégies du PPEA (COPS/PPEA)** qui fait office d'organe d'administration et de pilotage du projet;
- la **Direction Nationale du Projet (DNP)** en tant que Point Focal du Gouvernement qui assure le suivi et l'évaluation du projet et qui rend compte au Ministre chargé du Développement ;
- l'**Unité de Gestion du Projet (UGP)** initialement installée à Porto-Novo et sous tutelle du PNUD qui assure les synergies dans les gestions quotidiennes des activités du projet. Dans le cadre des réformes intervenues au PNUD, en respect des déclarations de Paris⁶, l'UGP a été dissoute et ses fonctions sont assurées par le CePED depuis le 1^{er} avril 2015;
- le **Comité Consultatif Régional (CCR)** installé dans chacune des zones d'implantation des centres d'incubation créés au niveau régional pour veiller (i) à la mise en cohérence des aspirations des populations avec les objectifs du projet au niveau local, (ii) à l'appropriation, (iii) à l'autonomisation et (iv) à la durabilité des interventions du PPEA.

Les premiers décaissements ont été mis en place (i) en 2009 par le PNUD soit 59.837.000 FCFA représentant 5% des engagements puis (ii) en 2012 par le Bénin soit 2.644.000.000 FCFA représentant 14% des engagements.

⁶ La déclaration de Paris est relative à l'appropriation par les pays pour permettre effectivement aux structures nationales d'avoir une influence sur les processus de développement à travers une plus large participation à la formulation et à la mise en œuvre des projets de développement, un plus fort leadership dans la coordination de l'aide et une plus grande utilisation des systèmes nationaux, l

5.3 Mobilisation des ressources financières

Les efforts de mise en place de ressources financières n'ont pas été à la hauteur des annonces de volonté politique et d'engagement à l'action aussi bien de la part du Gouvernement du Bénin que du PNUD. Au terme du projet, les performances réalisées sont les suivantes :

- ❖ Les **taux de respect des engagements financiers** sont de 22% pour le gouvernement du Bénin, de 33% pour le PNUD et de 1% pour les partenaires (Tableau 4).
- ❖ Le **taux global total de mobilisation des ressources financières** pour la mise en œuvre du projet est faible (20%). Ce qui à priori expliquerait certaines contre-performances obtenues dans la mise en œuvre du projet et donc la réalisation de ses objectifs.

Le tableau ci-dessous présente les prévisions de mobilisation des ressources financières.

Tableau 3: Engagement des partenaires au financement du projet

Année	BENIN (FCFA)	PNUD (FCFA)	Autres partenaires (FCFA)	Coût du projet (FCFA)
2010		4 487 400		4 487 400
2011		6 178 667		6 178 667
2012	2 644 000 000	76 500 000		2 720 500 000
2013	2 500 000 000	225 000 000		2 725 000 000
2014	5 500 691 250	225 000 000		5 725 691 250
2015	5 355 308 750	225 000 000	1 076 672 775	6 656 981 525
2016	3 000 000 000	395 833 933	1 765 327 625	5 161 161 558
Montant total	19 000 000 000	1 158 000 000	2 842 000 400	23 000 000 400
%	83%	5%	12%	100%

Source : Prodoc signé, 2013.

Les mobilisations effectives des ressources financières au profit du PPEA se présentent comme suit :

Tableau 4: Mobilisation des ressources financières

Année	BENIN (FCFA)	PNUD (FCFA)	LOTIERIE NATIONALE (FCFA)	Montant mobilisé (FCFA)
2009		59 837 000		59 837 000
2010		7 992 500		7 992 500
2011		8 211 500		8 211 500
2012	2 644 000 000	85 322 000		2 729 322 000
2013	0	25 844 000		25 844 000
2014	1 500 000 000	141 777 000	30 000 000	1 671 777 000
2015	0	27 578 000		27 578 000
2016		25 000 000		25 000 000
Totaux partiels	4 144 000 000	381 562 000	30 000 000	4 555 562 000
Taux de respect des engagements	22%	33%	1%	20%

Ces résultats appellent de l'évaluation les observations suivantes :

- ✓ Comment comprendre qu'avec une volonté politique aussi marquée par les responsables au plus haut sommet de l'Etat et du PNUD pour le financement du projet, les décaissements soient si limités à respectivement 22% et 33% des engagements initiaux ?
- ✓ Ce faible taux de mobilisation financière va à priori compromettre les performances de l'exécution physique du projet et donc la réalisation des objectifs du projet.

5.4 Exécution financière du projet

Au terme du projet, les performances suivantes de gestion financière sont obtenues (tableau 5).

Tableau 5: Consommation des ressources

Année	BENIN (FCFA)	PNUD (FCFA)	LOTERIE NATIONALE (FCFA)	Montant mobilisé (FCFA)
2009	0	59 837 000	0	59 837 000
2010	0	7 992 500	0	7 992 500
2011	0	8 211 500	0	8 211 500
2012	614 807 240	85 322 000	0	700 129 240
2013	1 281 924 310	25 844 000	0	1 307 768 310
2014	547 897 840	141 777 000	0	689 674 840
2015	871 742 066	27 578 000	14 256 514	913 576 580
2016	528 393 664	109 288 895		637 682 559
Totaux partiels	3 844 765 120	465 850 895	14 256 514	4 324 872 529
Taux de Consommation des Ressources (TCR) mobilisées	93%	122%	48%	95%
Taux d'exécution financière (TEF) base Prodoc	20%	40%	1%	19%
Solde de trésorerie	299 234 880	-84 288 895	15 743 486	230 689 471
	7%	-22%	52%	5% des ressources mobilisées

5.5 Exécution physique du projet

Le **Taux d'Exécution Physique (TEP)** calculé sur la base des activités programmés dans le ProDoc est de 28%. Les tableaux 7 et 8 présentes les détails du calcul de ces taux.

Le niveau de mis en œuvre du cahier de charge du Centre Songhaï est de 64%.

Le niveau d'implication du Centre Songhaï sur la gestion des CEPAS est :

- très faible avant 2015;
- très fort en 2015 et 2016 après la signature de la convention d'assistance technique à la gestion des CPEAS signée le 13 décembre 2014.

Tableau 6: Taux d'exécution physique calculée sur la base des principaux indicateurs quantifiés et cumulés de 2014 à 2016.

IOV	Réalisation physique cumulé d'une année à une autre						Taux d'Exécution Physique (Base 2016)
	2014		2015		2016		
	cibles	Ligne de base (2014)	cibles	Obtenu	Cibles (2016)	Obtenu	
Nombre de jeunes de 15-24 ans formé(s) à l'entrepreneuriat agricole	400	427	727	469	2627	795	30%
Nombre de femmes formées à l'entrepreneuriat agricole	100	60	100	67	132	135	102%
Nombre de jeunes de 15-24 ans ayant reçu un appui matériel et financier pour créer des entreprises	400	121	250	385	2443	711	29%
Nombre de femmes ayant reçu un appui matériel et financier pour créer des entreprises	100	65	95	72	290	140	48%
Nombre de producteurs, éleveurs et pêcheurs (H/F) formés sur les meilleurs techniques de stockage et de transformation	400	51	400	158	570	158	28%
Nombre de CPEAS construits et équipés dans les différentes zones agro-écologiques	2	2	3	3	9	3	33%
Nombre de personnes formés ayant bénéficié d'un appui à la création et à la gestion d'entreprise	1200		2000		3000	795	27%
Taux d'Exécution Physique Global du projet							42%

Tableau 7: Taux d'exécution physique sur la base des engagements initiaux et consignés dans le Prodoc du projet.

Axes d'intervention (Résultats attendus)	Niveau des performances obtenues (Mettre une note de 1 à 6)			Recommandations
	Note ⁷	% estimé d'exécution	Justification/Commentaires	
R1 : Les capacités des jeunes entrepreneurs agricoles dans des domaines en adéquation avec les potentialités agro-écologiques de leurs localités sont renforcées	2	14%		
A1.1 : Construire et équiper le centre de formation selon Songhaï dans les diverses zones agro-écologiques	3	21%	Au terme du projet, 3 centres sont construits sur 9 prévus soit un taux d'exécution linéaire de 33%. Spécifiquement, les taux réels de réalisation qui intègrent les paramètres de qualité et d'efficacité sont les suivants : Daringa (12%), Kétou (33%) et Zangnanado (18%) soit un taux moyen d'exécution de 25%. Ces taux spécifiques sont estimés par triangulation des estimations faites par les principaux acteurs (Synthèse en séance plénière) puis corrigés et certifiés réalistes par les experts du CS en tant que garants du modèle sous ambition de réalisation. En effet, les estimations sont faites par rapport aux constructions et équipements projetés (respect des normes de qualité et standards en lien avec les fonctions assignées) et aux missions/ambitions attendues à savoir « faire de ces centres de véritables leviers (i) de production à très grande échelle,	Renforcer le plateau technique sur les CPEAS Kétou et Zangnanado et mettre en place réellement celui de Daringa selon son plan de masse initié par le Partenaire Technique.

⁷ **Echelle de notation :**

6. Très satisfaisant (TS) : le projet ne comporte aucune lacune quant à la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience
5. Satisfaisant (S) : Seules quelques lacunes mineures ont été décelées
4. Moyennement satisfaisant (MS) : des lacunes modérées ont été décelées
3. Moyennement insatisfaisant (MI) : le projet comporte d'importantes lacunes
2. Insatisfaisant (I) : le projet comporte d'importantes lacunes au niveau de la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience
1. Très insatisfaisant (II) : le projet comporte de graves lacunes
0. Aucune action de significatif n'a été réalisée.

Axes d'intervention (Résultats attendus)	Niveau des performances obtenues (Mettre une note de 1 à 6)			Recommandations
	Note ⁷	% estimé d'exécution	Justification/Commentaires	
			(ii) de transformation socio-économique des zones d'implantation et (iii) de création de ville rurale.). Il est attendu que ces centres deviennent des espaces professionnels de formation, de recherche, de production et de services en entrepreneuriat agricole ». En pratique, les mises en place des infrastructures de production et des équipements surtout à Kétou et à Zangnanado n'ont pas été dimensionnées de façon professionnelle et ne sont pas en symbiose avec les ambitions exprimées dans les documents de conception du projet. La faiblesse des investissements au profit de plateaux techniques de production constitue une lacune importante qui fragilisera les niveaux d'efficacité si des mesures correctives conséquentes ne sont pas prises après la clôture du PPEA.	
A1.2 : Former une masse critique d'entrepreneurs agricoles (farm managers, techniciens, etc.)	3	30%	Les ressources disponibles (mobilisées) ont été très faibles par rapport à l'objectif de former une masse critique d'entrepreneurs agricoles. Une politique de soutien et d'accompagnement soutenu n'a pas été bien définie pour la post formation	Limiter la formation au nombre d'entrepreneurs déjà formés ; mettre en place une politique de financement conséquent aux projets des managers déjà sur le terrain. Etablir avec le Partenaire Technique les moyens de suivi accompagnement des farm managers en activité.
A1.3 : Développer un système de formation favorisant les échanges entre les centres de formation agricoles et universités du Bénin	0	0%	La collaboration avec les universités n'a pas été établie. Il n'existe encore aucun mécanisme de passage systématique sur les CPEAS des étudiants en fin de formation dans les universités de formation agronomique.	Etablir un partenariat avec les universités du Bénin pour passage obligatoire dans les centres lors des phases de stage pratique fin formation et après formation dans ces universités.
A1.4 : standardiser le contenu des formations des centres	0	0%	Aucune standardisation n'a été faite. Les modules de	Disposer d'une unité (producteurs et communicateurs) chargé de la

Axes d'intervention (Résultats attendus)	Niveau des performances obtenues (Mettre une note de 1 à 6)			Recommandations
	Note ⁷	% estimé d'exécution	Justification/Commentaires	
songhaï et des écoles de formation en entrepreneuriat agricole			formation en entrepreneuriat agricole dans les centres existents mais le dynamisme des découvertes ou recherches technologiques ne met pas systématiquement à jour le contenu.	mise à jour dynamique du contenu des formations
R2 : Les technologies d'amélioration de la productivité sont disponibles et adoptées par les entrepreneurs agricoles	3	29%		
A.2.1 : Développer des synergies entre les Centres Songhaï et les centres de recherche	0	0%		
A.2.2 : Créer au sein des Centres Songhaï de zones, des espaces de pré-vulgarisation des technologies	5	80%	Les unités de production et de multiplication (recherches) constituent dans les centres Songhaï des espaces de pré-vulgarisation des technologies	Renforcer sur les Centres Songhaï l'application des technologies agricoles pour une meilleure productivité
A.2.3 : Vulgariser par ZAE des technologies améliorées de production de stockage/conservation et de transformation	2	10%		
R3 : Des entreprises agricoles performantes et adaptées aux diverses zones Agro-écologiques (ZAE) sont développées	0	0%		
A.3.1 : Identifier, négocier et discuter les modalités de cessions des zones d'implantation des jeunes entrepreneurs	1	5%		
A.3.2 : Aménager et viabiliser des zones pour l'installation des jeunes entrepreneurs	0	0%		
A.3.3 : Accompagner les entrepreneurs agricoles à devenir	4	100%		

Axes d'intervention (Résultats attendus)	Niveau des performances obtenues (Mettre une note de 1 à 6)			Recommandations
	Note ⁷	% estimé d'exécution	Justification/Commentaires	
des entreprises agricoles formalisées				
A.3.4 : Structurer et dynamiser les réseaux d'entrepreneurs et entreprises agricoles en vue de leur professionnalisation	0	0%		
R4 : Un mécanisme d'accompagnement et de soutien aux entrepreneurs agricoles est opérationnel		50%		
A.4.1 : Encourager la mise en place des services privés d'appui aux entreprises agricoles	0	0%		
A.4.2 : Documenter et vulgariser les normes en matière de qualité commerciales et sanitaire des produits et dérivés agricoles	0	0%		
A.4.3 : Mettre en réseau les structures et les projets d'appui à l'entrepreneuriat agricole	0	0%		
A.4.4 : créer et rendre fonctionnel la plateforme multiservices de Zangnanado	4	50%		
R5 : les zones d'implantation des entreprises agricoles sont viabilisées et disposent d'infrastructures socio- économiques adéquates	2	16%		
A.5.1 : Participer aux sessions de la conférence administratives départementales pour le plaidoyer en vue de la réalisation des infrastructures dans les zones d'installation des jeunes entrepreneurs	0	0%		
A.5.2 : Encourager les privés à	0	0%		

Axes d'intervention (Résultats attendus)	Niveau des performances obtenues (Mettre une note de 1 à 6)			Recommandations
	Note ⁷	% estimé d'exécution	Justification/Commentaires	
réaliser des infrastructures d'appui aux entreprises agricoles dans les zones d'implantation des jeunes				
A.5.3 : Réaliser des infrastructures de séchage, de conservation/stockage et de commercialisation	0	0%		
A.5.4 : Réaliser des barrages et des retenues d'eau pour la promotion des activités de contre-saison	0	0%		
A.5.5 : Aménager par site des aires pour les cultures de contre-saison	0	0%		
A.5.6 : Réaliser des points d'eau dans les zones d'implantation des entrepreneurs agricoles	0	0%		
A.5.7 : Mettre en place des infrastructures de production d'énergie renouvelable (énergie solaire, biogaz) dans les centres et les zones d'implantation	3	30%		
A.5.8 : Appuyer la réhabilitation des pistes rurales pour désenclaver les zones d'implantation des jeunes entrepreneurs	0	0%		
R6: Les entreprises agricoles créées ont un accès accru au financement	6	100%		
A.6.1 : Identifier les besoins en financement des entrepreneurs agricoles formés	5	100%		
A.6.2 : Favoriser l'accès des entrepreneurs formés aux	6	100%		

Axes d'intervention (Résultats attendus)	Niveau des performances obtenues (Mettre une note de 1 à 6)			Recommandations
	Note ⁷	% estimé d'exécution	Justification/Commentaires	
sources de financement agricoles existants				
A.6.3 : Mettre en place un fonds de soutien aux entrepreneurs agricoles	2	100%	Le fonds levier en nature ou en espèce d'une valeur de 500.000 fcfa accordé aux jeunes entrepreneurs agricoles est dans le contexte de montage d'une petite entreprise agricole de démarrage, très insuffisant et aucune politique de renforcement n'est définie lors du suivi des activités.	
Taux d'exécution global du projet	3	28%		

5.6 Taux de réplication du label Songhaï sur les CPEAS

Pour apprécier ce taux, les résultats du rapport sur l'état des lieux des CPEAS réalisé en 2014 ont été exploités. Par ailleurs, les experts du Centre Songhaï soutiennent que de nombreuses valeurs de références du « Label Songhaï » et spécifiquement en matière de constructions et d'équipements des centres n'ont pas été exprimées sur les CPEAS. Selon le tableau suivant, les **taux de réplication effective du Label Songhaï sur les CPEAS** sont estimés à hauteur de 33% à Kétou, 18% à Zangnanado et 11% à Daringa. Ces estimations intègrent (i) la **réplication physique** (Cadre de formation et d'incubation, cadre technologique, cadre de production, cadre des services (commercialisation, support de communication, etc.) et (ii) la **réplication non physique** (Stratégie d'animation, politique, mise en synergie des pôles, cohésion entre les CPEAS, mise en réseau, système de commercialisation entre formés, animation de la vie économique locale, relation d'affaire, développement institutionnel et inter-institution, la recherche-développement, etc.

Tableau 8: Taux de réplication du Label Songhaï sur les CPEAS

Rubriques	Normes	Montant	KETOUC		ZANGNANADO		DARINGA	
			Présence (nbre ou montant)	Taux de replicabilité (%)	Présence (nbre ou montant)	Taux de replicabilité (%)	Présence (nbre ou montant)	Taux de replicabilité (%)
1.1 investissements		295 500 000						
Acquisition et installation du site	1000000/HA	50 000 000	1	100%	1	100%	1	100%
Château d'eau		10 000 000	1	100%	1	0%	0	0%
Forage de points d'eau	2FORAGES	15 000 000	3	100%	7	100%	2	100%
Voirie interne au site	5000/M LINEAIRE	50 000 000	0	0%	0	0%		0%
Nettoyage (dessouchage, etc.)	50000/HA	2 500 000	0	0%	0	0%		0%
Bâtiments administratifs	150M²	25 000 000	1	100%	1	100%	0	0%
Retenue d'eau	20HA	30 000 000	0	0%	0	0%		0%
Clôture du site, décoration externe	FORF	10 000 000	1	100%	0	0%		0%
Connexion au réseau électrique SBEE	FORF	30 000 000	1	100%	0	0%		0%
Groupe électrogène	UN DE 75-110KVA	15 000 000	0	0%	0	0%		0%
Installation des équipements d'énergie solaire et de biogaz	FORF	25 000 000	0	0%	0	0%		0%
Motopompe		3 000 000	2	100%	1	50%	0	0%
Matériel roulant	2BACH	30 000 000	2	100%	2	100%	1	50%
Système de production		2 468 547 000						
production végétale		167 612 000						
investissements		112 400 000						
Système d'irrigation SUR 8HA	3000000/HA	24 000 000	5	63%	1,5	19%	4	50%

Rubriques	Normes	Montant	KETO		ZANGNANADO		DARINGA	
			Présence (nbre ou montant)	Taux de replicabilité (%)	Présence (nbre ou montant)	Taux de replicabilité (%)	Présence (nbre ou montant)	Taux de replicabilité (%)
Installation de système de récolte et de gestion d'eau	0,5HA	1 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
Magasins de stockage des récoltes	80M²	16 000 000	1	1%	0	0%	0	0%
Hangars pour machines agricoles	30M²	3 000 000	30	100%	30	100%	1	3%
Tracteurs & accessoires	2 TRAC	25 000 000	2	100%	0	0%	1	50%
Motoculteurs	2UNITES	1 000 000	0	0%	0	0%	2	100%
attelage	2ATTELAGES	2 400 000	0	0%	0	0%	0	0%
Remorques	2	20 000 000	0	0%	1	50%	0	0%
Petits matériels et équipements agricoles	FORF	5 000 000	1	100%	1	100%	1	100%
Matériels génétiques	3000000/AN	15 000 000	0	0%	0	0%		0%
investissements		210 000 000						
Achat des reproducteurs		20 000 000	Oui	100%	Oui	100%	Oui	100%
Aménagement de basse cour		3 000 000	Oui	100%	Oui	100%	Oui	100%
Aménagement de pâturage pour les ovins bovins		1 000 000	Non	0%	Non	0%	Non	0%
Porcheries		30 000 000	Oui	100%	Oui	100%	non	0%
bâtiments pour volaille (2 pdeuses; 2chairs,2 cailles)	600M²	50 000 000	468	78%	444	74%	non	0%
bâtiments pour lapin	120M²	10 000 000	non	0%	non	0%	non	0%
Bâtiment pour aulacode	120M²	10 000 000	non	0%	non	0%	non	0%
Escargoteries	45M²	2 500 000	non	0%	non	0%	non	0%
Etables pour ovins, capins, et bovins	100M²	10 000 000	non	0%	non	0%	non	0%
Magasins de stockage des aliments et équipements	80M²	12 000 000	oui	100%	oui	100%	oui	100%
batteries pour élevage volaille		35 000 000	non	0%	non	0%	non	0%
batteries pour élevage lapins		1 000 000	non	0%	non	0%	non	0%
batterie pour élevage aulacodes		2 500 000	non	0%	non	0%	non	0%
construction écloseries	50M²	18 000 000	non	0%	non	0%	non	0%
Petits matériels et équipements d'élevage		5 000 000	oui	100%	oui	100%	oui	100%
Production Piscicole et aquacole		110 000 000						
investissements		100 000 000						
ACHAT DES géniteurs et allévins		10 000 000	0	0%	1	100%	0	0%
aménagement d'étangs piscicoles	400000/ETANG	4 000 000	0	0%	1	100%	0	0%
aménagement des cages flottantes	10 CAGES	15 000 000	0	0%	0	0%	0	0%

Rubriques	Normes	Montant	KETO		ZANGNANADO		DARINGA	
			Présence (nbre ou montant)	Taux de replicabilité (%)	Présence (nbre ou montant)	Taux de replicabilité (%)	Présence (nbre ou montant)	Taux de replicabilité (%)
construction des bassins	0,5HA	25 000 000	0	0%	200	4%	400	8%
construction d'écloseries		18 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
construction de magasin de stockage		12 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
construction d'une asticoterie		5 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
Equipements piscoles		10 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
acquisition de pirogue motorisée		1 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
La transformation		530 740 000						
investissements		379 100 000						
atelier de transformation des fruits	80M ²	12 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
construction de séchoir à gaz et solaire	DEUX DE 0,5T	5 000 000	1	50%	0	0%	0	0%
atelier de transformation des céréales et tubercules	40M ²	6 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
Pâtisserie	40M ²	6 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
atelier de fabrication des machines agricoles	DEUX DE 70M ²	21 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
atelier de transformation de viande et poisson	UN DE 80M ²	12 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
Provenderie	150M ²	22 500 000	1	100%	0	0%	0	0%
Atelier d'abattage	50M ²	7 500 000	0	0%	0	0%	0	0%
fumoir de viande et poisson	10M ²	1 500 000	0	0%	0	0%	0	0%
chambre frigorifique	60M ²	9 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
petit laboratoire	20M ²	3 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
Magasin de stockage	120M ²	18 000 000	1	100%	0	0%	0	0%
Moulins		2 000 000	2	100%	0	0%	0	0%
FOUR ARTISANAL		3 000 000	4	100%	0	0%	0	0%
Presses		600 000	1	50%	0	0%	0	0%
Equipements pour la réfrigération plus technologie de réfrigération passive		45 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
unité industrielle de transformation des R et T		40 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
unité industrielle de transformation du riz		30 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
unité industrielle produits laitiers		25 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
unité industrielle soja et autres oléagineux		30 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
unité industrielle de transformation des fruits		50 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
unité industrielle de conditionnement des céréales		30 000 000	0	0%	0	0%	0	0%

Rubriques	Normes	Montant	KETO		ZANGNANADO		DARINGA	
			Présence (nbre ou montant)	Taux de replicabilité (%)	Présence (nbre ou montant)	Taux de replicabilité (%)	Présence (nbre ou montant)	Taux de replicabilité (%)
Système de formation		1 131 500 000						
investissements		256 000 000						
construction des salles de cours équipées	BAT DE 3CLAS	23 000 000	1	100%	0	0%	0	0%
construction des dortoirs pour apprenants équipés	400M²	40 000 000	1	100%	0	0%	0	0%
construction des dortoirs pour stagiaires équipés	225M²	25 000 000	1	100%	0	0%	0	0%
construction des réfectoires équipés	340M²	35 000 000	1	100%	0	0%	0	0%
Construction d'une infirmerie équipée	40M²	3 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
construction de salles de conférence équipée	500M²	40 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
construction de salles multimédia & bibliothèque équipée	300m²	35 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
Construction des salles POLYVALENTES (études et dortoirs+ MAGASIN OUTILS)	300M²	45 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
aménagement des aires de loisirs équipés	0,5HA	10 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
Système des services		201 200 000						
La commercialisation		57 500 000						
construction d'un centre commercial		25 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
construction des postes de vente relais		12 500 000	1	100%	1	100%	0	0%
installation d'une chaîne de froid		5 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
fonds de roulement pour la commercialisation		5 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
fonds de roulement pour marketing et stratégie commerciale		10 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
Diffusion des inputs génétiques		35 000 000						
Aménagement des aires protégées de production et de conservation des semences et pépinières		20 000 000	1	100%	1	100%	1	100%
contractualisation de l'approvisionnement en inputs		10 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
Fonds de roulement pour les inputs génétiques		5 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
formation modulaire								
Développement de l'éco tourisme		61 100 000						
Aménagement et installation d'un restaurant		40 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
Aménagement et construction des hébergements	2BAT POUR 2CATEG	15 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
aménagement du parcours de visite		5 000 000	1	100%	1	100%	1	100%
fonds de roulement pour la restauration	100000/MOI PDT 6	600 000	0	0%	0	0%	0	0%
fonds de roulement pour maintenance des installation d'accueil		500 000	0	0%	0	0%	0	0%
développement du télé centre communautaire		35 600 000						

Rubriques	Normes	Montant	KETO		ZANGNANADO		DARINGA	
			Présence (nbre ou montant)	Taux de replicabilité (%)	Présence (nbre ou montant)	Taux de replicabilité (%)	Présence (nbre ou montant)	Taux de replicabilité (%)
construction des salles de navigation	50M ²	7 500 000	1	100%	0	0%	0	0%
construction des salles de bureautique	20M ²	3 000 000	1	100%	0	0%	0	0%
installation des VSAT		4 000 000	1	100%	0	0%	0	0%
Acquisition du parc informatique	25ORD+SERV	6 700 000	1	100%	0	0%	0	0%
fonds de roulement pour la bureautique		2 400 000	0	0%	0	0%	0	0%
fonds de roulement pour les activités de navigation		12 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
Appui à l'installation des formés		337 000 000						
fonds d'aménagement des sites de préinstallation /application (10HA)		150 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
fonds de crédit		75 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
fonds de suivi accompagnement	20000/TRIMEST/APPREN	12 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
Fonds de mise en réseau et de formation continue		50 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
Fonds d'appui à l'accès aux marchés		50 000 000	0	0%	0	0%	0	0%
Taux moyen de répliation				33%		18%		11%

5.7 Qualité de la formation et des incubations des jeunes apprenants

La formation des jeunes bénéficiaires a été placée sous la responsabilité exclusive du Centre Songhaï sous forme de prestation payante (200.000 FCFA/apprenant/mois) sans aucun dispositif de contrôle et d'assurance qualité. Ainsi, les qualités du dispositif pédagogique, des enseignements délivrés et du système d'évaluation des apprenants échappent totalement au maître d'ouvrage (Gouvernement et PNUD). Les enquêtes auprès des bénéficiaires révèlent des niveaux élevés d'insatisfaction dans les rangs de ces derniers qui dénoncent avoir été utilisés pendant 6 mois comme main-d'œuvre agricole gratuite sur les différents compartiments des fermes Songhaï à Porto-Novo et sur les CPEA au nom de la théorie du « learning by doing ». Ces affirmations sont confirmées par les responsables du MAEP qui déclarent avoir toujours dénoncé ce modèle de formation à la profession agricole du Centre Songhaï qui s'assimile véritablement plus à une exploitation des jeunes apprenants qu'à une réelle création de compétence nécessaire à l'exercice des métiers agricoles.

5.8 Installation des jeunes entrepreneurs agricoles

Cette étape fait suite à l'assistance des BPC aux jeunes pour l'élaboration de leurs plans d'affaires et consiste à la mise en place d'un fonds levier évalué à 500.000 FCFA par apprenant afin de lui faciliter le démarrage des activités de son exploitation en attendant le financement des plans d'affaires par une Structure de Financement Décentralisée (SFD). Le caractère systématique de cette dotation l'a transformé en un droit acquis pour les élèves apprenants et est finalement découvert comme la réelle source de motivation de nombres de jeunes qui se sont fait enrôlés dans le programme du PPEA. Ce qui dénature et discrédite les résultats présentés par le projet en terme d'atteinte des objectifs stratégiques et de perspectives de développement de l'action pour une réelle transformation socio-économique des villes rurales.

Par ailleurs, le CePED a entrepris un travail sérieux de repérage des exploitations des jeunes après la remise des fonds leviers. L'enquête conduite par l'équipe d'évaluation auprès des jeunes installés a révélé que de l'effectif global de 200 jeunes entrepreneurs formés des deux premières promotions, 30 bénéficiaires soit 15% ont abandonné leur installation. Aussi, environ 20% des bénéficiaires de la 4^{ème} promotion n'ont pas été retrouvés. Il s'agit vraisemblablement des étudiants qui sont retournés poursuivre leurs études à l'université ou des diplômés en quête d'emploi sans aucune motivation d'entrepreneur agricole. La 5^{ème} promotion, la plus nombreuse (361 recrutés) a connu le taux de défection le plus élevé estimé par les apprenants eux-mêmes d'au moins 40%.

Selon les experts du Centre Songhaï, l'installation dans le Label Songhaï n'est pas systématique et se fait sur demande d'appui par le promoteur agricole après quelques temps de mise en œuvre des compétences acquises pendant les six mois de formation/incubation. Un kit d'installation de Songhaï est donné en nature d'une valeur variant entre 1.500.000 et 3.000.000 FCFA selon la nature de l'activité. Le suivi post-formation est obligatoire et est assuré exclusivement par le Centre Songhaï lui-même qui estime que *« c'est le professeur qui a formé qui est le plus indiqué pour faire le suivi post-formation ou post-installation »*.

5.9 Suivi post-installation des jeunes entrepreneurs

Suite aux recommandations du dernier COPS de juillet 2015 tenue à Zangnanado, qui demande aux gestionnaires du PPEA de mettre en accent particulier sur le suivi post-installation des jeunes entrepreneurs formés et installés, le **CePED a élaboré et rendu disponible un mécanisme de suivi-post installation**. Ce mécanisme est orienté vers l'implication des autorités locales aux niveaux des préfectures, des mairies et des CARDER/SDAC) dans la prise en charge du suivi post-installation dans les dispositifs régaliens de concertation et d'encadrement des producteurs agricoles. Pour assurer cette fonction de suivi post-installation, des Cadres de Concertation Régionaux (CCR) a été mis en place autour de chaque CPEAS. Ainsi, le CCR de Kétou a été

installé le 25 août 2016 et ceux de Zangnanado et de Daringa ont été installés respectivement le 8 septembre 2016 et le 16 septembre 2016. Ces CCR ne pourront exprimer aucune preuve de leur efficacité avant la clôture du projet le 31 décembre 2016.

5.10 Implication des BPC dans la mise en œuvre du PPEA

Les plans d'affaires sont des outils de gestion d'une entreprise et doivent être élaborés de façon professionnelle et suivant une approche participative en collaboration étroite avec le promoteur d'entreprise et suivant une démarche méthodologique rigoureuse et progressive afin d'assurer une parfaite appropriation du produit final par le promoteur. Au principal et techniquement, la démarche d'élaboration des plans d'affaires exige (i) que le promoteur reçoive une formation sérieuse sur l'esprit d'entreprise et ses exigences en terme de compétence et perçoive clairement la place et l'importance d'un plan d'affaire dans la réussite de son entreprise ainsi que le processus de son élaboration, (ii) que le promoteur soit accompagné dans l'élaboration de son plan d'affaire (Training by doing), (iii) que l'assurance qualité soit assurée par les experts-formateurs et (iv) que le promoteur défende son projet d'entreprise devant un jury qui délibère sur sa faisabilité technique et économique. Ainsi, son élaboration requiert un minimum de 15 jours de travail lorsque toutes les conditions matérielles et logistiques sont réunies.

Dans le cadre du PPEA, les Business Promotion Center (BPC) ont été sollicités par le CePED pour la production des plans d'affaires au profit des bénéficiaires formés par Songhaï. Au terme du projet, des plans d'affaires ont été élaborés au profit 711 bénéficiaires installés.

L'évaluation note que les responsables des BPC et les experts-formateurs approchés dénoncent les conditions d'élaboration des plans d'affaires qu'ils appellent «Plan d'affaire modèle PPEA » qui ne sont pas faits dans le respect des normes et procédures réglementaires. Les principaux reproches sont que :

- Les BPC ne certifient pas que la formation en entrepreneuriat délivrée par le Centre Songhaï est suffisante pour engager les promoteurs dans l'élaboration des plans d'affaires ;
- L'implication des BPC n'est intervenue qu'après la formation des bénéficiaires et leur incubation par le Centre Songhaï;
- Les plans d'affaires sont perçus par le système PPEA comme une simple pièce constitutive des dossiers de demande de crédit et non comme un outil de mise en place et de gestion d'une entreprise agricole ;
- Le temps alloué à l'élaboration d'un plan d'affaire est anormalement réduit (0,5 jour) par rapport au temps réglementaire normal de 15 jours réglementaires ;
- Les experts de BPC n'ont pas eu l'occasion d'inspecter les sites d'installation des farm-managers ;
- Les BPC sont complètement écartés du suivi post-formation qui pourtant constitue une étape capitale dans la gestion entrepreneuriale ;
- L'adhésion d'un nombre important de primo-entrepreneurs au dispositif PPEA repose sur de faux leviers de motivation entrepreneuriale. Ce qui ne garanti pas l'engagement et la détermination à la réussite des apprenants.

Au bilan les « *plans d'affaires modèle PPEA* » sont produits de façon mécanique, sont de mauvaise qualité et leur appropriation par les bénéficiaires est devenue une problématique émergente au sein du projet. Les enquêtes auprès des bénéficiaires confirment ces constats et ajoutent que (i) la plupart des bénéficiaires n'ont pas été financés par les SFD comme promis par le PPEA à l'exception des promoteurs qui proviennent du portefeuille du PACER et du FNPEEJ qui ont mis en place dans les SFD des lignes de refinancement et (ii) tous les bénéficiaires ne disposent même pas de copie de leur plan d'affaires. Les responsables des BPC dénoncent eux-mêmes le non-respect des exigences et procédures d'élaboration d'un plan d'affaire à cause des mauvaises

conditions dans lesquelles le PPEA avait contraint les BPC à les produire (travail gratuit, délais irréalistes de production des plans, travail sur instruction de la hiérarchie, pression politique, etc.).

Aussi, l'évaluation relève qu'en lieu et place d'une complémentarité ou d'une synergie d'action souhaitée, la coopération entre le PPEA et les BPC a été établie sous la forme de prestation de service rémunéré à 25.000 FCFA par plan d'affaire produit.

5.11 Dispositif de contrôle et d'assurance-qualité

A travers le PPEA le Bénin (Maître d'ouvrage) consomme sous forme de prestation des produits et services fournis par une structure privée (Centre Songhaï comme maître d'œuvre). Dans le cadre de ce Partenariat Public-Privé (PPP), comment on s'assure que les services et produits achetés sont de bonnes qualités et respectent les normes et standards ? A cette question, la mission d'évaluation n'a pas reçu de réponse convaincante. Elle constate que les structures étatiques qui sont supposées assurer ces fonctions régaliennes de l'Etat ont été littéralement absentes du processus de mise en œuvre du projet. La mission indexe les professionnels (i) du ministère à charge du secteur agricole, (ii) du ministère à charge de la formation technique et professionnelle agricole, (iii) du ministère à charge de l'environnement et (iv) du ministère à charge de l'emploi. Ainsi les principales fonctions de contrôle du respect du cadre législatif et réglementaire, le respect des normes et standards de formation professionnelle, de production agricole (y compris semence), de transformation des produits, de normalisation, stockage et conditionnement, de sécurité sanitaire des aliments mis en marché, de gestion environnementale, etc. n'ont pas été activées parce que aucune collaboration n'a été établie avec le PPEA.

Aucun dispositif de suivi technique et d'assurance qualité des services et produits livrés pas le Centre Songhaï n'est installé. Le *MAEP est totalement absent de la mise en œuvre du PPEA qui du reste est un projet gouvernemental financé sur les ressources publiques*. L'absence des professionnels du secteur agricole du MAEP (Chercheur, vulgarisateur, conseillers agricoles, etc.) ne permet pas de certifier que les standards techniques et les référentiels technico-économique sont respectés par le Centre Songhaï et que les aspirants promoteurs ont reçu une bonne formation et sont inscrits dans la bonne dynamique de création de pôle de production agricole pour la transformation socio-économique des zones rurales dans chaque ZAE. En conséquence, de sérieux doutes pèsent sur :

- la qualité de la formation agricole que le Centre Songhaï donne aux jeunes entrepreneurs ;
- la qualité et de la sécurité sanitaire des produits agricoles générés ou des produits de transformations agro-alimentaires que le CPEAS met sur les marchés ;
- la qualité des produits (Plan d'affaire) que les BPC livrent au PPEA ;
- la qualité et l'inadéquation des équipements que les jeunes entrepreneurs achètent ou reçoivent comme kit d'installation ;
- la qualité des constructions et des équipements des CPEAS ;
- etc.

Les **audits techniques** auraient pu dissiper ces doutes, mais ils n'ont jamais été réalisés durant tout le cycle de vie du projet.

5.12 Analyse SEPO conduites auprès des principales parties prenantes

Les analyses SEPO conduites auprès des différentes parties prenantes ont donné les résultats suivants présentés selon chaque acteur dans le tableau 6.

Tableau 9: Résultats de l'analyse SEPO selon les principales parties prenantes dans la mise en œuvre du projet

Structures	Ce qui a marché (Succès, acquis, cas de réussite ou notes de satisfaction)	Ce qui n'a pas marché malgré les efforts (Echecs ou note de déception)	Opportunités non saisies	Obstacles ayant entravé l'atteinte des résultats
PNUD	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte volonté politique pour mettre en œuvre le projet ▪ Recherche permanente d'arrangement pour avancer ▪ Leadership affiché du PNUD à voir le projet évoluer malgré les contraintes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Montage institutionnel a donné une place trop importante au Centre Songhaï et à son 1^{er} responsable. ▪ Collaboration catastrophique avec le Centre Songhaï ▪ Non implication des professionnels du secteur agricole et de la formation technique agricole ▪ Mobilisation faible des ressources financières pour le projet ▪ Trop forte présence du politique dans la mise en œuvre du projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilité des PTF ▪ Expériences et potentialités du PNUD 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Corruption ▪ Politisation
BENIN/CePED	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Choix du MDAEP comme ancrage institutionnel du projet ▪ Trois CPEAS sont installés et fonctionnels ▪ 795 farms manager sont formés et installés ▪ Création de partenariat avec PACER, PAIVO, PDAVV et FNPEEJ ▪ Efforts de mise en place des organes de gouvernance et de gestion du projet (COPS, CCR, etc.) ▪ Organisation régulière des revues trimestrielles et des visites de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingérence, pression et influence du politique dans la mise en œuvre du projet ▪ Rôle du pouvoir politique non clarifié dans le ProDoc. ▪ Faible confiance du président aux cadres de l'administration publique ▪ Trop de frustrations dans les relations de travail avec le Centre Songhaï ▪ Faiblesse des ressources réellement allouées. Les moyens n'ont pas suivi les intentions ▪ Mauvaise gestion des conflits ▪ Lourdeur administrative de la fonction publique dans les traitements des dossiers ▪ Contenus de plusieurs accords sont peu clairs et sont sujets à des interprétations différenciées selon les intérêts des acteurs. ▪ Trop de conflits créés et entretenus par le Centre Songhaï 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilité des PTF ▪ Disponibilité d'autres projets 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingérence de la politique

Structures	Ce qui a marché (Succès, acquis, cas de réussite ou notes de satisfaction)	Ce qui n'a pas marché malgré les efforts (Echecs ou note de déception)	Opportunités non saisies	Obstacles ayant entravé l'atteinte des résultats
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les relations personnels des premiers responsables du Bénin et du Centre Songhaï ont piégé le projet et l'ont tiré tout le temps vers le bas. ▪ Le CTG n'est pas installé et ne fonctionne pas 		
Centre Songhaï	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le processus d'organisation de la formation des entrepreneurs agricoles ▪ Trois CPEAS sont installés et fonctionnels ▪ Leadership affiché des Représentants Résident du PNUD à voir le projet évoluer malgré les contraintes ▪ Le Centre Songhaï en tant que partenaire et fournisseur d'assistance technique a pris en charge la gestion des CPEAS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La collaboration tripartite (mal compréhension dans la mise en œuvre du projet) ▪ Allocation des ressources vers les priorités peu favorable à la construction d'une base technique solide sur les CPEAS ▪ Faible capacité des acteurs du CePED et du PNUD à comprendre et à s'approprier des philosophies, concept et valeurs du modèle Songhaï. (non suivi des orientations) ▪ Problème de communication et de compréhension du modèle sous reproduction par les autres partenaires d'exécution du projet ▪ Procédure rigide ou peu flexible du PNUD et inadaptée au contexte des activités agricoles ▪ Absence de définition de typologies de formation et de mise en place de mécanisme de formation permanente sur les CEPAS pour animer la plateforme technique ▪ Partenaire technique non associé aux négociations avec d'autres partenaires du projet ▪ Les conventions de partenariat entre l'Etat et les parties prenantes (PNUD et Songhaï) ont connu assez de tâtonnements. Ce qui a longtemps retardé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilité de PTF avec des moyens mobilisables ▪ Les décennies d'expérience de Songhaï en entrepreneuriat agricole en tant que "Label" ▪ Partenariat effectif avec les universités, les centres de recherche et institutions nationales et internationales en matière de développement agricole au profit des CPEAS. ▪ Pouvoir du COPS de corriger les errements dans la mise en œuvre des orientations et politiques du PPEA ▪ Partenariat avec d'autres expériences réussies ▪ Partenariat avec le MAEP et sur le terrain avec les CARDER et les SCDA. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influences politiques ▪ Les ressources limitées ▪ Long délais de discussion sans suite concrète sur des options de mise en œuvre ▪ Profil technique et mode de fonctionnement de l'organe UGP

Structures	Ce qui a marché (Succès, acquis, cas de réussite ou notes de satisfaction)	Ce qui n'a pas marché malgré les efforts (Echecs ou note de déception)	Opportunités non saisies	Obstacles ayant entravé l'atteinte des résultats
		<p>la mise en œuvre du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de dispositif de suivi/contrôle des recommandations du COPS aux différentes sessions ▪ Mode de fonctionnement pas clair du COPS ▪ Installation des CCR en fin du projet ▪ Débat technique peu privilégié dans les réunions des instances d'arbitrage et de décision ▪ Suivi-post formation qui écarte le formateur 		
ANPE/BPC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conception excellente du projet ▪ Participation aux visites de terrain ▪ Participation aux revues trimestrielles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre du projet ▪ Collaboration avec les BPC mal réfléchie et n'assurant pas l'exercice des attributions des BPC dans les règles de l'art ▪ Mauvaise procédure de production des plans d'Affaire. ▪ Moyens insuffisant pour permettre aux BPC de bien faire les plans d'affaire ▪ BPC débordés par la demande de plans d'affaires ▪ Délai de réalisation des plans d'affaire est insuffisant. ▪ Les jeunes ne suivent pas la rédaction de leur plan d'affaire ▪ Le financement des promoteurs est faible et parfois insignifiant ▪ TROP de déclaration d'intention non réalisée ▪ Inexistence des statuts des CPEAS ▪ Initiatives dispersées ▪ CTG transformé en COPS, entraîne cumul des attributions ▪ Résultats attendus des ANPE/ BPC non clairement définis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation rationnelle du dispositif institutionnel de l'ANPE (Répartition géographique des ANE et BPC sur le territoire national) ▪ Expériences de l'ANPE dans les emplois indépendants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influence politique

Structures	Ce qui a marché (Succès, acquis, cas de réussite ou notes de satisfaction)	Ce qui n'a pas marché malgré les efforts (Echecs ou note de déception)	Opportunités non saisies	Obstacles ayant entravé l'atteinte des résultats
		<ul style="list-style-type: none"> Absence de compte-rendu de la part du Partenaire technique 		
Personnes ressources rencontrées	<ul style="list-style-type: none"> Bonne motivation et engagement du pouvoir central PPEA est un excellent projet Trois CPEAS sont installés L'implication enfin des préfets, des maires, et des CARDER/SCDA à l'étape d'installation des promoteurs formés 	<ul style="list-style-type: none"> Cadre institutionnel peu clarifié Mauvais arbitrage des conflits survenus Trop de tiraillement dans la mise en œuvre du projet et de jeu de pouvoir Trop d'enjeux politique ont influence les cours de mise en œuvre du projet L'implication tardive des mairies et des préfets La non mise en disposition des ressources à tant Le fait de confier la mise en œuvre technique du projet à Songhaï seul. Il fallait multiplier les prestataires. Par exemple Songhaï réalise le masque de réalisation, laisse l'UGP faire la sélection des entreprises en suivant les procédures de passation des marchés publics et Songhaï suit l'exécution des constructions en veillant que les normes sont bien respectées. Puis il installe sont plateau technique. Formation simplement moderne. Ce qui ne permet pas aux jeunes de bien assimiler et de vite s'adapter 	<ul style="list-style-type: none"> Engouement du président de la république Présence du PNUD Existence d'autres expériences analogues au Bénin et dans la sous-région Existence au Bénin de plusieurs cas de succès et de compétences en entreprenariat agricole 	<ul style="list-style-type: none"> Politisation du projet Conflits récurrents Les SFD supportent les risques seuls Les SFD font simplement du recouvrement de leurs crédits ce qui empêche les jeunes à réellement bien faire leur activité Etudes techniques préalables non réalisées Concentration des tâches au niveau du Centre Songhaï.
Promoteurs farms managers formés et installés	<ul style="list-style-type: none"> PPEA est un bon projet Beaucoup de jeunes sont engagés 	<ul style="list-style-type: none"> Trop de promesses non réalisées à plusieurs niveaux Songhaï abuse de la main d'œuvre gratuite que constituent les apprenants pour réaliser des niveaux élevés de production Réplication difficile des enseignements reçus Faible niveau du fonds levier Non financement des Plans d'Affaire De nombreux apprenants recrutés et 	<ul style="list-style-type: none"> Environnement favorable à la production agricole 	<ul style="list-style-type: none"> Politicien Insécurité foncière Accès au marché

Structures	Ce qui a marché (Succès, acquis, cas de réussite ou notes de satisfaction)	Ce qui n'a pas marché malgré les efforts (Echecs ou note de déception)	Opportunités non saisies	Obstacles ayant entravé l'atteinte des résultats
		<p>formés affichent de fausses motivations à l'exercice de la profession agricole (trop opportunistes)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mauvais traitement des apprenants pendant la formation et l'incubation ▪ Trop de sources de démotivation et de découragement ▪ Abandon des jeunes entrepreneurs une fois installés 		

5.13 Matrice d'évaluation des critères d'efficacité

La matrice d'évaluation des critères d'efficacité présentée ci-dessous donne des réponses précises (3^{ème} colonne) aux questions évaluatives (2^{ème} colonne) et précise les indicateurs de vérification (4^{ème} colonne), les sources de vérification (5^{ème} colonne) et les méthodes utilisées (6^{ème} colonne).

Tableau 10: Matrice d'appréciation des critères d'efficacité

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Efficacité : dans quelle mesure les résultats escomptés et les objectifs du projet ont été/seront atteints ?					
Les résultats escomptés et les objectifs relatifs au projet ont-ils été atteints de façon efficace ?	<p>Les résultats escomptés du projet ont-ils été atteints de façon efficace ?</p> <p>La capacité et motivation des bénéficiaires à réaliser des exploitations agricoles de type Songhaï s'est améliorée</p> <p>Le programme de suivi et d'évaluation des acquis des jeunes formés est mis en place</p> <p>La politique nationale en matière de programmes agroenvironnementaux intègre l'expérience du projet</p> <p>La capacité des Centres de Promotion de l'Entreprenariat Agricole de type Songhaï (CPEAS) installés, à assurer la formation et l'accompagnement continu des jeunes de manière autonome.</p> <p>Le degré de montage des CPEAS, notamment la réplification effective du Label Songhaï et leur redimensionnement,</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les résultats escomptés du projet n'ont pas été atteints de façon efficace. ▪ Les conditions déplorables dans lesquelles le projet a été mis en œuvre ▪ Le projet a beaucoup plus contribué à émuquer la capacité et motivation des bénéficiaires à réaliser des exploitations agricoles de type Songhaï au lieu de les améliorer ▪ Les réformes actuelles en cours dans la gestion du secteur agricole et de l'environnement au Bénin ont capitalisé et valorisé les leçons d'expérience du PPEA. ▪ Une étude sur l'autonomisation des CPEAS est en cours de 	<p>Taux de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du projet : 20%</p> <p>Taux de respect des engagements financiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bénin (22%) ▪ PNUD (33%) ▪ Autres partenaires (1%) <p>Taux d'Exécution Financière (TEF) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources du Bénin (93%) ▪ Ressources du PNUD (122%) ▪ Ressources des autres partenaires (48%) ▪ Ressources totales du projet (95%) <p>Solde de trésorerie en fin de projet : 230.689.4471 FCFA soit 5% des ressources mobilisées.</p> <p>Taux d'Exécution Physique (TEP) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Base activités réalisées (28%) ▪ Base indicateurs ciblés et obtenus (42%) ▪ Taux moyen de 37% <p>Indice d'Efficiencia du projet (IE) : 1,5 (La mise en œuvre du projet n'est</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descriptifs de projet ▪ PNUD ▪ équipe chargée du projet ▪ Parties prenantes concernées ▪ Données figurant dans les rapports de projet annuels et trimestriels ▪ Cahiers de charges du Centre Songhaï ▪ Convention d'assistance technique relative à la gestion des CEPAS du 23 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des documents ▪ Entretiens avec l'équipe chargée du projet ▪ Entretiens avec les parties prenantes concernées

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
		<p>réalisation au même moment que se déroule la présente évaluation finale. Elle pourra confirmer ou non l'hypothèse que dans leur état actuel, les CPEAS ont une capacité technique minimale pour assurer les formations et les accompagnements des jeunes entrepreneurs agricoles mais pas de manière autonome.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Au regard des fonctions/missions attendues des CPEAS, les taux de réplication du modèle Songhaï sur ces CPEAS sont encore faibles (30% maximum). 	<p>pas efficiente)</p> <p>Taux de réplication effective du Label Songhaï sur les CPEAS (Certifié Songhaï) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kétou (33%) ▪ Zangnanado (18%) ▪ Daringa (11%). <p>Qualité des réalisations des CPEAS comparé au modèle Songhaï (Certifié Songhaï): Pas encore satisfaisante</p> <p>Niveau de mis en œuvre du cahier de charge du Centre Songhaï : 64%</p> <p>Niveau d'implication du Centre Songhaï sur la gestion des CEPAS :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Très faible avant 2015 ▪ Très fort en 2015 et 2016 après la signature de la convention d'assistance technique à la gestion des CPEAS signée le 13 décembre 2014. 	décembre 2015	
Comment les risques et l'atténuation des risques sont-ils gérés ?	<p>Dans quelle mesure les risques, les hypothèses et les facteurs d'impact sont-ils gérés ?</p> <p>Quelle a été la qualité des stratégies d'atténuation des risques élaborées ? Ont-elles été suffisantes ?</p> <p>Existe-t-il des stratégies d'atténuation des risques claires associées à la durabilité à long terme du projet ?</p>	<p>De nombreux risques ont été identifiés à la conception du projet et les actions de mitigations sont proposées.</p> <p>Le risque de conflits et de dysfonctionnement de dispositif institutionnel n'a pas connu une gestion efficace et performante.</p> <p>La recherche permanente des arrangements constitue la seule stratégie d'atténuation des effets des</p>	<p>Exhaustivité de l'identification des risques et des hypothèses lors de la planification et de l'élaboration du projet</p> <p>Qualité des systèmes d'information existants en place pour identifier les risques émergents et d'autres problèmes</p> <p>Qualité de stratégies d'atténuation des risques élaborées et suivies</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descriptifs de projet ▪ PNUD ▪ Equipe chargée du projet ▪ Parties prenantes concernées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse du document ▪ Principaux entretiens

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
		risques.			
Quels enseignements peut-on tirer en ce qui concerne l'efficacité pour d'autres projets semblables à l'avenir ?	<p>Quelles leçons ont été tirées du projet en ce qui concerne l'atteinte des résultats ?</p> <p>Quelles modifications auraient pu être apportées (le cas échéant) à l'élaboration du projet afin d'améliorer l'atteinte des résultats escomptés du projet ?</p>	<p>Les objectifs assignés au projet ne sont atteints qu'à hauteur de 32%.</p> <p>Les trois principales leçons tirées de l'expérience PPEA sont les suivantes (voir plus bas).</p> <p>Besoin de modifications de la conception ? Dans sa conception, le projet ne souffre pas d'insuffisance majeure et l'expérience de sa mise en œuvre n'a pas remonté non plus des besoins se modifications.</p>	<p>Taux d'atteinte des résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultat 1 : 14% ▪ Résultat 2 : 27% ▪ Résultat 3 : 0% ▪ Résultat 4 : 50% ▪ Résultat 5 : 16% <p>Ensemble du programme : 28%</p> <p>La mise en œuvre du projet n'est pas assortie d'un système de suivi-évaluation efficace animé par un responsable de suivi-évaluation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données recueillies au cours de l'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des données

5.14 Enquêtes de satisfaction et sondage d'opinions des jeunes entrepreneurs agricoles bénéficiaires du PPEA

Au cours de la tournée qui a démarré le 10 octobre 2016, l'équipe d'évaluation, a eu à rencontrer une vingtaine de bénéficiaires du projet dans les alentours des communes qui ont accueilli les centres ainsi que ceux situés autour de l'axe Cotonou-Ouando-Kétou-Zangnanado-Djougou. La rencontre avec les bénéficiaires a été meublée par trois étapes à savoir : la visite de l'exploitation, l'entretien avec le bénéficiaire, et l'observation des outils de gestions afin d'apprécier la viabilité des micro-entreprises.

Tous les bénéficiaires rencontrés, nous ont conduits sur leur exploitation. Tous les bénéficiaires rencontrés se débattent. *L'aspect visuel des champs ne présente aucune différence par rapport aux systèmes traditionnels de production.* Les fermes sont mal tracées, et installées de façon anarchique. Les bénéficiaires essaient, autant qu'ils le peuvent, d'appliquer les techniques apprises au cours de leur formation. Mais il faut noter sur le terrain, une faible maîtrise de ces techniques appliquées. 100% des bénéficiaires rencontrés font une navigation à vue et 91% des bénéficiaires utilisent les techniques rudimentaires de production. Les 9% qui intègrent des techniques modernes se heurtent à des difficultés de maîtrise de ces techniques et à un manque de financement. Tout ceci représente des sources de découragement et d'abandon.

L'entretien avec les bénéficiaires a porté essentiellement sur le recrutement, la formation, l'incubation, les plans d'affaire, l'installation, les avantages de la formation et les difficultés rencontrées depuis leur entrées dans le programme jusqu'à l'état actuel.

Les bénéficiaires rencontrés ont tous apprécié le processus de recrutement des jeunes dans le programme. La description du processus de recrutement est la même au niveau des bénéficiaires de la même promotion. Pour beaucoup, ce processus a été aussi un facteur de motivation pour vraiment s'adonner à l'activité malgré les difficultés rencontrées.

Tous les bénéficiaires rencontrés ont apprécié positivement la formation. Cependant, ils n'ont pas manqué de souligner des problèmes au niveau de la formation. Le tableau 7 présente les taux de réponses favorables à certains indicateurs renseignés. Les niveaux de satisfaction des jeunes entrepreneurs agricoles bénéficiaires du PPEA sont présentés comme suit :

Tableau 11: Niveau de satisfaction des bénéficiaires enquêtés

Paramètres	Pas satisfait	Faiblement satisfait	Satisfait	Très satisfait
Contenu des formations	0%	0%	78,57%	21,42%
Durée d'exécution	14,28%	35,71%	50%	0%
Condition logistiques	7,14%	35,71%	50%	7,14%
Procédures d'élaborations du plan d'affaire	21,42%	21,42%	57,14%	0%
Assistances BPC	28,57%	21,42%	50%	7,14%
Délais pour recevoir le financement	85,71%	7,14%	7,14%	0%
Procédures d'obtention du kit de démarrage	50%	42,85%	7,14%	0%
Contenu du kit de démarrage	28,57%	42,85%	28,57%	0%
Visite de songhaï sur votre exploitation	93%	7,14%	0%	0%
Suivi du CePED après la formation	78,57	21,42%	0%	0%
Assistance du PACER	85,71%	7,14%	7,14%	0%
Assistance du CADER	42,85%	14,28%	42,85%	0%
Assistance ANPE	71,44	21,42%	7,14%	0%
Assistance Mairie	35,71%	42,85%	21,42%	0%
Assistance écoulement des produits	100%	0%	0%	0%
Montant reçu	71,44	21,42%	7,14%	0%

Pour l'incubation, 100% des bénéficiaires qui ont fait l'incubation ont apprécié positivement cette étape. Cependant, ils ont relevé que la période d'incubation était trop courte et n'a pas permis de bien appliquer les techniques apprises au cours de leur formation. 60% des incubés ont déplorés le fait qu'on ne les pas responsabilisés pour gérer un espace de production sous la direction d'un animateur. Les bénéficiaires des 4 premières promotions ont fait l'incubation. Il faut noter que les bénéficiaires de la 5^{ème} promotion ont déploré le fait qu'ils n'aient pas faits d'incubation.

Les **plans d'affaire** ont été positivement appréciés par les bénéficiaires, mais 100% des bénéficiaires ne l'utilisent pas. Les bénéficiaires ont déploré le fait que les plans n'ont pas tenu compte de leurs réalités spécifiques. Deux points ont été soulevés par les beneficiaries:

- *Le processus de la collecte des données, qui s'est déroulée dans le centre au cours de leur formation, ne leur a pas permis de tenir compte de la réalité de leur milieu d'installation.*
- *La pression avec laquelle les données ont été collectées ne leur a pas donné le temps de fournir des informations fiables.*

Ainsi, donc les plans d'affaires tels que élaborés n'ont servi que de formalités pour accéder au fonds levier. Ce qui a mis les bénéficiaires des 4 premières promotions dans des difficultés d'installations. 40% des bénéficiaires qui ont reçu des équipements ne les ont pas encore utilisés jusqu'à ce jour.

Installation des bénéficiaires : Les bénéficiaires rencontrés sont tous installés. Cependant, 96% d'entre eux ont des problèmes d'insécurité foncière. Ce qui les empêche aussi d'installer des équipements durables. Les terres sur lesquelles sont installés les bénéficiaires qui font le maraichage ne sont pas viabilisées en vue de leur permettre de mettre directement en application les techniques d'irrigation qu'ils ont apprises. Les éleveurs rencontrés ont un problème d'installation. Les bénéficiaires qui font les cultures annuelles utilisent des terres d'un parent ou un proche. Ce qui les limite dans leurs initiatives. Certains jeunes ont même eu des conflits avec les peulhs.

Les jeunes rencontrés essaient de s'adapter, et de continuer parce qu'ils ont des pressions. 9% des bénéficiaires installés nous ont fait comprendre qu'ils vont abandonner à cause des difficultés financières. 27% ont déjà obtenu un financement, dont 83% ont uniquement obtenu la subvention du PACER.

Les outils de gestions : Tous les bénéficiaires du PACER rencontrés tiennent à jour les outils de gestion de leur exploitation pour les activités qui concernent le PACER. Aucun des autres bénéficiaires rencontrés n'a de cahier de gestions. Les bénéficiaires rapportent qu'ils en ont entendus parler mais qu'ils ne savent pas ce que c'est et qu'ils ne savent pas comment les renseigner.

Le projet tel que mis en œuvre n'a pas permis l'atteinte des résultats espérés. Plusieurs jeunes sont motivés mais ne pourront malheureusement pas atteindre leurs buts. *Ainsi, faudrait-il organiser des séances de recyclage, des échanges et visites de fermes, un suivi rapproché et un accompagnement financier consistant.*

5.15 Survenance de conflits et de crises récurrentes

La mise en œuvre du PPEA a enregistré de sérieuses difficultés et des souffrances.

❖ *Souffrance de son cadre institutionnel et juridique*

Le projet a été mise en œuvre dans un climat permanent de conflits d'attribution, de responsabilité et de pouvoir. à cause de **son cadre institutionnel et juridique insuffisamment précis**. En effet, les contenus des responsabilités définies dans les différents documents, protocoles ou accords sont par endroits porteurs de contradictions et/ou de confusion. Ce qui a favorisé, en fonction des intérêts inavoués des uns et des autres, des interprétations volontaristes sur les rôles et responsabilisation que les différentes parties prenantes doivent jouer. Du coup des incompréhensions et malentendus se sont installés d'une part entre les responsables du Centre Songhaï qui ne fait aucune concession dans son élan d'avoir une maîtrise totale et solitaire de la mise en œuvre du projet et d'autre part les deux autres partenaires (PNUD et BENIN).

Toutes les tentatives de règlement et de clarification des situations conflictuelles ont été vaines. Aussi, les relations personnelles du premier responsable du Centre Songhaï avec le Chef de l'Etat ont significativement influencé et négativement la mise en œuvre du projet. Ceci a souvent donné lieu à des injonctions/instructions du politique au plus haut sommet de l'Etat qui ne sont pas toujours en adéquation avec les positions défendues par les responsables techniques qui représente la partie béninoise impliquée dans les litiges.

Somme toute, le projet a tout le temps souffert de cette situation nocive au succès avec pour conséquence les multiplications de réunions infructueuses créant ainsi un climat inconfortable de mise en œuvre du projet jusqu'à son terme.

En conséquence, la plupart des organes de gouvernance et de gestion du projet n'ont été mis en place qu'après 2013. Les trois CCR ont été installés en août-septembre 2016 : Kétou (25 août 2016), Zangnanado (8 septembre 2016) et Daringa (16 septembre 2016). Ils ne pourront exprimer aucune preuve de leur efficacité avant la clôture du projet le 31 décembre 2016.

5.16 Situation des trois CPEAS construits et aménagés selon le modèle Songhaï

Au terme du projet, les trois CPEAS aménagés dans le cadre de la mise en œuvre du PPEA sont :

- (i) CPEAS de Kétou spécialisé dans la production céréalière et l'élevage des volailles ;
- (ii) CPEAS de Zangnanado spécialisé dans la production rizicole et la pisciculture ;
- (iii) CPAS de Daringa spécialisé dans la production intégrale.

Les CPEAS de Kétou et de Zangnanado sont opérationnels et ont été utilisés à plein régime de production avec à leur actif, la formation et l'incubation de cinq (5) promotions pour un effectif global de 427 jeunes aspirants à l'entrepreneuriat agricole. Depuis la libération de la 5ème promotion, ces centres sont vides et se retrouvent dans une situation de sous exploitation.

Par contre celui de Daringa est encore en début d'aménagement et au regard du régime actuel de fin de projet, ce centre ne sera pas fonctionnel avant la clôture du projet.

Par rapport à l'objectif initial de création de 9 CPEAS a travers le pays, un taux de réalisation linéaire a été estimé à 33%. Vraisemblablement et spécifiquement, les taux réels de réalisation qui intègrent les paramètres de qualité et d'efficacité sont les suivants : Daringa (20%), Kétou (30%) et Zangnanado (25%) soit un taux moyen d'exécution de 25%. Ces taux spécifiques sont estimés par triangulation des estimations faites par les principaux acteurs (Synthèse en séance plénière) puis corrigés et certifiés réalistes par les experts du Centre Songhaï en tant que garants du modèle sous reproduction. En effet, les estimations sont faites par rapport aux constructions et équipements projetés (respect des normes de qualité et standards en lien avec les fonctions

assignées) et aux missions/ambitions attendues à savoir « faire de ces centres de véritables leviers (i) de production à très grande échelle, (ii) de transformation socio-économique des zones d'implantation et (iii) de création de ville rurale.». Il est attendu que ces centres deviennent des espaces professionnels de formation, de recherche, de production et de services en entrepreneuriat agricole ». Les experts du Centre Songhaï affirment que, dans « l'esprit songhaï », les infrastructures de production et des équipements réalisés sur les sites de Kétou et de Zangnanado n'ont pas été dimensionnées de façon professionnelle et ne sont pas en symbiose avec les ambitions exprimées dans les documents de conception du projet. Ils dénoncent la faiblesse des investissements au profit du plateau technique de production. Ce qui constitue une lacune technique importante qui fragilisera les niveaux d'efficacité si des mesures correctives conséquentes ne sont pas prises après la clôture du PPEA. Le tableau suivant apprécie les qualités des installations de chacun des trois CPEAS.

Tableau 12: Appréciation selon les responsables du Centre Songhaï de la qualité des installations dans les CPEAS

	CPEAS Kétou			CPEAS Zangnanado			CPEAS Daringa		
	Satisfaisant	Acceptable	Pas satisfaisant	Satisfaisant	Acceptable	Pas satisfaisant	Satisfaisant	Acceptable	Pas satisfaisant
Infrastructures et équipements		X				X			
Plateau technique de production		X				X		X	
Plateau administratif		X			X				
Contenu théorique de la formation	X			X					
Formation pratique		X			X				
Condition de prise en charge des apprenants		X			X				
Collaboration entre les parties prenantes			X			X			X
Synergie et complémentarité des acteurs			X			X			X
Commentaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kétou est un ancien site d'Etat repris où les infrastructures et équipements généraux sont modestes et peuvent répondre aux besoins d'une ferme moderne de type Songhaï. Seulement par rapport aux objectifs, ils doivent être renforcés et mieux dimensionnés. ▪ La taille du plateau technique de production est insuffisante et a besoin d'être renforcée. 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les ressources ont été de trop sur les infrastructures d'ordre général au détriment des celles du plateau technique de production. Certaines infrastructures d'importance capitale non achevées et non livrées. ▪ L'environnement écologique de Zangnanado nécessite des infrastructures de production et de transformation du riz et de poisson (activités phares) intégré avec la production animale mais malheureusement les investissements n'ont pas été orientés dans ce sens. 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Daringa est le 3^{ème} site qui n'a pas bénéficié de ressources pour son implantation dans toutes ses dimensions. ▪ Le découpage du site en zone de production et son dimensionnement selon le plan de masse (conçu par Songhaï) a été réalisé sous l'expertise de Songhaï. Ce sera le premier et le seul site qui aura connu la mise en œuvre réelle du concept Songhaï s'il les ressources sont mobilisées pour le finir. 		

A la suite des visites et séances de travail avec les responsables des trois CPEAS installées, la mission d'évaluation dégage les observations générales que les trois centres sont dans une situation de sous exploitation par manque d'apprenants et/ou des moyens pour recruter la main d'œuvre suffisante à la mise en exploitation des espaces agricoles disponibles. Les observations de la mission sont résumées dans le tableau 9.

Tableau 13: Observations de la mission sur les situations actuelles des CPEAS

	Observations
CPEAS Kétou	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le plateau de formation, est animé par des formateurs qui sont venus du Centre Régional Songhai (CRS). Les modules de formation donnée à Kétou n'ont pas été détaillés. ▪ Mais il est à remarquer que les aspects couverts par ses modules ont été de brèves notions introductives et des généralités sur les différents itinéraires de la production chacun en son domaine. Les cours théoriques reçus par les apprenants se sont déroulés de 10h30 à 12h30 soit 2 heures de cours par modules par semaine. La formation a durée 3 mois. Le reste de la journée est consacrée aux travaux en ateliers. Les cours théoriques sont dictées par les formateurs, et les supports sont mis à disposition par le CRS. ▪ Dès leur entrée dans le CPEA, les bénéficiaires obtiennent deux semaines de cours en tronc commun, avant de choisir leur domaine de spécialité. Au cours de ces deux semaines, les formateurs leur donnent un aperçu de chaque unité de production. ▪ Après le tronc commun, les bénéficiaires sont répartis par unités de production de leur choix sous la direction d'un maître. Ils font 6 semaines dans l'unité de leur premier choix et 6 autres semaines dans leur deuxième choix. La formation est achevée par 3 à 4 jours de formation sur les plans d'affaire par les BPC. ▪ Les cultures d'ananas sont très mal entretenues à cause d'un défaut de bonnes pratiques d'installation de ces cultures. ▪ Les documents de gestions des unités ne sont pas présents sur le site, ce qui rend difficile la capitalisation des acquis et le suivi permanent de la gestion. Nous avons constaté qu'actuellement l'équipe présente sur le site fait juste de la maintenance du centre. Ce qui présage d'un avenir très peu reluisant de ce centre de Kétou.
CPEAS Zangnanado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le centre à l'état actuel est un centre sous-exploité. Le centre souffre essentiellement d'un besoin intense de main d'œuvre et d'actifs agricoles. ▪ Les pratiques telles que observées sur le terrain sont des applications des résultats de recherches scientifiques agricoles. L'atout que présente le centre est que les résultats pour la plupart inexploités sont utilisés au service du développement à travers la formation des jeunes entrepreneurs agricoles. Ils apprennent ainsi des techniques améliorées de production qui réduisent la pénibilité des activités agricoles (par exemple les techniques de plastic-mulch, les techniques d'irrigation gouttes- à – gouttes, les variétés améliorées etc.). ▪ Cependant, dans certaines unités de production, il a été constaté que les normes internationales en matière d'installation des cultures ou des animaux n'ont pas été respectées. Il s'agit par exemple des espaces entre les spéculations, la ventilation des bâtiments devant abriter l'élevage. ▪ Les étangs piscicoles sont très mal gérés et n'ont aucun système de protection. Les digues ont été mal construites et sont très mal entretenues, ce qui montre le besoin accru de main d'œuvre. ▪ Les documents de gestions des unités ne sont pas présents sur le site, ce qui rend difficile la capitalisation des acquis et le suivi permanent de la gestion. Nous avons constaté qu'actuellement l'équipe présente sur le site fait juste de la maintenance du centre. Ce qui présage d'un avenir très peu reluisant de ce centre de Zangnanando. ▪ Pour le moment le dispositif d'irrigation a été installé sur quelques espaces, avec des bombonnes en guise de citerne. Mais il faut noter que face aux besoins en eau de ce centre, ce dispositif est insuffisant. ▪ On remarque que des études techniques rigoureuses préalables à l'installation des aires de production n'ont pas été réalisé en vue d'assurer une utilisation optimale des potentielles

	Observations
	<p>de ce centre.</p> <ul style="list-style-type: none"> De plus, il est à noter une faible application des principes de gestion rigoureuse des aires de production par l'équipe de gestion du centre. Ainsi donc, dès que le centre serait mis pleinement en fonction, des infrastructures de retenues d'eau et d'irrigation seront augmentées et l'installation des cultures doit être revue en vue d'une gestion optimale du centre.
CPEAS Daringa	<ul style="list-style-type: none"> Le centre de Dainga est le troisième centre créé dans le cadre du PPEA. Il s'étend sur une superficie de 300 ha. Il est situé sur la rive droite de la retenue d'eau de Daringa. Après identification du site en 2015, ce centre a été inauguré le jeudi 19 mai 2016 par le Ministre Abdoulaye Bio-Tchnane et la Représentante résidente du PNUD Odile Sorgho-Mouliner. Ce centre est propice pour les activités comme : la riziculture, le maraichage, la pisciculture, l'élevage des porcs, l'embouche ovin-caprins, le dressage des bœufs de trait, l'embouche taurine, l'agroforesterie, les cultures annuelles (riz, sorgho, maïs, haricot, soja, etc.). Le centre est actuellement géré par M. Afanou Landry Carmel un personnel du centre Songhaï de Porto-Novo. A l'état actuel, ce centre ne comporte encore aucune infrastructure d'accueil. Quelques aires de production sont en cours d'installation. Le centre comporte déjà les unités suivantes : agroforesterie, maraichage, pisciculture, autres volailles, grande production. Le centre n'abrite pas encore des formations, mais il souffre déjà d'un besoin intense de main d'œuvre et d'actifs agricoles qui pourrait bien entretenir les espaces de production créés. Pour le moment le dispositif d'irrigation a été installé sur quelques espaces, avec des bombonnes en guise de citerne. Mais il faut noter que face aux besoins en eau de ce centre, ce dispositif est insuffisant. On remarque que des études techniques rigoureuses préalables à l'installation des aires de production n'ont pas été réalisées en vue d'assurer une utilisation optimale des potentielles de ce centre. De plus, il est à noter une faible application des principes de gestion rigoureuse des aires de production par l'équipe de gestion du centre. Ainsi donc, dès que le centre serait mis pleinement en fonction, des infrastructures de retenues d'eau et d'irrigation seront augmentées et l'installation des cultures doit être revue en vue d'une gestion optimale du centre.

5.17 Gestion des CPEAS sous « régime projet »

La gestion des CPEAS jusqu'en décembre 2014 a été assurée par le CePED. Le 23 décembre 2014 une convention d'assistance technique a été signée entre MDAEP et le Centre Songhaï relative à la gestion des Centres de Promotion de l'Entrepreneuriat Agricole Songhaï (CPEAS). Cette convention fait du Centre Songhaï l'assistant technique exclusif pour la gestion des trois CPEAS installés dans le cadre du PPEA. Aujourd'hui cette convention est diversement comprise par les autres parties et devient une source de conflits additionnels. Les uns la perçoivent (i) soit comme une intention clairement affichée du Centre Songhaï de récupérer dans son patrimoine privé un bien public, (ii) soit comme un acte de donation d'un bien public à une organisation privée non béninoise ce qui est différent d'une privatisation.

La mission d'évaluation fait le constat que cette situation est engendrée par une vide décisionnelle que le maître d'ouvrage devra rectifier avant le terme du Projet. En effet, la convention du 23 décembre 2014 sollicite clairement du Centre Songhaï **la fourniture d'une assistance technique à la partie nationale et non la prise en charge de la gestion des CPEAS**. Par ailleurs, s'il est entendu que la mise en œuvre et la gestion du PPEA dans son entièreté doit se faire selon les règles et procédures du PNUD, ce dernier indique que « *la mise en gérance des CPEAS doit se faire selon des procédures transparentes d'appels d'offres ouverts à concurrence et le « gré à gré n'est pas autorisé* ». La convention parle clairement d'accompagnement, de transfert de compétence et d'appropriation par la partie nationale et de durée limitée de l'assistance pour 12 mois renouvelables au moins une fois. Mais la convention ne précise pas qui est bénéficiaire de cette assistance technique en vue i) de s'approprier les bonnes pratiques de gestion et d'animation et ii) de les mettre en pratique durablement (pérennisation). Ceci constitue un espace décisionnel que

tout le monde soupçonne le Centre Songhaï d'occuper implicitement aux fins de récupérer les CPEAS, bien publics, dans son patrimoine privé. Pour mettre fin à ce cafouillage et à toute polémique sur la situation actuelle, le Gouvernement du Bénin (Maître d'ouvrage) en collaboration avec le PNUD (Maître d'Ouvrage Délégué) devront décider d'une structure indépendante ayant les compétences pour assurer l'animation et la gestion des CPEAS et qui sera le bénéficiaire de l'assistance technique achetée au Centre Songhaï sous forme de prestation de service et pour une durée limitée à déterminer. Dans ce contexte, les modèles de cogestion, de formation et de transfert de compétence sont pertinents à expérimenter.

L'animation et la gestion de ces centres ont été assurées par le Centre Songhaï qui a réussi à les maintenir dans un état de fonctionnalité jusqu'à la fin du projet grâce à son expertise avérée. **Ceci est louable et s'inscrit à son actif.** Son emprise sur les CPEAS est manifeste et se matérialise clairement par la mobilisation de technologies agricoles.

L'évaluation de la gestion actuelle des CPEAS fait appel à l'appréciation des résultats et des performances de la mise en œuvre de la convention du 23 décembre 2014. Somme toute, depuis 22 mois, les CPEAS sont gérés exclusivement par le Centre Songhaï et de façon solitaire. Les deux finalités⁸ visées et mentionnées dans cette convention ont enregistré des échecs et n'ont pas de chance de se réaliser avant la clôture du projet le 31 décembre 2016 pendant que l'évaluation participative réalisée avec le Centre Songhaï affiche un taux d'exécution de 65%.

⁸ **Finalité 1** : Transfert de compétence et d'appropriation par la partie nationale assurée ; **Finalité 2** : Assistance technique par l'apprentissage, la planification participative et le suivi intégratif assurée.

Tableau 14: Evaluation de la mise en œuvre de la convention du 23 décembre 2014

Descriptif des engagements	Situation actuelle	Taux d'exécution estimé (%)
TITRE III : MODALITES DE MISE EN OEUVRE		
Art 04 : Assistance technique du Centre Songhaï et mise en place des équipes de gestion		
Le Centre Songhaï (CS) met en place l'équipe d'assistance technique de gestion des CPEAS	L'équipe technique type que CS a prévu de mettre sur chaque site est composée de trois responsables : 1 chef site, 1 chargé de formation, 1 chargé de production. Cette équipe centrale est appuyée par au moins 3 techniciens dont 1 par département de production et d'1 magasinier. Face aux contraintes budgétaires du PPEA et dans le soucis de maîtriser les charges de fonctionnement des centres, l'équipe de gestion mise en place par le CS est réduite à une seule personne (Responsable du site).	30%
La partie nationale recrute un comptable par CPEAS	Chaque site dispose actuellement d'un comptable recruté par le CePED	100%
Le CS veille à la transparence dans l'utilisation efficiente des investissements sur les CPEAS. Il favorise la synergie	Sur accord du CePED et du PNUD et en application des décisions d'une réunion tripartite organisée en jan 2015 au CePED, le CS assure effectivement le fonctionnement et la maintenance des CPEAS à travers le maintien sur les sites d'un agent responsable du site et le transfert de son site de Porto-Novo vers chaque CPEAS de dix (10) stagiaires/apprenants hors réseau PPEA. Le moyen limité En dehors de l'animation du centre le CS n'utilise pas les investissements en place à d'autres fins. Les comptables installés en sont témoins. Le comptable répond du CePED et ne travaille pas comme membre d'une équipe homogène. Climat de conflit permanent avec les comptables qui refuse de s'intégrer dans la gestion économique du CPEAS en créant des outils. Le modèle de comptable recruté par l'Etat et répondant de lui n'est pas concluant. Mauvaise collaboration opérationnelle et gestion à double vitesse. Le PNUD et la partie nationale affirment n'avoir aucune transparence dans la gestion actuelle des CPEAS par le CS. Les éléments de synergie constatés se résument aux transferts de personnels, d'intrants et de produits d'un site à un autre soit pour la consommation comme intrant soit pour la commercialisation en vue d'élargir ou de fidéliser la clientèle locale Le CS se plaint des prestations des comptables accusés d'indiscipline et d'insubordination	100%
c) Le CS s'assure de la bonne maîtrise par l'équipe de gestion, des coûts de gestion et des délais de mise en œuvre technique des activités des CPEAS	Aucune équipe de gestion des CPEAS n'est installée par la partie nationale. A défaut le CS considère le comptable-gestionnaire comme équipe de gestion. En respect de la convention, le CS a rendu disponible sur chaque CPEAS une assistance technique qui maîtrise les coûts de gestion et les délais de mise en œuvre technique des activités des CPEAS	100%

Descriptif des engagements	Situation actuelle	Taux d'exécution estimé (%)
	Le dispositif de transfert de compétence ou d'appropriation n'a pas été installé	
d) Le CS s'assure de la mise aux normes des standards techniques assortis des référentiels technico-économiques en fonction des zones d'implantation des CPEAS	Formulation vague et confuse. Aucun référentiel technico-économique n'est encore sorti des CPEAS. Aucun dispositif de suivi technique et d'assurance qualité des services et produits livrés pas le CS n'est installé.	0%
e) la CS veille à l'utilisation optimale et rationnelle des équipements et technologies mise en place dans les CPEAS	Le MAEP est totalement absent de la mise en œuvre du PPEA qui du reste est un projet gouvernemental financé sur les ressources publiques	100%
f) le CS s'assure de l'introduction et de l'application sur chaque CPEAS des procédures simplifiées selon les normes comptables et financière de l'OHADA	L'absence des professionnels du secteur agricole du MAEP (Chercheur, vulgarisateur, conseillers agricoles, etc.) ne permet pas de certifier que les standards techniques et les référentiels technico-économique sont respectés par le CS et que les aspirants promoteurs ont reçu une bonne formation et son inscrit dans la bonne dynamique de création de pôle de production agricole pour la transformation socio-économique des zones rurales dans chaque ZAE.	100%
Art 05 : Planification et financement des activités dans les CPEAS		
a) Le CS élabore pour chaque CPEAS un plan annuel et son budget associé, le budget prévisionnel en dépenses et en recette par campagne, le plan de décaissement, les comptes d'exploitation et de résultats de toutes les unités de production qu'il soumet à l'approbation du COPS/PPEA	Les documents de planification sont disponibles mais inexistant sur les sites CPEAS. Les cadrages budgétaires du PNUD sont souvent irréalistes et inadaptés aux orientations de mise en place et de renforcement du plateau technique en vue d'assurer l'autonomisation. Les séances d'arbitrage budgétaire sont toujours difficiles (Fragilité des plateaux techniques au profit des dépenses improductives) Le dernier COPS n'a pas connu les documents de planification et pourtant le PNUD a mis à la disposition du CS les ressources demandées	100%
b) Les ressources financières nécessaires à l'exécution des activités programmées dans chaque CPEAS seront mises à la disposition de CS selon les procédures du PNUD et conformément au plan de décaissement validé par le COPS/PPEA	Les ressources demandées sont mises à la disposition du CS par le PNUD. L'approbation des besoins de CS pour la gestion des CPEAS n'a pas été inscrite à l'agenda du COPS (faute de CePED).	5%
Art 06 : Suivi et évaluation des activités de chaque CPEAS		
a) l'équipe de gestion de chaque CPEAS soumet à la DNP via le PNUD un rapport d'activités mensuel, trimestriel et annuel. Les canevas des rapports sont proposés par le PNUD	Canevas a envoyé un canevas qui est respecté Sur les 22 mois activité, le CS a soumis au 30 septembre 2016 (19 mois d'activités) <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 rapports semestriels (non contractuel) ▪ 1 rapport trimestriel sur 6 attendus (soit un taux de 2%) ▪ 0 rapports mensuels sur 19 attendus (0%) ▪ 1 rapport annuel sur 1 attendu (100%). 	34%

Descriptif des engagements	Situation actuelle	Taux d'exécution estimé (%)
	Le PNUD certifie que ces rapports respectent les canevas proposé par lui. Pendant que le CS dénonce l'absence de feedback sur les rapports qu'il transmet, aucun de ces supports de reporting n'est archivé sur les sites des CPEAS.	
b) le PNUD assure la formation et l'appropriation par l'équipe de gestion de chaque CPEAS des documents de reporting	Exécuté	100%
Art 07 : Commercialisation des produits des CPEAS		
a) Le CS accompagne le réseau des CPEAS dans la mise en place d'un mécanisme de distribution des produits PPEA	Boutique de vente sur place Utilisation du réseau de distribution du CS pour l'écoulement des produits PPEA Existence d'un système d'information et de réponse rapide à la demande du marché des produits spécifiques et convoyage des produits d'un CPEAS à un autre. Effort et valorisation des expériences du CS	50%
b) le CS avec l'appui du PNUD facilite le partenariat entre les CPEAS et les Business Promotion Center	Aucune facilitation du PNUD. L'implication des BPC s'est limitée à l'élaboration des plans d'affaires pour les promoteurs agricoles formés Les plans d'affaires des promoteurs relevant du PACER, FNPEEJ, PAIAVO ont été financés sur leurs fonds refinancement Aucun plan n'a reçu de crédit direct par les SFD	0%
c) un compte bancaire « commercialisation » est ouvert pour chaque site, sous l'égide du PNUD pour la mobilisation des recettes des CPEAS	Les comptes sont effectivement ouverts et les versements sont également faits par songhaï depuis la signature de la convention du 13 décembre 2014 CS réclame un besoin de visibilité et transparence de la gestion des revenus des CPEAS avant le 13 décembre 2014 (Situation du compte déclaré). Aucune possibilité de contrôler les flux financier sur ces comptes (Effectivité et fiabilité).	100%
Art 08 : Approvisionnement des CPEAS		
a) l'approvisionnement des CPEAS se feront dans le respect des procédures du PNUD	Selon le CS, cette disposition est en contradiction avec les règles et arrangements retenus de commun accord avec le PNUD et le CePED afin d'éviter les chocs des procédures. Selon les arrangements, les procédures internes du CS ont été reconnues comme valables par les autres parties pour être appliquées. Lors d'une séance d'arbitrage des conflits, les parties ont adopté une règle « non-ingérence des autres dans les passations de marché de quelqu'un pour des activités qui lui sont confiées. C'est au nom de cette règle que le CS gère certaines dépenses avec ses propres procédures. En conséquence, les approvisionnements des CPEAS sont faits selon les procédures du CS (cas de l'achat des cages de poules pondeuses, parc d'élevage autres volailles, etc.)	100%
b) La complémentarité et la synergie des CPEAS en services et fournitures d'intrants doivent être	La complémentarité et la synergie des CPEAS en services et fournitures d'intrants sont opérationnelles grâce à l'expérience du CS qui assure l'effectivité, la maintenance et la permanence	100%

Descriptif des engagements	Situation actuelle	Taux d'exécution estimé (%)
privilégiées par avis de non objection du PNUD	des activités sur les sites CPEAS. Aussi, le CS évite la lourdeur du PNUD pour avoir la non objection à cause de la sensibilité des activités à être réalisées dans un temps. Inadapté à la conduite des activités agricoles. Aussi le PNUD n'a jamais reçu de demande de non objection à ces effets soumis par le CS.	
Art 09 : Audit des CPEAS		
a) les CPEAS subissent un audit financier au moins une fois dans le cycle de vie du PPEA ou selon un plan d'audit annuel préparé avec le bureau des audits et investigations du siège du PNUD	Un audit financier en 2015 est réalisé	100%
b) les CPEAS sont soumis à des audits techniques périodiques par le PNUD	Cette disposition n'a pas été réalisée. Un climat inconfortable d'érosion de confiance, de suspicions et d'accusation du CS s'est profondément installé à cause de la gestion solitaire des CPEAS (patrimoine national) par le CS.	0%
Art 10 : Arbitrage, validité et prorogation		
Durée de validité : 12 mois	Convention signée les 23 décembre 2014 (22 mois de mise en œuvre à fin octobre 2016)	100%
Prorogation de commun accord avec COPS ou PNUD pour des périodes ultérieures de 12 mois	La prorogation a été faite sans requérir l'accord du PNUD et du COPS parce que le CePED ou le PNUD n'a pas envoyé une lettre de rappel de fin de contrat et n'a pas invité le CS à un COPS à cet effet. Aussi, les demandes de paiement envoyées par le CS au titre des activités de 2016 n'ont pas été objectées par le PNUD ou le CePED et sont payées. Ce qui contraint le CS à poursuivre la mise en œuvre de la convention en 2016.	0%
La présente convention signée les 23 décembre 2014 est un document complémentaire et inclusif de bloc d'actes juridiques adoptés pour la gouvernance et la gestion du PPEA	Ont signé, le Directeur du CS et le Ministre du DAEP	100%
Taux moyen d'exécution de la convention		65%

5.18 Résultats des enquêtes auprès des bénéficiaires du PPEA

L'enquête auprès des bénéficiaires du PPEA pour son évaluation finale s'est déroulée dans les communes d'Abomey- Calavi, Aplahoué, Glazoué, Kétou, Natitingou, Parakou et Porto-Novo du 7 octobre au 21 octobre 2016.

Au cours de cette enquête, 125 bénéficiaires ont pu être interviewé sur 160 prévus. L'échantillon des enquêtes était constitué de 2 bénéficiaires de chacune des 4 promotions : 1, 3 et 4 ; et de 14 bénéficiaires de la 5^{ème} promotion dans chaque commune. Les principales difficultés rencontrées au cours des enquêtes sont liés au fait que certains producteurs étaient injoignables, d'autres n'étaient plus dans les communes et d'autres ont carrément évités les enquêteurs (surtout dans la Commune de Kétou).

De façon générale, les bénéficiaires sont des hommes et des femmes d'origine diverses et de niveau d'enseignement supérieur ou égal au BEPC, ayant ou pas une base en agriculture, et se consacrant soit à l'agriculture, à l'élevage ou à la transformation agroalimentaire. Le degré de satisfaction n'est pas le même chez tous les enquêtés. Tous sont satisfaits du contenu des formations et de leur déroulement. Cependant, ceux de la 4^{ème} et de la 5^{ème} promotion regrettent la durée de leur formation qui n'était que de trois (3) mois alors que celles des promotions précédentes étaient de six (6) mois. Quant à ce qui est de la procédure d'élaboration du plan d'affaire 57% sont satisfait, mais tous les enquêtés déplorent l'absence de suivi de songhaï après leur formation. « C'est comme si Songhaï nous a abandonnés et on est livré à nous même » disent-ils.

En effet, après leur formation, ils devaient bénéficier d'un kit de démarrage et d'un suivi. Ce qui n'a pas été le cas. Le centre SONGHAI n'a visité qu'une promotion alors que le CADER n'en a visité aucune. De même, aucune assistance n'est portée aux bénéficiaires pour l'écoulement de leur produit. Toutefois, il faut reconnaître que les bénéficiaires apprécient le projet mais se plaignent tous de son exécution.

Les bénéficiaires se plaignent que :

- le CPEAS ne dispose pas de toutes les sections et matériels ;
- les formateurs feraient des retenues dans la formation ;
- la durée de formation est passée de six mois pour les premières promotions et de trois mois pour la dernière promotion ;
- la phase d'incubation n'a pas été vécue par la dernière promotion ;
- tous les bénéficiaires n'ont pas reçus le financement, et parmi ceux qui en ont reçus, Mlle YEMADJRO Lucrèce ne s'est pas installé. Elle a reçue l'accord de financement mais n'a pas continué le processus pour rentrer en possession des fonds ; parce qu'elle était nourrice dans la période et depuis, les obligations de mère ne lui ont pas permis de s'installer ;
- pour ce qui est du kit de démarrage, il ressort que les premières promotions ont reçues un lot en nature et un lot en espèce, mais ils se plaignent tous du lot en nature du fait qu'ils sont contraints dans le choix des fournisseurs qui sont en plus trop chers à leur goût. Les deux dernières promotions ont préféré disposer de la totalité des 500.000 F CFA. Après la 1^{ère} tranche, beaucoup peinent à recevoir la 2^{ème} tranche du fonds levier.

Ainsi, beaucoup de bénéficiaires ont eu de difficultés liées surtout au manque de moyens financiers et, pour ceux qui n'en ont pas, à la disponibilité de site pour s'installer après leur formation. Ils souhaitent ainsi que le PPEA augmente le fonds levier et qu'en accord avec la mairie, le PPEA leur trouve des sites d'installation provisoire, le temps de démarrer et après ils

pourront s'acheter des parcelles. Aussi, ils souhaiteraient que le processus passant par l'élaboration des plans d'affaires pour aboutir au financement soit accéléré pour leur permettre de disposer de fonds, ou tout au moins de leur plan d'affaires (5^{ème} promotion).

5.19 Propos de quelques bénéficiaires rencontrés



« Je m'appelle KADE Essotalom je suis né le 01/01/1988 à GAHOUGA (Djougou). J'appartiens à la 5^{ème} promotion du PPEA. J'ai intégré le programme en janvier 2016 et ai été formé pendant 3 mois au CPEAS de Kétou. Je n'ai pas connu la phase d'incubation. A la fin de ma formation j'ai reçu le kit de démarrage en espèce (fond levier). Le fond levier a été perçu en deux tranches. J'ai eu à élaborer mon plan d'affaire avec le BPC d'Abomey-Calavi mais je n'ai pas encore reçu la version finale. Je n'ai encore reçu aucun financement à ce jour. Je pratique le Maraîchage à Bidossessi (Arrondissement d'Abomey-Calavi) sur le domaine de l'ORTB. J'exploite ici une superficie d'environ 5000 m². »



« Je m'appelle DEDE Armand je suis né le 12/02/1987 à Cotonou. Je suis un bénéficiaire de la 5^{ème} promotion du PPEA. J'ai démarré ma formation en février 2016 pour une durée de 3 mois. Je n'ai pas fait d'incubation après ma formation. J'ai reçu la fin de ma formation un fond levier. Le fond levier a été perçu en deux tranches. En ce qui concerne mon plan d'affaire, avec le BPC d'Abomey-Calavi, nous avons rédigé et corrigé le document mais je n'ai pas encore reçu la version finale. Je n'ai non plus pas reçu de financement. Je pratique le Maraichage et suis installé à Togba (Arrondissement d'Abomey-Calavi) sur une parcelle d'environ 5000 m². »



« Je m'appelle HOUSSOU Toussaint. Je suis né à Abomey-Calavi et j'ai 22 ans. Je suis un bénéficiaire de la 5^{ème} promotion du PPEA. Ma formation je l'ai démarré le 21 janvier 2016 et elle a durée 3 mois. Je n'ai pas fait d'incubation une fois la formation terminée. Il faut dire qu'à la fin de ma formation j'ai reçu le fond levier en deux tranches. J'ai élaboré mon plan d'affaire avec le BPC d'Abomey-Calavi mais je n'ai pas encore reçu la version corrigée. Je n'ai pas reçu de financement autre que le fond levier. Comme je vous l'avais dit le fond levier a été perçu en deux tranches. Déjà la deuxième tranche a tardé énormément avant de venir, ce qui a constitué un problème pour mon installation. De plus j'ai dû puiser dans les ressources d'une autre de mes activités (Cabine téléphonique) pour évoluer dans mon installation vu que le fond levier ne suffisait pas. Je pratique le Maraichage et je suis installé à AHOSSOUGBETA sur une parcelle d'environ 4480 m². »



« Je me nomme TODEDJRAPOU Daniella. Je suis née le 08/05/1988 à DJETA au Togo. Je suis une bénéficiaire de la 5^{ème} promotion du PPEA. J'ai intégré le groupe pour la formation en janvier 2016 pour une durée de 3 mois. Contrairement aux autres promotions nous n'avions pas eu de phase d'incubation. A la fin de la formation il fallait prendre le kit de démarrage mais nous avons demandé que l'on nous remette toute la somme, soit 500 000 FCFA (fond levier) pour nous permettre de faire les achats nous même. Le fond levier a été perçu en deux tranches. Ainsi j'ai d'abord reçu une première tranche avec laquelle j'ai fait construire un hangar, des cages et acheté quelque lapins. La deuxième tranche : je comptais sur elle pour m'approvisionner en produits vétérinaire puisqu'on nous avait dit qu'elle viendrait dans l'intervalle de deux semaines à un mois au plus. Après elle a tardé à venir ce qui m'a beaucoup nuit puisque j'ai connu dans la même période une épidémie dans mon exploitation ce qui m'a fait perdre des animaux. J'ai élaboré mon plan d'affaire avec le BPC d'Abomey-Calavi mais je n'ai pas encore reçu la version corrigée. Je n'ai reçu aucun financement autre que le fond levier. A la fin de la formation son projet portait sur l'élevage de poule pondeuse. Mais vu que le fond levier ne suffisait pas, elle a préféré démarrer avec la cuniculture. Elle est installée dans le village d'OUGAFANJI dans l'arrondissement de Togba sur une parcelle d'environ 450 m². »



« Je m'appelle TOHOUENNON David, j'ai 24 ans. Je suis informaticien de formation, mais j'ai aussi des connaissances de base en agriculture. Je suis rentré dans ce programme en 2014 grâce à mon frère. J'ai suivi la formation sur le centre Songhai à Porto-Novo durant trois mois puis l'incubation à Zangnanado pendant 3 mois. Bien que le contenu des formations soit très satisfaisant, je n'ai pas pu bien assimiler tout ce qui nous a été enseigné durant la formation, à cause de la durée qui est trop courte pour maîtriser tout ce qui nous a été enseigné. Cependant, je pense que le PPEA est un projet, mais qu'il reste beaucoup à faire. En effet grâce à ce projet, beaucoup de jeunes comme moi ont été formés sur les techniques agricoles et ont reçu un financement pour démarrer leur propre entreprise. Aujourd'hui grâce au PPEA j'ai pu obtenir un financement avec

le plan d'affaire que BPC nous a fait et j'ai démarré ma propre entreprise agricole de culture maraichère comme beaucoup de jeune. Néanmoins l'écart entre les deux tranches du fond levier et trop long, et si ce n'était grâce au prêt obtenu, je n'y serais pas arrivé. Je déplore aussi le fait qu'après la formation nous ne bénéficions d'aucun suivi. Je suggère donc au projet de rallonger la durée de la formation pour les générations à venir et de réduire la durée entre les deux tranches du fond levier. Je suggère aussi que le projet tienne compte de l'ambition des bénéficiaires au cours de la phase d'incubation et qu'un suivi régulier soit effectué sur leurs installations après installation.



« Je m'appelle OUIOUNO Arnaud. J'ai 25ans et je vis à Natitingou. Je suis rentré dans le programme PPEA en 2014 dans l'intention d'avoir en fin de formation une ferme et produire du piment rond. Mais après la formation et l'incubation avec un kit de démarrage d'une valeur de 500.000 dont 400.000 en matériels et 100.000 en espèce, j'ai été confronté a un problème foncier. En effet, je ne possédais pas de terre et j'espérais que le projet en mettrait à notre disposition. Mais après la formation j'ai compris qu'il n'en serait rien. J'ai

donc fait recoure à une ONG CEPI Développement (Centre d'Incubation pour la Promotion et l'Entrepreneuriat agricole sociale et scolaire). Grâce à eux, j'ai pu avoir à ma disposition 3ha de terre où j'ai installé mon site de maraichage sur 1500 m² pour le moment. Ce projet a également mis à ma disposition un forage un forage, un magasin et des instruments de travail pour débiter mes activités et en contrepartie je dois reverser un pourcentage à l'ONG après chaque vente. J'avoue que le PPEA est un bon projet, mais il faut que le projet voie comment aider les jeunes bénéficiaires qui n'ont pas de terre à en avoir. Aussi je trouve que la durée de la formation est courte. Si le projet pouvait la rallonger un peu plus ce serait bon. Car en trois (3) mois, il n'est pas évident de maitriser toutes les techniques apprises. »



« Je m'appelle TCHIDEGBE D. Juste. Je suis bénéficiaire de la 5èmes promotion du PPEA. Je suis rentré dans le programme dans l'intention d'avoir en fin de formation une ferme spécialisée en production animal. Grace au fond levier et a l'aide me mes proches je peux dire avoir une petite entreprise de production animal mais je suis encore loin de mes objectifs. Comme toute entreprise J'ai rencontrer des difficultés lors de mon installation et actuellement j'en ai encore surtout financier et matériel. L'abandon des bénéficiaires par le programmes et le retards du financement promis des plans d'affaires réalisés par le BPC, freine et ralenti considérablement l'évolution de mes projets. Grande sont mes ambitions mais impossibles

ils sont a réalisés sans financement. Aidez-nous à avoir enfin le financement prévu pour permettre aux jeunes bénéficiaires comme moi de réaliser leurs rêves. »

6 EFFICIENCE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

6.1 Indice d'efficacité du projet

La mise en œuvre du projet **est efficace** : elle affiche en effet, un indice d'efficacité de: 1,5 avec un taux d'exécution financière de 19% et un taux de réalisation physique de 28%.

Tableau 15: Indice d'Efficacité (IE)

	TEP	TEF	IE	Conclusion
Base ProDoc	28%	19%	1,5	La mise en œuvre du projet est efficace

6.2 Matrice d'appréciation des critères d'efficience du PPEA

Le tableau suivant présente les réponses aux critères d'appréciation de l'efficience du programme.

Tableau 16: Matrice d'appréciation des critères d'efficience du PPEA

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	
Efficience : le projet a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente, conformément aux normes et standards nationaux et internationaux ?					
Le soutien au projet a-t-il été fourni de manière efficace ?	La gestion adaptative a-t-elle été utilisée ou s'est-elle avérée nécessaire pour assurer une utilisation efficace des ressources ?	La gestion du projet a été tout le temps adaptative	Modifications apportées à la stratégie d'élaboration/de mise en œuvre du projet (c.-à-d. restructuration) en cas de besoin pour améliorer l'efficacité du projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descriptifs et évaluations du projet ▪ PNUD ▪ L'équipe de projet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse du document Principaux ▪ entretiens
	Le cadre logique du projet, les plans de travail et les modifications éventuelles qui leur ont été apportées ont-ils été utilisés comme outils de gestion durant la mise en œuvre ?	Avant 2013 le projet a été géré sans PTAB.			
	Les systèmes comptables et financiers en place étaient-ils appropriés à la gestion du projet et ont-ils produit des renseignements financiers exacts et opportuns ?	Le système comptable et financier est à géométrie variable avec 3 procédures en face. Les procédures du PNUD, celles du Centre Songhai et celles nationales. Les justificatifs sont donc à rechercher auprès de l'un ou l'autre des acteurs qui ont exécuté les dépenses.			
	Les rapports sur l'état d'avancement ont-ils été produits avec précision, en temps opportun et ont-ils satisfait aux exigences de déclaration, notamment aux changements de gestion adaptative?	Les rapports sont régulièrement produits et adressés au PNUD en temps réel. Des audits financiers ont été diligentés par le PNUD.	Disponibilité et qualité des rapports financiers et des rapports sur l'état d'avancement Caractère opportun et adéquat des rapports fournis Qualité des rapports de gestion basée sur les résultats (rapports sur l'état		

			d'avancement, suivi et évaluation)		
	La mise en œuvre du projet a-t-elle été rentable conformément à la proposition initiale (prévue ou réelle) ?	<p>Aucune rentabilité</p> <p>Taux d'Exécution Financière (TEF) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressources du Bénin (93%) ▪ Ressources du PNUD (122%) ▪ Ressources des autres partenaires (48%) ▪ Ressources totales du projet (95%) <p>Solde de trésorerie en fin de projet : 230.689.4471 FCFA soit 5% des ressources mobilisées.</p> <p>Taux d'Exécution Physique (TEP) :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Base activités réalisées (28%) ▪ Base indicateurs ciblés et obtenus (42%) <p>Indice d'Efficiency du Projet (IEP) : 1,5</p>			
	La collecte de fonds (cofinancement) s'est-elle déroulée comme prévu ?	<p>Taux de mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du projet : 28%</p> <p>Taux de respect des engagements financiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bénin (22%) ▪ PNUD (33%) ▪ Autres partenaires (1%) 			
	Les ressources financières ont-elles été utilisées efficacement ?	<p>Les écarts entre les dépenses prévues et les dépenses réelles sont grands dans la mesure où seulement 28% des ressources prévues ont été mobilisées.</p> <p>Prévision de dépenses : 23.000.000.000 FCFA</p> <p>Dépenses réelles : 4.324.872.529 FCFA</p> <p>Ecart : 18.675.127 FCFA soit 81% de la prévision</p>	Écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles Comparaison des fonds prévus et des fonds réellement utilisés		
	Les ressources financières auraient-elles pu être utilisées	Si le dispositif de mise en œuvre n'avait pas connu autant de dysfonctionnement les	Coût compte tenu des résultats obtenus par		

	plus efficacement ?	ressources financières auraient été mieux utilisées. Le Centre Songhaï a tout le temps dénoncé la qualité de la gestion et réclame que les plateaux techniques de production soient privilégiés dans l'utilisation des ressources financières mobilisées.	rapport aux coûts de projets semblables d'autres organismes		
	Les achats ont-ils été effectués de façon à utiliser efficacement les ressources du projet ?	Les rapports d'audit n'ont pas dénoncé des pratiques négatives concernant les achats au profit du projet	Adéquation des choix relatifs au projet compte tenu du contexte, de l'infrastructure et des coûts		
	Comment la gestion basée sur les résultats a-t-elle été utilisée lors de la mise en œuvre du projet ?	De nombreux outils GAR n'ont pas été installés ce qui a fragilisé le dispositif de suivi-évaluation. Les coûts associés à une gestion GAR n'ont pas été prévus au budget du projet.	Coûts associés au mécanisme d'exécution et à la structure de gestion par rapport aux autres solutions		
Quel est le niveau d'efficacité des accords de partenariat pour le projet ?	Dans quelle mesure les partenariats/liens entre les institutions/organismes ont été encouragés et soutenus ?	Des accords de partenariat ont été conclus avec PACER, FNPEEJ, Loterie Nationale, BPC/ANPE. Les résultats sont mitigés voir non convaincants	Activités spécifiques menées pour soutenir la conclusion d'accords de coopération entre les partenaires,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descriptifs et évaluations du projet ▪ Partenaires du projet et parties prenantes concernées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse du document ▪ Principaux entretiens
	Quels partenariats/liens ont été facilités ?	Surtout les partenariats relatifs au financement des Plans d'Affaires. C'est seulement avec les BPC qu'un partenariat technique a été expérimenté	Exemples de partenariats soutenus		
	Lesquels peuvent être considérés comme durables ?	Aucun	Éléments probants indiquant que les partenariats/liens particuliers perdureront		
	Quel a été le niveau d'efficacité des accords de coopération et de collaboration ?	Faible efficacité	Éléments probants indiquant que les partenariats/liens particuliers ont été efficace		
	Quelles méthodes ont donné de bons ou de mauvais résultats et pourquoi ?	Les méthodes sur ordres de la hiérarchie ou sur injonction politique n'ont pas donné de bons résultats	Types/qualité des modes de coopération utilisés entre partenaires		
Les capacités	Un bon équilibre a-t-il été	La création de compétences nationales et les	Proportion du travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descriptifs et 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse du

locales ont-elles été utilisées efficacement lors de la mise en œuvre du projet ?	trouvé entre l'utilisation de l'expertise internationale et des capacités locales ?	transferts de connaissance à une partie nationale n'ont pas été réalisés	d'expertise des experts internationaux utilisé par rapport au travail des experts nationaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ évaluations du projet ▪ Partenaires du projet et parties prenantes concernées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ document ▪ Principaux entretiens
	Les capacités locales ont-elles été prises en compte lors de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet ?	Oui. Le Prodoc a reconnu que le Bénin dispose d'une capacité locale qu'il faudra renforcer	Nombre/qualité des analyses effectuées pour évaluer le potentiel des capacités locales et la capacité d'absorption		
	Y a-t-il eu une collaboration efficace entre les institutions chargées de la mise en œuvre du projet ?	Plutôt une collaboration tout le temps conflictuelle avec des besoins permanents de recherche d'arrangement			
Quels enseignements peut-on tirer en ce qui concerne l'efficacité pour d'autres projets semblables à l'avenir ?	Quelles leçons peuvent être tirées du projet en matière d'efficacité ?	Peu mieux faire		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descriptifs et évaluations du projet ▪ Partenaires du projet et parties prenantes concernées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse du document ▪ Principaux entretiens
	Comment la mise en œuvre du projet aurait-elle pu être plus efficace (en termes de structures et procédures de gestion, d'accords de partenariats, etc...) ?	Bonne clarification des rôles et responsabilités des parties prenantes Gestion Axée sur les Résultats et non sur les moyens Séparer les fonctions d'administration des fonctions d'exécution			
	Quelles modifications auraient pu être apportées (le cas échéant) au projet afin d'améliorer son efficacité ?	On aurait pu remettre le projet en maîtrise d'œuvre totale à un privé comme le Centre Songhaï			
Dans quelle mesure le projet est-il efficace dans la réalisation de ses objectifs à long terme ?	Le projet atteindra-t-il son objectif global qui consiste à « contribuer à transformer les avantages comparatifs du Bénin en des avantages compétitifs par l'amélioration de la fertilité des terres, de même que par la vulgarisation des variétés et essences technologies agricoles adaptées et de fortes productivités. »	Non	<p>Changement de capacité :»</p> <ul style="list-style-type: none"> » Pour regrouper ou mobiliser les ressources » Pour l'élaboration des politiques connexes et la planification stratégique » Pour la mise en œuvre des lois et des stratégies connexes à travers des cadres institutionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descriptifs et évaluations du projet ▪ Partenaires du projet et parties prenantes concernées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse du document ▪ Principaux entretiens

	<p>Le capital humain affecté à l'agriculture à travers le renforcement des capacités des jeunes déscolarisés dévoués, engagés et motivés à faire carrière dans le secteur agricole est -il amélioré?</p>	<p>Oui seulement par le nombre de jeunes entrepreneurs agricoles formés.</p>	<p>adéquats et leur maintien</p>		
	<p>Quels sont les obstacles à la réalisation des objectifs à long terme, ou quelles sont les mesures nécessaires qui doivent être prises par les parties prenantes afin d'obtenir des impacts durables et de réaliser des avantages environnementaux mondiaux ?</p>	<p>Politisation du projet Conflits et dysfonctionnement internes L'insécurité foncière, principal facteur limitatif à l'initiative agricole ; L'absence d'accompagnement post-installation des jeunes bénéficiaires ; La faible implication du MAEP et de ses démembrements ; La faible implication de la mairie et de la préfecture dans le contrôle de la gestion des centres d'incubations ; Le non standardisation des modules de formation ; La qualité de l'équipe de gestion des centres.</p>			
	<p>Les résultats imprévus obtenus, ou les facteurs qui y ont contribué sont-ils attribuables au projet ?</p>	<p>Pas véritablement sauf si une étude d'impact en donne les preuves</p>	<p>Changement au niveau de l'utilisation et de la mise en œuvre des moyens d'existence durables Changement au niveau du nombre et de la puissance des barrières, telles que : » La connaissance au sujet techniques modernes en agriculture et de l'utilisation durable des ressources de la diversité biologique et des incitations économiques dans ces zones » La coordination</p>		

			interinstitutionnelle et le dialogue intersectoriel » La connaissance au sujet de la protection de la biodiversité et des pratiques d'utilisation durables des utilisateurs finaux » La coordination des instruments politiques et juridiques intégrant l'approche ZERI et les stratégies agroenvironnementales » Les incitations économiques agroenvironnementales à l'intention des parties prenantes		
--	--	--	--	--	--

7 EFFETS/IMPACTS PRODUITS

7.1 Changements positifs induits

Les changements positifs induits (Effets) par la mise en œuvre du PPEA sont les suivants :

- Le nombre de béninois ayant des compétences en entrepreneuriat agricole et en techniques modernes de production agricole biologique, élevage et de transformation a été accru. Le concept d'entreprise agricole intégrée s'est installé dans les discours de tous les acteurs. A défaut d'une étude de référence ce changement ne peut être quantifié.
- Le projet a augmenté le désir des bénéficiaires à l'entrepreneuriat. Des étudiants et des salariés, se sont reconvertis aux métiers agricoles en abandonnant leurs activités préalables. Beaucoup de jeunes sans emplois sont devenus des entrepreneurs et ont créés de nouveaux emplois, d'une manière directe par la main d'œuvre qu'ils emploient ; de manière indirecte, par les nouveaux emplois créés dans la chaîne de valeur de nouveaux biens agricoles produits.
- Des terres autrefois considérées comme des bas-fonds et non cultivables sont valorisées avec des cultures maraichères.
- Les cadres de concertations régionaux ont été mis en place en vue de faciliter la coordination intersectorielle et le dialogue.
- Les variétés améliorées et les variétés à fortes croissance et à haut rendement ont été vulgarisées aux bénéficiaires et sont adoptés par ces derniers
- Les bénéficiaires savent mieux gérer les ressources en eau dans les plans d'eau naturel, en pratiquant les techniques d'irrigation de goutte à goutte, qui favorise une optimisation de la ressource. Les bénéficiaires ne coupent plus les arbres de manière anarchique pour installer leurs cultures.
- Sur l'environnement local, le projet a permis de créer des voies d'accès aux villages, d'attirer des visiteurs dans les zones d'implantation des CPEAS.
- Le projet a permis la valorisation des activités économiques dans chaque zone agro-écologique du Bénin. Les bénéficiaires produisent des biens très demandés dans leur milieu, ce qui augmente la demande pour les biens produits localement. Par exemple, la production du piment, du gombo, de la grande morelle, l'élevage des lapins dans le département de la Donga.
- Sur le bien-être économique, le projet a permis d'augmenter les capacités de production, de rendre disponibles à coûts relativement bas, les biens produits, de créer des emplois agricoles et de développer des chaînes valeurs pour les nouveaux produits créés, d'améliorer la sécurité alimentaire, d'inciter la consommation de nouveaux produits locaux en vue de réduire les risques de malnutrition.

Sur les autres questions socio-économiques : un bénéficiaire rencontré a installé un système d'énergie solaire dans sur sa ferme, ce qui a permis aux populations riveraines de venir y charger leur téléphone, et aussi de venir regarder des matchs sur son poste téléviseur à un coût forfaitaire. Il a aussi créé une école dans le village qui est dirigée par sa femme.

Grâce au PPEA, toutes les mairies des zones d'implantation des CPEAS ont intégré dans leur PDC 3^{ième} génération, une dotation de soutien à l'employabilité des jeunes et ont pris des arrêtés pour suivre et accompagner les jeunes bénéficiaires installés dans leur commune.

7.2 Changements négatifs induits

Le seul changement négatif identifié est que le projet a fragilisé le dialogue entre les institutions aux échelles nationales et locales.

7.3 Obstacles à la conservation et à la démultiplication des effets

Les obstacles à la réalisation des objectifs à long terme sont :

- L'insécurité foncière, principal facteur limitatif à l'initiative agricole ;
- L'absence d'accompagnement technique post installation des jeunes bénéficiaires ;
- La faible implication du MAEP et de ses démembrements ;
- La faible implication de la mairie et de la préfecture dans le contrôle de la gestion des centres d'incubations ;
- Le non standardisation des modules de formation ;
- La qualité de l'équipe de gestion des centres.

7.4 Effets induits par domaines

Le tableau suivant présente les effets induits domaines

Tableau 17: Effets induits par domaine

Domaines de changements	Oui/Non	Nature des changements obtenus
Regroupement ou mobilisation des ressources	Non	En dehors de l'apport du gouvernement, dans la mise en œuvre du projet, aucune autre mobilisation n'a été faite par le projet.
Elaboration des politiques et la planification stratégique	Non	
Mise en œuvre des lois et des stratégies connexes à travers des cadres institutionnels adéquats et leur maintien	Non	
Utilisation et mise en œuvre des moyens d'existence durables	Oui	Utilisation de biogaz dans les centres.
Connaissance sur les techniques modernes en agriculture	Oui	Les bénéficiaires ont appris les techniques modernes en agriculture : la production biologique, le système d'irrigation goutte à goutte, l'utilisation des variétés améliorées.
Connaissance sur l'utilisation durable des ressources de la diversité biologique	Oui	Les bénéficiaires savent mieux gérer les ressources en eau dans les plans d'eau naturel, en pratiquant les techniques d'irrigation de goutte à goutte, qui favorise une optimisation de la ressource. Les bénéficiaires ne coupent plus les arbres de manière anarchique pour installer leurs cultures.
Connaissance sur les incitations économiques dans les différentes zones du Bénin	Oui	Le projet a permis la valorisation des activités économique dans chaque zone agro-écologique du Bénin. Les bénéficiaires produisent des biens très demandés dans leur milieu, ce qui augmente la demande pour les biens produits localement. Par exemple, la production du piment, du gombo, de la grande morelle, l'élevage des lapins dans le département de la Donga,
Coordination interinstitutionnelle et dialogue intersectoriel	Non	Le projet a fragilisé le dialogue entre les institutions ce qui a favorisé l'émergence de conflits.
Protection de la biodiversité	Oui	Les rejets du projet sont revalorisés par d'autres

		composantes du projet.
Utilisation /Adoption des innovations agricoles	Oui	Les variétés améliorées et les variétés à fortes croissance et à haut rendement ont été vulgarisés aux bénéficiaires et sont adoptés par ces derniers
Coordination des instruments politiques et juridiques intégrant l'approche ZERI	Non	
Stratégies agro-environnementales	Non	
Incitations économiques agro-environnementales à l'intention des parties prenantes	Non	
Comportement des bénéficiaires du projet	Oui	Le projet a augmenté le désir des bénéficiaires à l'entreprenariat. Des étudiants et des salariés, se sont reconvertis aux métiers agricoles en abandonnant leurs activités préalables.
Taux de chômage des jeunes au Bénin	Oui	Beaucoup de jeunes sans emplois sont devenus des entrepreneurs et ont créés de nouveaux emplois, d'une manière directe par la main d'œuvre qu'ils emploient ; de manière indirecte, par les nouveaux emplois créés dans la chaîne de valeur de nouveaux biens agricoles produits.
Niveau de la production agricole /PIB Agricole	Oui	La production agricole a augmenté. De nouvelles filières agricoles sont développées, la production des bénéficiaires a augmenté la production agricole préalable au projet. La production dans les centres CPEAS vient elle aussi en augmentation à la production agricole nationale.

7.5 Matrice d'appréciation des critères d'effet et d'impact

Le tableau suivant présente la matrice d'appréciation des critères d'effet et d'impact du PPEA.

Tableau 18: Matrice d'appréciation des critères d'Effet du PPEA

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Effets/Impacts : Résultats : quels sont les résultats réels actuels et potentiels à long terme visés par le projet ?					
Dans quelle mesure le projet est-il efficace dans la réalisation de ses objectifs à long terme ?	Le projet atteindra-t-il son objectif global ?	La finalité du projet est d'inverser la tendance des investissements afin de rendre le milieu rural attractif et de réduire significativement l'exode rural.	<p>Changement de capacité :</p> <ul style="list-style-type: none"> » Pour regrouper ou mobiliser les ressources 32% des bénéficiaires visités par les évaluateurs ont réussi à mobiliser des crédits auprès des SFD ou à mobiliser des ressources propres qu'ils ont investies dans l'agriculture. » Pour l'élaboration des politiques connexes et la planification stratégique 100% des mairies visités ont intégré dans leur plan de travail, le soutien et l'accompagnement des jeunes vers l'agriculture. » Pour la mise en œuvre des lois et des stratégies connexes à travers des cadres institutionnels adéquats et leur maintien 50% des mairies visités ont pris des arrêtés municipaux pour suivre et accompagner les jeunes bénéficiaires installés dans leur commune. Changement au niveau de l'utilisation et de la mise en œuvre des moyens d'existence durables Changement au niveau du nombre et de la puissance des barrières, telles que : » La connaissance au sujet de la protection de la biodiversité et de l'utilisation durable des ressources 	<p>Descriptifs de projet</p> <p>Principales parties prenantes</p> <p>Données de suivi</p>	<p>.Analyse des documents</p> <p>Réunions avec le PNUD, l'équipe chargée du projet et les partenaires de projet</p> <p>Entretiens avec les bénéficiaires et les autres parties prenantes</p>

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
			<p>de la diversité biologique et des incitations économiques dans ces zones.</p> <p>» La coordination interinstitutionnelle et le dialogue intersectoriel</p> <p>Les cadres de concertations régionaux ont été mis en place en vue de faciliter la coordination intersectorielle et le dialogue.</p> <p>» La connaissance au sujet de la protection de la biodiversité et des pratiques d'utilisation durables des utilisateurs finaux</p> <p>Des terres autrefois considérées comme des bas-fonds et non cultivables sont valorisées avec des cultures maraichères.</p> <p>» La coordination des instruments politiques et juridiques intégrant la protection de la biodiversité et les stratégies agroenvironnementales</p> <p>» Les incitations économiques agroenvironnementales à l'intention des parties prenantes</p>		
	<p>Quels sont les obstacles à la réalisation des objectifs à long terme, ou quelles sont les mesures nécessaires qui doivent être prises par les parties prenantes afin d'obtenir des impacts durables et de réaliser des avantages environnementaux mondiaux ?</p>	<p>Les obstacles à la réalisation des objectifs à long terme sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'absence d'accompagnement post installation des jeunes bénéficiaires ; - La faible implication du MAEP et de ses démembrés, - La sécurisation du foncier qui constitue un facteur limitatif à l'initiative agricole - La faible implication de la mairie et de la préfecture dans le contrôle de la gestion des centres d'incubations 			

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
		<ul style="list-style-type: none"> - La qualité des formateurs - La non standardisation des modules de formation - La qualité de l'équipe de gestion des centres 			
	Les résultats imprévus obtenus, ou les facteurs qui y ont contribué sont-ils attribuables au projet ?	Les résultats imprévus sont attribuables au manque de synergie d'action dans la mise en œuvre du projet par les différents acteurs.			
Dans quelle mesure le projet est-il efficace dans la réalisation des objectifs ?	<p>Quels sont les impacts ou les impacts probables du projet ?</p> <p>» Sur l'environnement local</p> <p>» Sur le bien-être économique,</p> <p>» Sur les autres questions socio-économiques</p>	<p>Les impacts du projet sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sur l'environnement local : le projet a permis de créer des voies d'accès aux villages, d'attirer des visiteurs dans les zones d'implantation des CPEAS. - Sur le bien-être économique, le projet a permis d'augmenter les capacités de production, de rendre disponibles à coûts relativement bas, les biens produits, de créer des emplois agricoles et de développer des chaînes valeurs pour les nouveaux produits créés, d'améliorer la sécurité alimentaire, d'inciter la consommation de nouveaux produits locaux en vue de réduire les risques de malnutrition. - Sur les autres questions socio-économiques : un bénéficiaire rencontré a installé un système d'énergie solaire dans sa ferme, ce qui a permis aux populations riveraines de venir y charger leur téléphone, et aussi de venir regarder des matchs sur sa télé à un coût forfaitaire. Il a aussi créé une école dans le village qui 	<p>Donner des exemples précis des impacts sur les espèces, l'écosystème ou sur le plan génétique, le cas échéant</p> <p>70% des riverains rencontrés ont trouvé que l'installation des CPEAS dans leurs localités a permis le rayonnement de leur village par la construction des bâtiments et des infrastructures de production agricole</p> <p>100% des habitants des villages où les jeunes bénéficiaires visités se sont installés ont trouvé que les jeunes installés leur ont permis de changer leurs habitudes de production et d'utilisation des terres (les cultures de contre saison, les cultures maraichères surtout) ce qui leur a permis d'améliorer leur revenu</p> <p>70% des riverains rencontrés vont s'approvisionner dans les CPEAS et auprès des jeunes bénéficiaires installés dans leurs localités</p> <p>100% des bénéficiaires rencontrés ont dits qu'ils n'ont pas de difficultés d'écoulement de leur produits ; 60% ont dits qu'ils sont débordés par la demande et 70% ont trouvé que leur activité est reproduite par les autres</p>	<p>Descriptifs du PPEA</p> <p>ProDoc</p> <p>Principales parties prenantes</p> <p>Données de suivi</p>	<p>.Analyse des données</p> <p>Entretiens avec les Principales parties prenantes</p>

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
		est dirigé par sa femme.	<p>producteurs de la commune ce qui entraîne un excès d'offre sur le marché local et détériore les prix. D'où ils ont la nécessité de stocker, ou de laisser le maïs durer dans le champ avant la récolte.</p> <p>Ces acquis doivent être capitalisés, renforcés et des recyclages et des visites de partage d'expérience doivent être réalisés entre les différents bénéficiaires. Les jeunes qui ont réussi peuvent ainsi servir d'exemple aux autres par un mécanisme de formation par les pairs et ainsi contribuer à améliorer le potentiel des initiatives à venir.</p>		
Orientations futures des résultats	Dans quelle mesure le projet peut-il tabler sur ses réussites et tirer des leçons de ses faiblesses afin d'optimiser l'impact potentiel des initiatives actuelles et à venir ?	<p>Encourager la formation par les pairs ;</p> <p>Repérer les jeunes qui ont des difficultés à démarrer et les ramener dans les CPEAS en leur faisant un renforcement de capacité et en leur confiant des unités de production à gérer au sein des CPEAS sous forme de contrat.</p> <p>Encourager la mise en réseau de tous les bénéficiaires, les partages d'expériences et les visites de cas de succès.</p> <p>Organiser des foires et des expositions de réalisation des bénéficiaires dans leurs communes et inviter les autres jeunes à y participer.</p> <p>Les membres des équipes de gestion des CPEAS seront retenus par concurrence, et définis par une forme de contrat qui les responsabilise totalement de la gestion des centres de manière</p>		Données recueillies au cours de l'évaluation	Analyse du document Principaux entretiens

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
		<p>autonome suivant un mode de gestion privé.</p> <p>Les mairies, les préfectures, et l'Etat, mettrons des commissions de suivi-évaluation des résultats de gestion de ces centres.</p>			

8 DURABILITE : VIABILITE ET PERENNITE DES ACQUIS/REALISATIONS DU PROJET

8.1 Viabilité institutionnelle et de gouvernance

Sur le plan institutionnel, les principales structures techniques de l'Etat sur lesquelles une éventuelle appropriation des acquis, des processus et des leçons d'expérience n'ont pas été impliquées dans le processus de mise en œuvre du projet. Il s'agit des structures techniques et déconcentrées regroupées au sein surtout du Ministère à charge du secteur agricole et de celui à charge de la formation technique et professionnelle. Ce qui pose le problème de l'appropriation des processus et résultats par le pays.

Au niveau local et communal, aucun indice encourageant d'appropriation par les structures locales n'a été observé.

Sur le plan de la création des compétences au profit des jeunes béninois bénéficiaires du PPEA, les diligences ont permis de former et d'installer au moins 700 jeunes béninois potentiellement capable de mettre en application dans l'immédiat ou pour plus tard les connaissances et aptitude acquises au profit du secteur agricole du Bénin.

8.2 Capacité de réplication du modèle Songhaï

Le niveau d'appropriation des acquis et des processus techniques et technologique par les parties prenantes dans la mise en œuvre du projet reste faible et ne promet pas une réplication effective des acquis du projet par les parties prenantes.

8.3 Viabilité des CPEAS après le PPEA

L'autonomisation des CPEAS après le projet est actuellement sous revue par une étude commanditée par le PNUD. Sous réserve de confirmation ou non, la présente évaluation finale du projet fait les observations suivantes sur la capacité des CPEAS à poursuivre leurs activités et à connaître un développement après le PPEA.

Sur le **plan technique**, la **viabilité technique** des CPEAS est maintenue à un stade minimal et au seuil de cessation d'activités par le Centre Songhaï en respect de ses engagements soutenus par la convention du 13 décembre 2016.

L'expérience de gestion des CPEAS par le Centre songhaï révèle que les charges de fonctionnement des trois CPEAS s'élèvent à 133.467.107 FCFA (Moyenne des 3 centres sur 2015 et 2016). Les plateaux techniques de production n'étant pas encore à leur seuil optimal de rentabilité, les CPEAS affichent dans leur état actuel, une **viabilité financière** pratiquement asphyxiée. Des mesures vigoureuses doivent être prises pour densifier davantage les plateaux techniques de production et assurer une rigoureuse gestion de ces centres. Les délais d'autonomisation seront appréciés par l'étude actuellement en cours sur l'autonomisation des CPEAS.

8.4 Viabilité socio-économique des exploitations installées par les jeunes entrepreneurs

Le projet a permis la création d'au moins 700 entreprises agricoles. Ce qui contribue à la réduction du chômage et à l'augmentation de la production agricole. Certaines sont économiquement viables bien que fragiles dans leur état actuel.

8.5 Matrice d'appréciation des critères de durabilité/pérennisation

Le tableau suivant présente la matrice d'appréciation des critères de durabilité du PPEA

Tableau 19: Matrice d'appréciation des critères de durabilité/pérennisation

Critères d'évaluation	questions	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Durabilité : Les conditions sont-elles réunies pour assurer la durabilité des avantages et des résultats relatifs au projet ?					
Les problèmes liés à la durabilité sont-ils suffisamment intégrés dans le cadre de la conception du projet ?	<i>f</i> Les problèmes liés à la durabilité ont-ils été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet ?	Oui. Le projet a mis un accent particulier sur l'appropriation de la partie nationale.	<i>f</i> Preuve/qualité de la stratégie de durabilité <i>f</i> Preuve/qualité des mesures prises pour assurer la durabilité	<i>f</i> Descriptifs et évaluations du projet <i>f</i> Le personnel du PNUD et du projet et les partenaires de projet <i>f</i> Bénéficiaires	<i>f</i> Analyse du document <i>f</i> Entretiens
Viabilité financière	<i>f</i> Le projet tient-il suffisamment compte des questions liées à la viabilité financière et économique des bénéficiaires? Le projet tient-il suffisamment compte des questions liées à la viabilité financière et économique des et des CEPAS? <i>f</i> Les dépenses renouvelables après l'achèvement du projet sont-elles viables ? Les CEPAS sont-ils financièrement autonomes?	Dans le document du projet, oui la question est bien prise en compte. Mais elle n'est pas fait l'objet de préoccupation dans la mise en œuvre du projet. Oui, Le projet dans sa conception a prévu des conditions de viabilité et de pérennisation. Cependant cela n'a pas été mis en œuvre tel que précisé dans le document du projet	<i>f</i> Niveau et source du soutien financier futur devant être accordé aux secteurs et aux activités pertinents après l'achèvement du projet <i>f</i> Preuve de l'engagement des partenaires internationaux, gouvernements et autres parties prenantes à soutenir financièrement les secteurs et les activités pertinents après l'achèvement du projet <i>f</i> Niveau des dépenses renouvelables après l'achèvement du projet et sources de financement de ces dépenses	<i>f</i> Descriptifs et évaluations du projet <i>f</i> Le personnel du PNUD et du projet et les partenaires de projet <i>f</i> Bénéficiaires	<i>f</i> Analyse du document <i>f</i> Entretiens
Viabilité	<i>f</i> Les résultats des efforts déployés	Non	<i>f</i> Niveau auquel les activités et	<i>f</i> Descriptifs et	<i>f</i> Analyse du

Critères d'évaluation	questions	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
institutionnelle et de gouvernance	<p>lors de la période de mise en œuvre du projet ont-ils été bien assimilés par les organisations et leurs systèmes et procédures internes ?</p> <p><i>f</i> Existe-t-il des preuves indiquant que les partenaires du projet poursuivront leurs activités au-delà du soutien au projet ?</p> <p><i>f</i> Quel est le niveau d'appropriation locale des initiatives et des résultats ?</p> <p><i>f</i> Les lois, les politiques et les cadres pertinents ont-ils été pris en compte dans le projet afin d'évaluer la viabilité des principales initiatives et réformes ?</p> <p><i>f</i> Quel est le niveau de l'engagement politique attribuable aux résultats du projet ?</p> <p><i>f</i> Les politiques ou les pratiques en vigueur sont-elles à l'origine des incitations perverses qui affecteraient négativement les avantages à long terme ?</p>	<p>Non</p> <p>Aucun (0)</p> <p>Non</p> <p>100%</p> <p>Oui</p>	<p>les résultats du projet ont été pris en charge par les homologues, institutions, ou organisations locaux</p> <p><i>f</i> Niveau de soutien financier à être accordé par les acteurs locaux aux activités et secteurs pertinents après l'achèvement du projet</p> <p><i>f</i> Efforts pour soutenir l'élaboration des lois et des politiques pertinentes</p> <p><i>f</i> État d'exécution et capacité d'élaboration des lois</p> <p><i>f</i> Preuves d'engagement à travers l'adoption des lois et l'allocation des ressources aux projets prioritaires</p>	<p>évaluations du projet</p> <p><i>f</i> Le personnel du PNUD et du projet et les partenaires de projet</p> <p><i>f</i> Bénéficiaires</p>	<p>document</p> <p><i>f</i> Entretiens</p>
Viabilité socio-économique	<p><i>f</i> Le projet contribue-t-il aux éléments de construction clés de la viabilité socio- économique ?</p> <p><i>f</i> Les exploitations des jeunes installés sont-elles viables?</p> <p>Le projet contribue-t-il à l'acceptation des programmes agroenvironnementaux efficaces par les parties prenantes locales ?</p> <p><i>f</i> Existe-t-il des incitations commerciales adéquates pour assurer les avantages environnementaux et économiques durables réalisés dans le cadre du projet ?</p>	<p>Oui</p> <p>9% des exploitations visitées sont viables.</p> <p>Oui. Le projet contribue à 100%. Car elle s'inscrit dans une dynamique de système intégrée,.</p> <p>Oui. La production biologique est de plus en plus demandée par les consommateurs. La création des CPEAS incite la demande..</p> <p>Le système de production goute</p>	<p><i>f</i> Exemple de contributions aux changements socio-économiques durables pour soutenir les stratégies et les objectifs nationaux de développement</p> <p>Le projet a permis la création de 700 entrepreneurs agricoles. Ce qui contribue à la réduction du chômage et à l'augmentation de la production agricole.</p> <p><i>f</i> Exemple de contributions aux changements socio-économiques durables pour soutenir les objectifs du Gouvernement et des autres</p>	<p><i>f</i> Descriptifs et évaluations du projet</p> <p><i>f</i> Le PNUD, le personnel et les partenaires du projet</p> <p><i>f</i> Bénéficiaires</p>	<p><i>f</i> Entretiens</p> <p><i>f</i> Examen des documents</p>

Critères d'évaluation	questions	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
		<p>à goute, permet de réduire les pertes en eau, et favorise ainsi une meilleure gestion des ressources en eau. De plus, il permet la disponibilité des produits agroalimentaires toutes les périodes de l'année. Ce qui contribue à l'atteinte de deux objectifs des ODD.</p> <p>Le projet est aussi en parfaite adéquation avec la politique agricole de l'UEMOA, et la politique de l'Emploi du gouvernement.</p>	accords.		
Durabilité environnementale	<p><i>f</i> Existe-t-il des risques aux avantages environnementaux mis en place ou qui devraient se manifester ?</p> <p><i>f</i> Existe-t-il des menaces environnementales qui n'ont pas été prises en compte dans le cadre du projet ?</p> <p><i>f</i> Existe-t-il des menaces environnementales qui ont émergé au cours du projet ?</p>	<p>Il existe des risques aux avantages environnementaux mis en place. Cependant la présente étude ne peut pas s'y prononcer. Mais des études environnementales doivent être réalisées afin d'apprécier les niveaux de risques.</p> <p>Les études techniques d'impact environnementales ex-ante n'ont pas été réalisées. Le journal des risques du projet n'a pas pris en compte les risques environnementaux. Pour ce faire la présente évaluation, recommande que les études d'impact environnementales rigoureuses se fassent pour tous les sites créés ainsi que pour les zones potentiels d'installation des jeunes formés.</p>	<p><i>f</i> Preuve de menaces potentielles, telles que le développement des infrastructures</p> <p>Les exécutoires sont directement dirigés vers les cours d'eau et retenues d'eau. Ceci entrainerait un risque de dégradation de la biodiversité et de l'écosystème aux alentours des CPEAS.</p> <p><i>f</i> Évaluation des menaces non résolues ou émergentes</p> <p>Il n'existe aucun rapport d'analyse d'impact environnementale des sites CPEAS installés.</p> <p>Il n'existe aucun rapport d'analyse des risques pouvant affecter le projet.</p> <p>Les bénéficiaires sont installés</p>	<p><i>f</i> Descriptifs et évaluations du projet</p> <p><i>f</i> Évaluations des menaces</p> <p><i>f</i> Documents gouvernementaux ou autres documents publiés en externe</p> <p><i>f</i> Le PNUD, le personnel et les partenaires du projet</p> <p><i>f</i> Bénéficiaires</p>	<p><i>f</i> Entretiens</p> <p><i>f</i> Examen des documents</p>

Critères d'évaluation	questions	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
		Oui. Des crues ont entraîné l'inondation des champs de riz à Zagnanando et détruits les digues de certains étangs piscicoles.	selon leur moyen, et aucune étude technique préalable d'installation n'est réalisée sur les exploitations de ces jeunes. Ce qui affecte la viabilité environnementale de leurs exploitations.		
Développement de la capacité individuelle, institutionnelle et systémique	<p><i>f</i> La capacité mise en place au niveau régional, national et local est-elle suffisante pour assurer la durabilité des résultats atteints à ce jour ?</p> <p><i>f</i> Les capacités connexes nécessaires à l'élaboration et l'exécution des lois étaient-elles mises en place ?</p>	<p>Non. Aucune capacité nationale n'est mise en place pour assurer la durabilité des résultats atteints à ce jour.</p> <p>Non. Aucune capacité connexe n'a été mis en place. Même l'équipe de gestion a été manquante et le processus d'installation des organes a commencé à la fin du projet.</p>	<p><i>f</i> Éléments mis en place dans ces différentes fonctions de gestion, aux niveaux appropriés (régional, national et local) en termes de structures, stratégies, systèmes, compétences, incitations et interactions adéquats avec d'autres acteurs clés</p> <p>Les CCR ont été installés au cours de la dernière année du projet. L'UGP qui a été installé à cesser de fonctionner depuis 2014. Et il existe un vide dans la gestion du projet.</p>	<p><i>f</i> Descriptifs de projet</p> <p><i>f</i> Le PNUD, le personnel et les partenaires du projet</p> <p><i>f</i> Bénéficiaires</p> <p><i>f</i> Évaluations de capacité disponibles, le cas échéant</p>	<p><i>f</i> Entretiens</p> <p><i>f</i> Examen des documents</p>
Réplication	<p><i>f</i> Les activités et les résultats du projet ont-ils été reproduits à l'échelle nationale et/ou renforcés ?</p> <p><i>f</i> La contribution du projet à la reproduction ou au renforcement a-t-elle été soumise à une promotion active ou passive ?</p> <p><i>f</i> Les activités et les résultats du projet ont-ils été reproduits ou renforcés dans d'autres pays?</p>	<p>Non.</p> <p>Il n'existe aucune réplication parmi les bénéficiaires rencontrés. Le projet dans sa mise en œuvre n'a pas facilité la reproduction. Le fond levier mis à la disposition des jeunes ne leur permet pas de pouvoir reproduire le modèle. Et il n'a existé aucun mécanisme de financement et d'accompagnement financier et matériel des jeunes installés qui pourrait leur permettre de</p>	<p><i>f</i> Nombre/qualité des initiatives reproduites</p> <p><i>f</i> Nombre/qualité des initiatives innovantes reproduites</p> <p><i>f</i> Échelle de l'investissement supplémentaire déployé</p>	<p><i>f</i> Documents du programme des autres donateurs</p> <p><i>f</i> Bénéficiaires</p> <p><i>f</i> Le PNUD, le personnel et les partenaires du projet</p>	<p><i>f</i> Analyse du document</p> <p><i>f</i> Entretiens</p>

Critères d'évaluation	questions	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
		reproduire le modèle.			
Obstacles à la durabilité du projet	<p>Quels sont les principaux obstacles qui peuvent entraver la durabilité des efforts ?</p> <p>L'un de ces obstacles a-t-il été abordé dans le cadre de la gestion du projet ?</p> <p>Quelles sont les mesures possibles susceptibles de contribuer davantage à la durabilité des résultats obtenus à travers le projet ?</p>	<p>Plusieurs obstacles peuvent entraver la durabilité des efforts du projet.</p> <p>Le système de gestion des CPEAS,</p> <p>Le niveau d'implication des communautés locales dans la gestion des CPEAS,</p> <p>Le degré d'autonomie de l'équipe de gestion des CPEAS,</p> <p>La vision et le degré de responsabilité des gestionnaires des unités de production et celui de la coordination des CPEAS</p> <p>Les ingérences politiques et administratives.</p> <p>Les conflits entre les parties prenantes du projet</p> <p>Les conflits entre les acteurs</p> <p>La faible collaboration entre les institutions impliquées dans le bon déroulement des activités du projet.</p> <p>Les mesures possibles susceptibles de contribuer davantage à la durabilité des résultats obtenus sont ;</p> <p>L'accompagnement des jeunes installés après leur installation,</p> <p>Renforcer financièrement et matériellement le processus d'incubation-installation</p> <p>La responsabilisation des préfets et des maires</p>	<p>Obstacles relatifs aux éléments de construction de la durabilité, tels que présentés ci-dessus</p> <p>Changements récents pouvant engendrer de nouveaux obstacles au projet</p> <p>Stratégie d'éducation et partenariat avec les écoles, les institutions pédagogiques, etc.</p> <p>La compréhension de la philosophie Songhai.</p> <p>100% des maires rencontrés ont reconnu avoir été impliqués dans le processus d'installation des jeunes.</p> <p>Les COPS ont été installés et tiennent régulièrement leur réunion.</p> <p>Les CCR ont été installés.</p>	<p>Descriptifs et évaluations du projet</p> <p>Bénéficiaires</p> <p>Le PNUD,</p> <p>Le personnel et les partenaires du projet</p>	<p>Analyse du document</p> <p>Entretiens</p>
Orientations futures	Quels sont les domaines/ententes	La responsabilisation des préfets	100% des bénéficiaires	Données recueillies	Analyse des

Critères d'évaluation	questions	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
pour la durabilité et le rôle de catalyseur	<p>relatifs au projet qui présente le meilleur potentiel en termes de résultats durables à long terme ?</p> <p>Quels sont les principaux défis et obstacles affectant la durabilité des résultats des initiatives de projet qui doivent être directement et rapidement abordés ?</p> <p>Dans quelle mesure l'expérience et les bonnes pratiques de projet peuvent-elles influencer les stratégies de protection de la biodiversité des prairies de montagnes à travers les programmes agroenvironnementaux ?</p> <p>Les institutions nationales de prise de décisions sont-elles prêtes à continuer d'améliorer leur stratégie en vue d'une protection de biodiversité efficace à travers les programmes agroenvironnementaux ?</p>	<p>et des communautés locales dans le processus d'installation et l'installation des COPS sont des facteurs que l'on pourrait capitaliser. Cependant, il faudrait mettre des garde-fous pour permettre aux bénéficiaires de pouvoir accéder aux fonds levier à bonne date. La moralité de certains agents qui exigent des pourcentages aux bénéficiaires avant de leur remettre la deuxième tranche.</p> <p>La formation donnée par Songhai doit être revue et améliorée. De plus il faudrait associer des formateurs expérimentés. Les modules doivent être revus ainsi que la durée de la formation. Il faudrait mettre en place une synergie entre les autres expériences réussies et la philosophie Songhai.</p> <p>Il faudrait mettre l'Etat dans ses fonctions régaliennes et permettre aux jeunes de bien s'approprier des compétences. De plus il faudrait mettre en place un dispositif de suivi évaluation à tous les niveaux du programme afin de capitaliser les acquis et de procéder à un système d'alerte et de veille. Les préfets devraient renforcer leur implication par des décrets préfectoraux et l'installation d'un mécanisme de suivi.</p>	<p>rencontrés souffrent du faible montant du fond levier</p> <p>100% des bénéficiaires rencontrés sont motivés pour atteindre les résultats du projet. Cependant mis à part ceux qui bénéficient des subventions du PACER les autres ne sont pas accompagnés. Il faudrait ainsi organiser des séances de formation de courte durée, des renforcements de capacités et des bénéficiaires formés et installés.</p> <p>100% des bénéficiaires du Pacer tiennent à jour les outils de gestion</p> <p>100% des bénéficiaires du PACER bien que n'ayant pas réussi à reproduire le modèle présentent des chances de succès ?</p> <p>30% des bénéficiaires des SFD peuvent réussir à s'en sortir</p> <p>100% des plans d'affaires sont en inadéquation avec les réalités des entreprises agricoles. Il faudrait laisser les professionnels de l'agriculture réaliser les plans d'affaires.</p> <p>0% des préfets ont pris des initiatives de contrôle</p> <p>33% des maires ont réellement entrepris des actions complémentaires pour assurer la pérennisation des acquis</p> <p>10% des formateurs ont réellement impacté les jeunes.</p>	au cours de l'évaluation	données

Critères d'évaluation	questions	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
			<p>48% des bénéficiaires trouvent que les fonds d'installation doit être augmentée et varier selon l'activité du bénéficiaire</p> <p>28% des bénéficiaires trouvent que la durée de la formation est trop courte</p> <p>12% des bénéficiaires trouvent que les formateurs doivent être mieux suivis, recyclés pour qu'ils améliorent leur prestations, ou trouver des formateurs plus compétents.</p> <p>100% des bénéficiaires trouvent que le suivi doit être renforcé et régulier.</p>		

9 DEVENIR DES CPEAS APRES LE PPEA

Les CPEAS ne sont pas que des fermes agricoles ou des centres agricoles de formation pratique. Ils doivent être perçus comme des instruments de développement pour adresser des actions avec les grandes problématiques que sont l'absence/insuffisance de compétence avérée (savoir, savoir-faire et savoir-être), l'insécurité alimentaire, la faiblesse des revenus des ménages agricoles, la faible transformation agro-industrielle des productions agricoles et le développement des chaînes de valeur des filières agricoles, de la lutte contre le chômage des jeunes, l'innovation agricole, la transformation socio-économie des zones rural pour l'inversion de l'exode rural, etc.

Pour leur avenir, les scénarios suivants peuvent être explorés:

Scénario 1 : Laisser la gestion des CPEAS au Centre Songhai.

Scénario 2 : Mettre les CPEA sous gestion des services du MAEP.

Scénario 3 : Confier les CPEAS aux universités de formations agricoles

Scénario 4 : Intégrer les CPEAS dans le patrimoine des collectivités locales et donc comme patrimoine communal.

Scénario 5 : Mettre les CPEAS sous concession de gestion à un groupe privé de professionnels agricoles en s'inscrivant dans une logique de privatisation ou de mise en affermage.

Sans être exhaustif ou limitatif, les avantages et inconvénients de chacun de ces scénarios sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 20: Scénarios envisageables pour la gestion post projet des CPEAS

Différents scénarios	Avantages	Inconvénients	Commentaires et recommandation de l'évaluation
<p>Scénario 1 : Laisser la gestion des CPEAS au Centre Songhaï</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Continuité dans l'action ▪ Correction des erreurs et reproches ▪ Valorisation des expériences et acquis du Centre Songhaï ▪ Les farms-managers vont acquérir des formations avec des technologies avancées 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Source de nouveaux conflits avec le Centre Songhaï ▪ Entretien les protestations et des réticences des autres acteurs à collaborer avec le Centre Songhaï ▪ Renforcer le pouvoir du Centre Songhaï dans l'arsenal institutionnel de gestion du secteur agricole et celui de la formation technique agricole au Bénin. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mener des actions de mitigation des conflits créés par la phase projet ▪ Conclure avec le Centre Songhaï un nouvel accord qui mettra l'accent qui l'inclusion des acteurs étatiques dans leur rôle régalien d'exercice du pouvoir d'Etat ▪ Associer les autres acteurs étatiques pour s'assurer que les services fournis et les produits livrés par le Centre Songhaï sont de bonne qualité et répondent aux normes ▪ Imposer aux structures étatiques à coopérer avec Centre Songhaï et bien clarifier les champs de compétence de chaque partie. ▪ Le pouvoir central fera les arbitrages nécessaires et non de l'ingérence ou de l'injustice.
<p>Scénario 2 : Mettre les CPEA sous gestion des services du MAEP</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le MAEP se retrouve dans le rôle de leader du mécanisme qu'il réclame sans concession ▪ Les farms managers installés sont systématiquement pris en charge par le dispositif officiel de suivi-appui-conseils du secteur agricole ▪ Les cas de succès seront aisément repérés, diffusés et mis en échelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influence négative de l'administration publique ▪ Risque de mauvaise gestion comme cela a été le cas des anciennes fermes d'Etat ▪ Risque de politisation des CPEAS ▪ Non intégration de la philosophie Songhaï : le centre sera comme les autres centres de formation agricole ou de simple ferme à faible tendance d'innovations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confier aux MAEP les fonctions régaliennes de suivi, de contrôle du respect du cadre réglementaire et législatif de gestion du secteur agricole notamment les normes et standards de formation professionnelle, de production agricole (y compris semence), de transformation des produits, de normalisation, stockage et conditionnement, de sécurité sanitaire des aliments mis en marché, de gestion environnementale, etc. ▪ Obligé le MAEP à mettre les CPEAS sous contrat de gestion par des privés agréés. ▪ Privilégier le professionnalisme et la séparation des pouvoirs d'administration et d'exécution
<p>Scénario 3 : Confier les CPEAS aux Universités de formations agricoles</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les centres seront constamment animés par des enseignants-chercheurs et les étudiants ▪ Les CPEAS seront un centre de recherche et de production d'innovations agricoles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cette option va privilégier les expérimentations des théories universitaires et de la recherche ▪ La fonction de production à grande échelle sera occultée et les villes ne seront jamais vertes ▪ La transformation socio-économique des zones d'installation des CPEAS ne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les CPEAS ne sont pas que des fermes agricoles ou des sites de recherche-développement ▪

Différents scénarios	Avantages	Inconvénients	Commentaires et recommandation de l'évaluation
		sera pas au rendez-vous. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible intégration de la philosophie Songhaï, ▪ Le centre deviendra des espaces de démonstrations, ▪ L'aspect de production sera négligé ▪ Besoin de subvention pour faire fonctionner : centre non-autonome 	
Scénario 4: Intégrer les CPEAS dans le patrimoine des collectivités locales et donc comme patrimoine communal.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilisation des autorités locales ▪ Collage avec la décentralisation ▪ Gestion de proximité des CPEAS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les CPEAS seront transformés en équipements marchands et perdront les fonctions initiales ▪ Les CPEAS seront gérés sous pression politique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪
Scénario 5 : Mettre les CPEAS en concession à un groupe privé de professionnels agricoles (Logique de privatisation)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion professionnelle sera au rendez-vous ▪ Réduction de conflits d'intérêts si le cadre de concession est bien défini ▪ Rendre CPEAS autonomes ▪ Les CPEAS seront bien gérés sous régime privé ▪ Les formateurs seront de bonne qualité ▪ Accroissement des chances d'atteinte des objectifs de création des CPEAS ▪ Possibilité de valoriser les jeunes béninois formés et de mise en réseautage ou en cluster agricole 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque de confiscation d'un patrimoine national par le privé si le cadre de contractualisation n'est pas bien élaboré ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire une sélection impartiale du gestionnaire de chaque CPEAS si possible par appel d'offre international ▪ Rédiger un bon contrat de gérance ▪ Demander aux mairies de mettre en place un comité de suivi municipal ▪ Mettre en place un comité de suivi au niveau de la préfecture ▪ Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation interne au niveau de la préfecture ▪ Mettre à la tête des unités de production des agents qui parlent la langue locale afin de faciliter la fréquentation des riverains aux centres ▪ Continuer à faire fonctionner le COPS mais cette fois ci sous la forme d'un conseil d'administration qui sera composé représentants de ministères impliqués ▪ Si ce n'est pas le Centre Songhaï qui est retenu, il faut lui prévoir une position dans le dispositif de contrôle et d'assurance-qualité ▪ Cette option s'inscrit bien dans la dynamique actuelle de transformation de la gestion du secteur agricole et des réformes institutionnelles afférentes.

Différents scénarios	Avantages	Inconvénients	Commentaires et recommandation de l'évaluation
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si nécessaire faire un appel d'offre international pour le recrutement du privé ▪ La présence de l'Etat dans le dispositif sera pour assurer les fonctions régaliennes de l'Etat par les structures compétentes de l'administration publique et la création d'un environnement favorable et le maintien d'un climat d'affaire qui privilégie le professionnalisme et les obligations de résultats.

10 PRINCIPALES LEÇONS D'EXPERIENCES DE MISE EN ŒUVRE DU PPEA

Les principales leçons à retenir de l'expérience de mise en œuvre du PPEA sont les suivantes :

Leçon 1 : La cogestion en régime Publique-Privée d'un projet est inefficace et engendre un mélange de fonctions d'administration ou de gouvernance avec les fonctions opérationnelles d'exécution. Ceci a pour corollaire une difficile harmonisation des logiques et perception des acteurs, des difficultés de coordination, une gestion permanente des crises conjoncturelles et/ou structurelles, un besoin permanent d'arbitrages, une recherche permanente d'arrangements, un gaspillage de ressources, une frustration généralisée, une perte significative de productivités, etc.

Leçon 2: La prédominance du politique sur le technique peut, à l'étape de la mise en œuvre d'un projet, hypothéquer dangereusement l'atteinte des objectifs initiaux. En effet, les acteurs privilégient bien souvent le respect de la hiérarchie et la protection de leur carrière.

Leçon 3 : Importance de dispositif de suivi-évaluation efficace et fonctionnel et des cadres de mesures des rendements (évaluations périodiques) sur tout le cycle de la gestion du projet. Les contreperformances du PPEA ne se sont clairement révélées qu'à l'occasion de l'évaluation finale faute d'un bon dispositif de suivi-évaluation animé de façon professionnelle qui aurait pu générer des marqueurs de progrès et servir de système d'alerte précoce sur les risques et les déviations au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet.

Leçon 4 : Nécessité d'une forte implication des professionnels étatiques du secteur agricole dans les projets pour assurer les fonctions régaliennes de l'Etat (Cadrage, contrôle, certification/assurance qualité, protection/sécurisation, capitalisation, mise à échelle, définition de politique, etc.) à côté d'un secteur privé installé dans le rôle de maîtrise-d'œuvre (Exécution, obligation de résultats, reddition des comptes, etc.).

11 CONCLUSIONS DE L'EVALUATION

11.1 Par rapport à la conception du projet

Dans sa conception, le PPEA ne souffre d'aucun problème de pertinence ou de cohérence avec les politiques et stratégies nationales de développement du Bénin et de ses partenaires stratégiques.

La visibilité du projet est manifeste seulement dans les trois zones d'installation des CPEAS (Kétou, Zangnanado et Djougou).

11.2 Par rapport à l'atteinte des objectifs poursuivis par le projet

Les objectifs assignés au projet ne sont atteints qu'à hauteur de 28%. De façon spécifique et par résultat du ProDoc, les taux suivants sont obtenus : Résultat 1 (14%) ; Résultat 2 (27%), Résultat 3 (0%) ; Résultat 4 (50%) ; Résultat 5 (16%) ; Ensemble du programme (28%).

Tableau 21: Niveau d'atteinte des objectifs du PPEA

Objectifs assignés	Appréciation du niveau d'atteinte		
	Fort (Satisfaisant)	Moyen (Acceptable)	Faible (Insatisfaisant)
Objectif Spécifique 1 : Renforcer les capacités des jeunes entrepreneurs agricoles dans des domaines en adéquation avec les potentialités agro-écologiques de leurs localités et des orientations stratégiques nationales		X	
Objectif Spécifique 2 : Favoriser le développement, la promotion et l'adoption des technologies permettant d'accroître la productivité des entreprises agricoles			X
Objectif Spécifique 3 : Contribuer à instaurer un dispositif d'accompagnement et de soutien aux jeunes entrepreneurs agricoles formés	Accès aux intrants		X
	Accès au foncier		X
	Accès aux financements adéquats		X
	Accès à l'eau		X
	Accès aux innovations agricoles	X	
	Accès aux technologies	X	
	Accès aux informations sur les marchés		
Objectif Général : Contribuer à faire du Bénin une puissance agricole et construire des villes rurales en tant que stratégie de transformation socio-économique des zones rurales au Bénin	Puissance agricole		X
	Villes rurales		X
	Transformation socio-économique des zones rurales		X

11.3 Par rapports aux défis à lever

Le niveau de relèvement des défis validés par les parties prenantes est résumé dans le tableau 16 :

Tableau 22: Niveau d'atteinte de relèvement des défis

Défis poursuivis	Appréciation du niveau de relèvement		
	Fort (Satisfaisant)	Moyen (Acceptable)	Faible (Insatisfaisant)
Défis 1 : Création de valeur ajoutée à partir des ressources locales disponibles			X
Défis 2 : Renforcement des capacités des populations sur les plans de systèmes de valeurs entrepreneuriales, techniques, technologiques et organisationnels			X
Défis 3 : Mise en réseau des entrepreneurs et des entreprises dans une perspective de promotion des filières agricoles intégrées sous forme de grappe industrielle			X
Défis 4 : Promotion de la transformation agro-alimentaire et de la mise en marché des produits			X

Au terme du projet, les résultats escomptés n'ont pas été atteints de façon satisfaisante. Les défis projetés pour être relevés sont encore persistants. Ceci s'explique essentiellement par les conditions déplorables dans lesquelles le projet a été mis en œuvre. En réalité, le projet a beaucoup plus contribué à émousser les motivations des bénéficiaires à réaliser des exploitations agricoles de type Songhaï au lieu de les améliorer.

11.4 Par rapport aux acquis générés par le PPEA

Les acquis générés par le projet doivent être consolidés et documentés. En effet, au terme du projet, les **acquis physiques** quantifiés sont les suivants :

- 795 jeunes de 15-24 ans formés à l'entrepreneuriat agricole ;
- 135 femmes formées à l'entrepreneuriat agricole ;
- 711 jeunes de 15-24 ans ont reçu un appui matériel et/ou financier pour créer des entreprises agricoles et sont installés ;
- 140 femmes ont reçu un appui matériel et financier pour créer des entreprises agricoles et sont installées ;
- 158 producteurs, éleveurs et pêcheurs (H/F) sont formés sur les meilleures techniques de stockage et de transformation des produits agricoles ;
- 3 CPEAS sont construits et équipés dans les différentes zones agro-écologiques (Kétou en 2011, Zangnanado en 2013 et Kétou en 2015) ;
- 795 personnes formées ont bénéficié d'un appui à la création et à la gestion d'entreprise.

Les acquis non physiques du projet sont principalement :

- la dissémination des connaissances par la formation et les incubations ;
- la capacitation des jeunes entrepreneurs agricoles en gestion ;
- l'information et la communication ;
- etc.

11.5 Par rapport à la gestion du projet

L'exécution du projet a été caractérisée par :

- L'absence depuis la conception du projet d'un cadre de mesure des rendements avec des indicateurs formulés de façon professionnelle ;
- L'absence d'un dispositif institutionnalisé de suivi-évaluation. Dans son cycle de vie, le projet n'a disposé de PTAB que sur ces trois dernières années 2014, 2015 et 2016 de sa mise en œuvre sur exigence du PNUD. Ainsi seuls les cinq indicateurs qui alimentent le cadre stratégique du PNUD sont renseignés. Aucune base de données véritable sur le projet qui s'arrime à un autre dispositif national tel que le système de suivi-évaluation du MAEP et de l'ANPE n'est disponible. En conséquence, les contributions du projet dans les marches vers les objectifs nationaux ne pourront jamais être mesurées (faute d'indicateurs d'impact du projet).
- La non implication des structures étatiques qui dans l'exercice des pouvoirs régaliens devront assurer le respect des normes et standards en matières de formations professionnelles agricoles, de production agricoles, de création et de mise en marché de produits transformés, de sécurité sanitaires des aliments et de gestion des entreprises agricoles ;

12 RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION

12.1 Capitaliser et documenter les acquis du PPEA

Les réalisations physiques et les changements induits (effets) quoique peu encourageants doivent être documentés et valorisés dans une nouvelle initiative en vue de leur consolidation et de leur mise à l'échelle. Dans ce cadre, l'évaluation recommande :

- de réaffirmer le statut des CPEAS comme patrimoine nationale en revenant les rebaptisant « CPEA » ou CPEA-Bénin au lieu de CPEAS afin de finir avec toutes les accusations justifiées ou non du Centre Songhaï.
- de mettre les CPEAS hors des influences politiques et les faire gérer strictement sur fond professionnalisme.
- de mettre place un mécanisme d'assurance qualité et de contrôle de gestion des CPEAS.
- de procéder au repérage des jeunes entrepreneurs formés par le PPEA et qui sont restés dans le métier ;
- de repérer les jeunes entrepreneurs engagés et motivés qui ont des difficultés à démarrer et les ramener dans les CPEAS en leur faisant un renforcement de capacité et en leur confiant des unités de production à gérer au sein des CPEAS sous forme de contrat pour un départ.
- de poursuivre pour la moment l'animation et les formations/incubations sur le CPEAS en encourageant la formation par les pairs entrepreneurs agricoles détenteurs de cas de succès à l'image du Centre Songhaï. Les CARDER sont bien placés pour aider à identifier ces cas nationaux de succès qui ne sont pas visibles faute de communication sur leurs activités et leur succès ou échecs.
- d'organiser des recyclages et des visites de partage d'expérience entre les différents bénéficiaires. Les jeunes qui ont réussi peuvent ainsi servir d'exemple aux autres par un mécanisme de formation par les pairs et ainsi contribuer à améliorer le potentiel des initiatives à venir.
- d'encourager la mise en réseau de tous les bénéficiaires, les partages d'expériences et les visites de cas de succès.
- d'organiser des foires et des expositions de réalisation des bénéficiaires dans leurs communes et d'inviter les autres jeunes à y participer.

12.2 Clôturer le PPEA sans abandonner les rêves initiaux et les défis que le PPEA prétendait relever

Ces enjeux se résument comme suit :

- La création d'une masse critique de compétences pour la promotion de l'entrepreneuriat agricole (formation, incubation, accompagnement, financement, etc.) ;
- La réalisation des pôles régionaux (i) de productions agricoles à très grande échelle à forte productivité, (ii) de transformation agro-industrielles des productions (Création de valeur ajoutée), (iii) de développements des réseautages, de cluster agricoles pour la promotion des filières agricoles et de leurs chaînes de valeurs et (iv) de conquête de marchés aux échelles locale, nationale et régionale par la communication, le marketing, les systèmes d'informations sur les marchés ;
- La réalisation des transformations socio-économiques des zones d'implantation des Centres de Promotion Agricole (CPEA) ;

- La création de villes rurales attractives et incitatives d'un retour au village des forces productives agricoles encore actives dans toutes les Zones Agro-Ecologiques (ZAE) du Bénin en vue d'inverser l'exode rural.

12.3 Instruire la formulation d'une nouvelle initiative post-PPEA

La mission d'évaluation suggère de concevoir une **nouvelle initiative** sans l'appeler « PPEA II » ou « Projet ») et qui **valorisera, consolidera et mettra à l'échelle les acquis du PPEA** ainsi que ceux des autres projets à objectifs similaires dans le secteur agricole (Partenariat Public-Privé). A titre indicatif, les voies de consultation ou d'appel à proposition sur un fonds compétitifs sont explorables.

12.4 Consolider le Partenariat Public-Privé avec séparation de fonctions

La mission constate que l'expérience du PPEA avec le Centre Songhaï n'est pas concluante. La mission d'évaluation recommande de ne pas arrêter avec la dynamique PPP mais d'envisager le partenariat avec d'autres entrepreneurs agricoles aussi porteurs de cas de succès. Dans ce contexte, il est important de mettre un point d'honneur sur le principe de subsidiarité, la synergie et la complémentarité des parties prenantes et bien séparer les positionnements suivants :

- **Position de maîtrise d'Ouvrage (Fonctions régaliennes d'administration)** avec les structures étatiques ou paraétatiques ;
- **Position de maîtrise d'ouvrage délégué (Fonctions d'administration déléguées)** avec les structures communales ou autres sous agrément ;
- **Position de maîtrise d'œuvre (Fonctions d'exécution technique et de reddition des comptes)** : Structure privée ou agence d'exécution.

12.5 Instituer la Gestion Axée sur les Résultats comme instrument obligatoire de mise en œuvre de la nouvelle initiative

Le respect des exigences de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et singulièrement ses axes de « suivi-évaluation » et de « capitalisation » constituera un gage de succès de la nouvelle initiative. Un bon dispositif doit être capable de générer instantanément des informations pour :

- apprécier les progressions de l'initiative et permettre l'apprécier la qualité de la gestion ;
- prévenir, maîtriser et être proactif sur les risques, crises et catastrophes induits par le projet ;
- générer des informations pertinentes pour alimenter des bases de données à tous les niveaux de mise en œuvre du projet ;
- assurer la veille stratégique autour de la mise en œuvre du programme ;
- permettre à l'Etat de mesurer la contribution du projet à la mise en œuvre de son Programme d'Action.

o

o o

o
o o

Recrutement d'un consultant international et d'un consultant national pour l'Évaluation finale du Projet de Promotion de l'entreprenariat agricole pour la transformation socioéconomique des zones rurales au Bénin (PPEA).**1. CONTEXTE ET HISTORIQUE DU PAYS**

Le Bénin est un pays de l'Afrique de l'Ouest couvrant une superficie de 115 762 km². Sa population est estimée à 10 008 749 habitants résidents en 2013 contre 6 769 914 habitants en 2006, connaissant ainsi une croissance moyenne annuelle de 3,25%. Deux béninois sur trois ont moins de 25 ans et l'espérance de vie à la naissance est de 56,9 ans. La population est très inégalement répartie avec d'intenses mouvements migratoires.

Le Bénin constitue un paradoxe économique. Il dispose d'une position géographique avantageuse (proximité du Nigeria, appartenance à l'UEMOA, trait d'Union entre l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale francophone) et de ressources importantes pour développer une économie diversifiée et prospère, mais évolue depuis 1960 avec une croissance faible et insuffisante pour relever de façon significative le niveau de vie de la population. Le tournant pris au début des années 90, vers une gestion plus rigoureuse de l'économie, a permis d'inscrire le Bénin dans une phase de croissance positive et stable, mais encore insuffisante. La croissance des années 90 a juste permis de rattraper le déclin du pays dans les années 80. L'économie est fragile, s'appuyant sur un secteur cotonnier en crise, du fait d'une réforme mal gérée et sur un port, qui constitue plus un entrepôt favorisant les réexportations vers le Nigeria qu'une véritable plateforme commerciale. Depuis 1991, le Bénin a enregistré des progrès sur le plan macro-économique, caractérisés par une croissance économique de 5% en moyenne sur la période 1991-2002. Mais entre 2003 et 2005, cette croissance a dépassé à peine 3% par an, en raison de causes exogènes et endogènes (coton, énergie, port, gestion des finances publiques...) avant de retrouver depuis 2006 à nouveau la moyenne des 5%.

Tout en étant le premier réservoir d'emplois, le secteur agricole constitue également la principale source de création des richesses économiques nationales. Plus de 60% des actifs masculins et 35,9% des actifs féminins réellement occupés exercent une profession agricole⁹. Par ailleurs, la contribution du secteur agricole au PIB a évolué de 34% en 1995 à 32,6% (30,20%) en 2005 puis à 29,89% en 2008, soit en moyenne un taux de 33,3% sur la période 1995-2005 et de 31,5% sur la période 2005-2008. La production végétale y est prépondérante et intervient en moyenne pour 24,1% tandis que les productions animale et halieutique ont contribué en moyenne respectivement pour 5,9% et 4,2% sur la période 1995-2005. Le secteur est dominé par de petites exploitations agricoles. Malgré la prédominance de l'agriculture paysanne familiale, on remarque de plus en plus de nos jours, quelques initiatives d'implantation de fermes modernes par des promoteurs privés, avec plus d'investissements en capitaux dans le foncier, les plantations pérennes (palmier à huile, anacardier et fruitiers comme les agrumes et manguiers) et l'élevage intensif de volaille principalement. La structure de ces investissements implique l'implantation de ces fermes à la fois en zones périurbaine et rurale. Mais ces initiatives sont encore peu nombreuses en raison surtout de la non maîtrise de l'eau, de l'étroitesse du marché local, et de l'absence d'une politique de financement adaptée aux caractéristiques de l'activité agricole.

2. CONTEXTE ET HISTORIQUE DU PROJET

Le Bénin abrite depuis 1985 l'expérience Songhaï de promotion de l'entreprenariat agricole qui a connu un grand succès. Inspiré par le modèle Songhaï et son système de production intégrée, le Gouvernement du Bénin, à travers le Projet de Promotion de l'Entreprenariat Agricole pour la transformation socio-économique des zones rurales au Bénin (PPEA), a décidé de créer neuf (09) centres dont deux (Kétou et Zangnanado) sont déjà mis en place et un troisième est en cours de création à Daringa (Djougou). Le Projet vise à adresser le triple défi de l'emploi des jeunes, de la pauvreté et de l'exode rural ; il met l'accent sur la définition des pôles de concentration pour arrimer l'expérience de Songhaï à la stratégie nationale de développement agricole, dans une vision de développement intégré du territoire national. L'aboutissement naturel de cette démarche sera une croissance rurale durable et par conséquent, la création de richesses et la réduction de la pauvreté dans les zones rurales. Le PPEA a été élaboré et mis en œuvre dans une démarche d'appropriation par les institutions nationales. La stratégie du projet est focalisée sur trois grands axes :

- 4) la création des centres d'incubation pour la formation des jeunes ;
- 5) la formation et l'accompagnement des jeunes formés à l'installation et à la création d'entreprises viables ;
- 6) l'accompagnement des entrepreneurs à l'accès aux facteurs de production et aux marchés nationaux, régionaux et internationaux.

La finalité poursuivie par le PPEA est d'inverser la tendance des investissements afin de rendre le milieu rural attractif et de réduire significativement l'exode rural. La mise en œuvre du PPEA doit contribuer à transformer les avantages comparatifs du Bénin en des avantages compétitifs par l'amélioration de la fertilité des terres, de même que par la vulgarisation des variétés et essences technologiques agricoles adaptées et de fortes productivités. Le projet s'est appuyé sur l'amélioration du capital humain affecté à l'agriculture en renforçant les capacités des jeunes déscolarisés

⁹ Selon les résultats du RGPH de 2002 (INSAE)

dévoués, engagés et motivés à faire carrière dans le secteur agricole. Le défi du projet est de rendre l'agriculture moins tributaire des aléas climatiques à travers une bonne maîtrise de l'eau. Le projet est articulé autour de quatre composantes techniques auxquelles sont associés chacune, un ou plusieurs résultats spécifiques contenus dans le document de projet. Ces composantes sont :

- Composante 1: Renforcement des capacités des jeunes entrepreneurs agricoles dans des domaines en adéquation avec les potentialités agro écologiques de leurs localités ;
- Composante 2: Promotion de la recherche-développement et des technologies adaptées, à travers :
 - 1 : la Promotion des technologies protectrices de l'environnement
 - 2 : le Développement des incubateurs entrepreneuriaux ;
- Composante 3: Développement d'un cadre de suivi-accompagnement des jeunes et des femmes en entrepreneuriat agricole ;
- Composante 4: Aménagement socioéconomique des zones d'implantation des centres Songhaï.

Le document initial du projet élaboré en 2010, a connu une révision en 2013 qui a clarifié son arrangement de gestion sans remettre en cause la modalité de mise en œuvre et sans toucher à la carte de résultats. La clarification des rôles et responsabilités des acteurs, notamment ceux du partenaire technique (Songhaï), a permis au Gouvernement de signer en 2013 avec ce dernier une lettre d'accord de gestion permettant au PNUD de lui transférer directement les ressources accordées pour la mise en œuvre des volets à lui confiés.

3. STATUT ACTUEL DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

Après plus de six années d'exécution, le PPEA a déjà obtenu quelques résultats : sur 9 centres de formation et d'incubation prévus, trois (03) sont créés à Kétou, Zangnanado et Djougou ; les deux (02) premiers sont suffisamment avancés et 427 jeunes ont été formés et accompagnés à l'installation pour la création de leurs entreprises agricoles ; 42 autres jeunes sont formés pour le PDAVV ; une dernière vague de 326 jeunes a fini sa formation en avril 2016 soit un total de 795 jeunes entrepreneurs agricoles formés pour un objectif initial de 2200 jeunes à former.

- **Par rapport à l'aménagement/construction des Centres de Promotion de l'Entrepreneuriat Agricole selon les potentialités agro-écologiques de chaque région :**
 - Deux centres de promotion de l'entrepreneuriat fonctionnel (Kétou et Zangnanado)
 - Un troisième centre de promotion de l'entrepreneuriat (Daringa dans la Commune de Djougou) a été lancé le 19 mai 2016.
- **Par rapport à la formation/incubation des jeunes et femmes à l'entrepreneuriat agricole**
 - 795 jeunes dont 135 femmes formés ;
 - 167 producteurs de Kétou et de Zangnanado dont 32 formés sur les techniques de maraîchage ;
 - Recrutement de 480 jeunes pour leur formation en entrepreneuriat agricole dans le cadre du partenariat avec le PAIA-VO. L'avis de non objection de la BAD est déjà obtenue sur le dossier ;
 - Elaboration d'une nouvelle politique de formation ;
 - Signature de convention de partenariat avec PAIA-VO/BAD.
- **Par rapport à l'accompagnement et au soutien des entrepreneurs agricoles à l'installation et à la création d'entreprises viables pour le développement d'un réseau national d'agro-business**
 - Fonds levier mis en place pour tous jeunes formés ;
 - Mapping/repérage de tous les installés sur l'ensemble du territoire national : Environ 375 jeunes installés ;
 - Création d'une base données sur les installés ;
 - Elaboration de plans d'affaires pour les jeunes et femmes formées avec l'appui du BPC ;
 - Financement par le FNPEEJ de trente-trois (33) entreprises créées par les jeunes formés ;
 - Financement par le PACER de vingt-six (26) entreprises créées par les jeunes formés ;
 - Enregistrement à l'ANPE des plans d'affaires et au GUFÉ des entreprises créées par les jeunes ;
 - Construction d'une centrale d'achat pour faciliter l'accès aux marchés d'approvisionnement et de commercialisation ;
 - Mise en place d'un nouveau mécanisme de suivi-accompagnement des installés avec implication des communes et des CARDER.

En termes de mise en œuvre, le PPEA, bien qu'étant un projet en réalisation nationale, est exécuté pour certains volets par le PNUD sur la base d'une lettre d'accord signée avec le Gouvernement, et en grande partie par le Centre Régional Songhaï. Le coût global du projet s'élève à 23 000 000 000 FCFA (soit environ 46 000 000 US \$) et est financé par le Gouvernement du Bénin, le PNUD et d'autres partenaires.

ETAT DES RESSOURCES ET DEPENSES

Année	BENIN (FCFA)	PNUD (FCFA)	LOTERIE NATIONALE (FCFA)	Montant mobilisé (FCFA)
2009	0	59 837 000	0	59 837 000
2010	0	7 992 500	0	7 992 500
2011	0	8 211 500	0	8 211 500
2012	614 807 240	85 322 000	0	700 129 240
2013	1 281 924 310	25 844 000	0	1 307 768 310
2014	547 897 840	141 777 000	0	689 674 840
2015	871 742 066	27 578 000	14 256 514	913 576 580
2016	528 393 664	109 288 895		637 682 559
Totaux partiels	3 844 765 120	465 850 895	14 256 514	4 324 872 529
Taux de Consommation des Ressources (TCR) mobilisées	93%	122%	48%	95%
Taux d'exécution financière (IEF) base Prodop	20%	40%	1%	19%
Solde de trésorerie	299 234 880	-84 288 895	15 743 486	230 689 471
	7%	-22%	52%	5% des ressources mobilisées

CONTEXTE DE L'EVALUATION

Le PPEA s'inscrit au rang des initiatives du Gouvernement pour la relance du secteur agricole au Bénin. Sa stratégie de mise en œuvre est basée sur une approche d'appropriation nationale et de transfert de compétence aux acteurs nationaux en vue de faciliter une prise en charge effective et durable des acquis du projet par les populations bénéficiaires.

L'évaluation du PPEA s'inscrit dans un contexte de recherche de solution durable pour la sécurité alimentaire et l'emploi des jeunes selon l'hypothèse que l'entrepreneuriat agricole peut dynamiser l'économie locale à travers le passage d'une agriculture familiale de subsistance à une agriculture génératrice de revenu, d'amélioration des conditions de vie et de travail de l'agriculteur. Cette évaluation se déroule également, dans un contexte de fin/début de cycle des instances de décision de la République notamment, au niveau décentralisé avec le renouvellement des autorités locales considérées comme des acteurs bénéficiaires du projet, au niveau parlementaire avec les élections législatives et au niveau central avec l'élection présidentielle de mars 2016. La définition des pôles régionaux de développement agricole par le nouveau gouvernement pourra capitaliser les 795 jeunes entrepreneurs agricoles installés à travers le territoire national. L'appropriation par les Maires, du mécanisme de suivi-accompagnement post installation des jeunes entrepreneurs pourra faciliter la territorialisation du programme de développement agricole du nouveau gouvernement. Les acquis du projet en matière de facilitation d'accès aux facteurs de production et au marché aux jeunes entrepreneurs agricoles pourront constituer des bases pour les orientations législatives relatives au foncier et à l'amélioration du climat d'affaire dans le secteur agricole. En ce qui concerne les Centres de Promotion de l'Entrepreneuriat Agricole (CPEA) de Kétou, de Zangnanado et de Daringa, ils pourront servir de véritables hubs pour le développement des services, de renforcement de capacité, d'espace d'application et d'expérimentation pour la vulgarisation des technologies appropriées à chaque zone agro écologique des pôles régionaux de développement agricole.

Au plan institutionnel, les centres créés ne sont pas encore dotés d'un statut juridique, ni d'un organigramme de gestion. La convention d'assistance technique pour la gestion des centres signée entre le Gouvernement et le Centre Régional Songhaï est arrivée à expiration le 22 décembre 2015. Une étude est lancée en vue de l'élaboration de la stratégie d'autonomisation des centres créés.

5. BUT DE L'EVALUATION

L'évaluation finale du PPEA est commanditée conjointement par le Gouvernement (représenté par la Direction Nationale du Projet), le PNUD et le Centre régional Songhaï ; et conformément à la politique d'évaluation du PNUD.

Le but de l'évaluation est de :

- Mesurer le statut réel des résultats actuels du projet ;
- Aider le Gouvernement du Bénin et le PNUD à mieux comprendre l'efficacité, l'efficacités, la pertinence, et la durabilité des résultats obtenus ;
- Evaluer le niveau de satisfaction des parties prenantes du projet et des groupes cibles (bénéficiaires des résultats) ;
- Evaluer la pertinence et la justesse des sous-produits et des activités développés par les organes chargés de leur mise en œuvre ;
- Déterminer la raison pour laquelle certains produits seraient réalisés et pourquoi pas d'autres ;
- Déterminer si le PNUD était positionné efficacement pour obtenir des résultats ;
- Déterminer le niveau de pertinence de la contribution du PNUD à l'atteinte des résultats obtenus ;
- Contribuer à l'apprentissage du PNUD et de ses partenaires nationaux sur l'expérience du projet ;
- Aider le PNUD et les parties prenantes du projet à évaluer la valeur de l'initiative et la possibilité pour la réplique à plus large échelle ;
- Aider les parties prenantes à déterminer la nécessité d'un suivi de l'intervention et son évolution future.

Ainsi cette évaluation devra fournir des recommandations sur comment le PNUD et le Gouvernement vont améliorer les perspectives de réalisation d'interventions similaires, les partenariats à développer, les stratégies de mobilisation de ressources, les méthodes de travail et les arrangements de gestion à mettre en place.

6. PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS

L'évaluation finale du projet PPEA s'opèrera sur toute l'étendue du territoire national et concerne les cibles ci-après :

- Les jeunes entrepreneurs agricoles déjà formés, bénéficiaires du PPEA;
- les Centres de Promotion de l'Entreprenariat Agricole de type Songhaï (CPEAS) créés ;
- les différentes instances chargées de la gestion du PPEA (la DNP, le Centre Régional Songhaï, les intervenants du PNUD et institutions partenaires au projet, les institutions membres du COPS-PPEA) ;
- les autorités locales, les entités concentrées des ministères parties prenantes du PPEA comme les CARDER, les agences ANPE, BPC, et les populations riveraines des CPEAS.
- les partenaires à la mise en œuvre du PPEA intervenant sur les mêmes thématiques que le PPEA.

De manière spécifique, l'évaluation doit adresser les questions suivantes sans se limiter à ces dernières :

6.1. La pertinence:

- L'adéquation entre les composantes du projet, le document de programme pays (CPD), et les priorités nationales ;
- L'adéquation entre les axes du projet et ceux du plan stratégique du PNUD ;
- La compatibilité entre la perception des besoins tels que planifiés et exécutés par le projet et la réalité des besoins du point de vue des bénéficiaires visés ;
- L'adéquation du choix des sites pour abriter les centres d'incubation, avec la politique de développement local.

6.2. L'efficience:

- La planification, la mise en œuvre et l'évaluation quantitative et qualitative des résultats tels que inscrits dans le document de projet, le cadre de résultats, les plans de travail, en rapport avec les changements escomptés ainsi que les efforts d'utilisation efficiente des ressources ;
- La gestion administrative globale du projet, coût et efficacité.

6.3. L'efficacité:

- Les résultats des activités financées par le projet sur les groupes cibles et les structures impliquées en termes de renforcement des capacités ainsi que des avantages et bénéfices produits par le projet ;
- La capacité des Centres de Promotion de l'Entreprenariat Agricole de type Songhaï (CPEAS) installés, à assurer la formation et l'accompagnement continu des jeunes de manière autonome ;
- Le degré de montage des CPEAS, notamment la réplification effective du Label Songhaï et leur redimensionnement, le taux et la qualité de la réalisation ;
- Le niveau d'atteinte de l'objectif de transformation socio-économique à travers :
 - le niveau de mise en œuvre du cahier de charge du partenaire technique et son impact sur la gestion des centres conformément à la Convention d'assistance technique du 23 décembre 2015 relative à la gestion des CPEAS ;
 - la contribution des CPEAS en tant que véritables pôles de transformation socio-économique des zones d'implantation ;
 - la création de valeurs ajoutées à partir des ressources locales disponibles ;
 - le renforcement des capacités des populations tant en connaissances entrepreneuriales qu'en systèmes technique, technologique et organisationnel d'activités agricoles et para-agricoles ;
 - la mise en réseau des entrepreneurs dans une perspective de promotion des filières agricoles intégrées sous forme de grappes industrielles ;
 - la promotion de la transformation agroalimentaire et la mise en marché des produits agricoles et dérivés.

6.4. La durabilité :

- L'appropriation nationale et la durabilité des résultats;
- L'intégration du genre et le développement des capacités;
- La viabilité des exploitations agricoles des jeunes ayant bénéficié du PPEA, ainsi que les effets économique et social de leur installation sur leur milieu ;
- Le niveau d'autonomisation financière des centres ;
- le niveau de capitalisation et d'appropriation de l'assistance technique du Centre Régional Songhaï par les CPEAS.

6.5. L'impact:

- Le changement ou l'impact que les bénéficiaires, les institutions partenaires et même les groupes non ciblés ont ressenti du programme. La durabilité de ces changements ;
- La nature de ces changements : positifs, négatifs, directs, indirects, intentionnels, non-intentionnels. Les relations causales entre ces changements et la présence du projet ;
- Les Effets et les impacts possibles qui peuvent surgir après la fin du projet.

6.6. Les stratégies de partenariat:

- Les efforts de partenariats et les arrangements de gestion du projet ;
- Le niveau et la qualité des relations avec le Gouvernement et avec le Centre Régional Songhaï ;
- La mobilisation des ressources selon l'accord de financement ;
- Le fonctionnement du dispositif de coordination, la perception de ce dispositif par les autres acteurs;
- L'expérience de la contractualisation avec Songhaï et les enseignements à tirer.

6.7. Les thèmes transversaux :

Devra être évaluée, la prise en compte des éléments transversaux ci-après :

- Les droits de l'homme ;
- Le renforcement des capacités ;
- Le genre

7. PRODUITS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION (PRESTATIONS) ET CALENDRIER

T0 étant la date de démarrage de la mission, les consultants produiront les rapports comme suit :

- T1 = T0+ 5 jours : **Le rapport initial de la mission**

Dans ce rapport consacré à la revue documentaire, le consultant présentera le contexte de la mission, la méthodologie de conduite de la mission, la méthodologie de collecte et d'analyse des données, le chronogramme de conduite de la mission. Ce rapport doit contenir une matrice d'évaluation qui expose pour chaque critère d'évaluation, les questions et sous-questions auxquelles l'évaluation apportera une réponse en s'inspirant sans se limiter aux descriptions définies dans le champ de l'évaluation. La matrice d'évaluation devra préciser pour chaque question, les données à collecter qui renseigneront celle-ci ainsi que les méthodes à suivre pour la collecte de ces informations.

- T2 = T1+15 jours (T0+20 jours): **L'aide-mémoire de la mission**

Dans ce rapport, les consultants feront un sommaire des conclusions clés et recommandations de la mission qui sera soumis au Groupe conjoint de référence PNUD-Gouvernement et au Représentant Résident du PNUD au moins deux (02) jours avant la réunion de débriefing sur place de la mission. Ce rapport fera une synthèse des données collectées sur le terrain en les situant dans le temps et selon la responsabilité ; l'état des lieux des Centres du projet, l'état des exploitations de l'échantillonnage des jeunes entrepreneurs, l'impact des CPEAS sur les zones d'implantation, etc.

- T3 = T2+ 5 jours (T0+25jours): **version provisoire du rapport final de la mission:**

La version provisoire du rapport final prendra en compte les commentaires reçus sur l'Aide-Mémoire.

- T4 = T3+5 jours mois (T0+30 jours): **version définitive du rapport global de la mission** : Ce rapport reprend et corrige le rapport précédent, en tenant compte des observations et recommandations du comité de validation (Partie nationale, PNUD et Songhaï).

La durée totale de la mission sera de trente (30) jours calendaires.

8. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

8.1. Approche de l'évaluation

Les évaluateurs doivent adopter une approche participative et consultative garantissant une collaboration étroite du bureau de pays du PNUD, l'équipe chargée du projet, et les principales parties prenantes, en particulier les parties responsables du projet. Les évaluateurs doivent effectuer une mission sur le terrain dans les zones d'intervention du PPEA. Ils visiteront également les unités de jeunes formés et installés.

L'évaluation portera sur la cohérence de la théorie de changement du projet, ses progrès vers les résultats attendus, l'influence des facteurs externes sur l'atteinte des résultats et les enseignements tirés à ce jour de la conception et la mise en œuvre du projet.

8.2. Méthodologie

La méthodologie utilisée pour cette évaluation finale est basée sur la méthode d'évaluation du PNUD telle que définie dans la politique d'évaluation du PNUD et décrite dans le Guide du PNUD en matière de Planification, du Suivi et de l'Évaluation axés sur les Résultats de Développement.

Cinq étapes majeures sont demandées dans la conduite du travail :

1. Utilisation du système de suivi et d'évaluation du projet et exploitation des rapports et documents existants : Utilisation des indicateurs de performance pour mesurer le progrès, particulièrement des résultats actuels face aux résultats escomptés. Examen des rapports d'activité et de performance ainsi que des analyses disponibles. Les évaluateurs passeront en revue toutes les sources pertinentes d'informations, telles que le descriptif du projet et sa version révisée, les rapports de progrès, les révisions budgétaires du projet, le rapport d'état des lieux des sites PPEA, les comptes rendus de revues trimestrielles et annuelles, les rapports sur l'état d'avancement, les documents stratégiques et juridiques nationaux et tous les autres documents qu'ils jugeront utiles pour cette évaluation fondée sur les faits.
2. Observation sur le terrain et réalisation d'enquête : les évaluateurs devront faire des visites de terrain afin d'enregistrer les plus pertinentes informations sur le fonctionnement du projet et de ses activités en cours et ses processus. La mission pourra également effectuer au besoin des enquêtes et se faire aider notamment par des agents enquêteurs pour le respect du chronogramme et compléter les informations non disponibles au niveau des rapports précédemment étudiés.
3. Entretien de groupes et individuels : Les entretiens auront lieu au minimum avec les organisations et les particuliers suivants :
 - Administrations de tutelle : Ministère du développement (CePED);
 - Bureau Pays du PNUD : (Unité Croissance Inclusive) ;
 - Equipe du Projet basé au CePED ;
 - Partenaire Technique (le Centre Régional Songhaï) ;
 - Quelques bénéficiaires (entrepreneurs agricoles installés) ;
 - Organes consultatifs et communautés bénéficiaires au niveau local : Quelques entrepreneurs agricoles installés, les mairies et les Business Promotion Center, les membres du COPS et l'ANPE.
4. Organisation de séances de cadrage de la mission : Les commanditaires organiseront des séances d'orientation pour les Consultants afin de leur faciliter une meilleure appropriation du contexte de l'étude et surtout des attentes vis-à-vis du travail ;
5. Le traitement des données, l'élaboration des synthèses et recommandations en un document.

La Direction Nationale du Projet assure toutes les facilitations à la mission d'évaluation en matière d'accès et de production des données nécessaires à l'évaluation.

9. COMPOSITION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION ET COMPÉTENCES REQUISES

L'évaluation finale du PPEA sera effectuée par une équipe de deux (02) consultants : un consultant international chef d'équipe et un consultant national.

Responsabilités et profil du consultant international, chef de d'équipe de l'évaluation :

Le consultant international va exécuter les tâches suivantes :

- Diriger et gérer la mission d'évaluation,
- Préparer le rapport initial, comprenant le plan détaillé sur la portée, la méthodologie et l'approche de l'évaluation,
- Assurer une division efficace et efficiente des tâches entre les membres de la mission,
- Conduire l'évaluation conformément aux objectifs proposés et sa portée,
- Respecter les modèles d'évaluations du PNUD et de l'UNEG,
- Mettre à jour régulièrement le PNUD et le Gouvernement béninois à travers la Direction Nationale du Projet, sur l'état d'avancement de l'évaluation,
- Préparer et communiquer l'aide-mémoire,
- Préparer le rapport provisoire, le finaliser (en français) et les soumettre suivant leurs délais au PNUD et à la Direction Nationale du Projet.

Profil du consultant international :

Education : Formation supérieur (Master ou Doctorat) en Economie, Agronomie ou Agroéconomie, avec des formations complémentaires en développement durable, entrepreneuriat agricole, évaluation des politiques et programmes, gestion des projets. **(Critère Obligatoire)**

Expérience et grille d'évaluation

- Disposer d'une forte expérience comparative internationale d'au moins quinze (15) ans en développement local et en particulier en développement économique local, surtout dans la conception, la mise en œuvre (l'exécution), le suivi et l'évaluation de projets d'appui au développement local. **(20 points)**
- Pratique professionnelle avérée dans la gestion axée sur les résultats de développement, si possible dans le développement des initiatives locales d'emploi. **(10 points)**
- Avoir conduit avec succès plusieurs travaux, notamment dans le domaine agricole et du développement local, avec des connaissances pratiques dans le développement des capacités et une bonne expérience dans la formulation, le suivi et l'évaluation de projet de développement. **(20 points)**
- Une expérience démontrée dans la conduite d'évaluations de programme et projets de développement local, y compris l'expérience d'évaluation utilisant des méthodes quantitatives et qualitatives afin d'évaluer les résultats du programme au niveau individuel, institutionnel, sectoriel et politique. **(20 points)**
- Capacité démontrée de réflexion stratégique et d'excellentes compétences analytiques et d'écriture. **(5 points)**
- Solides connaissances et conscience sur les questions liées aux droits de l'homme et à l'égalité des sexes. **(10 points)**
- Familiarité avec les normes et standards d'évaluation du PNUD et du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (UNEG). **(10 points)**
- La connaissance du Bénin et/ou de la région ouest-africaine serait un atout. **(5 points)**

Responsabilités et profil du consultant national, membre de l'équipe d'évaluation : Le consultant national va exécuter les tâches suivantes :

- Faire la revue documentaire,
- Participer à la préparation de la méthodologie de l'évaluation,

- Exécuter avec le consultant international l'évaluation finale conformément aux objectifs proposés et sa portée,
- Participer à la rédaction des différents produits attendus de l'évaluation,

Profil du consultant national :

Education : Minimum BAC+5 en économie, agro-économie, développement local, ou tout autre diplôme équivalent, avec des formations complémentaires en évaluation de projets et programmes, en gestion de projets agricoles, etc. **(Critère Obligatoire)**

Expérience et grille d'évaluation

- Disposer d'une expérience d'au moins dix (10) ans en développement local et en particulier des projets de développement agricoles et de gestion des exploitations agricoles, notamment dans la conception, la mise en œuvre (l'exécution), le suivi et l'évaluation de projets d'appui au développement agricole. **(20 points)**
- Connaissance approfondie en matière d'analyse de la dynamique des économies locales et nationale. **(15 points)**
- Connaissance en matière d'appui au démarrage d'entreprises et l'appui conseil aux entrepreneurs agricoles. **(20 points)**
- Pratique professionnelle de la démarche de la gestion axée sur les résultats, et d'appréciation de l'aspect « genre ». **(15 points)**
- Excellente maîtrise des approches participatives. **(20 points)**
- Familiarité avec les normes et standards d'évaluation du PNUD et du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation (UNEG). **(10 points)**

10. ÉTHIQUE D'ÉVALUATION

Le PNUD détient le droit d'auteur du rapport d'évaluation. L'évaluation sera conduite conformément aux principes mis en avant dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG. Les évaluateurs doivent veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les domaines tels que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

11. MODALITÉS D'EXÉCUTION

Le point focal de cette évaluation est l'Expert chargé du Suivi et de l'Évaluation de la thématique Croissance Inclusive du PNUD. Pour faciliter le processus de l'évaluation finale du projet, il sera mis en place un groupe de référence composé du Directeur National du Projet, du Point Focal National du Projet, d'un Représentant de Songhai, du Team Leader de la thématique Croissance Inclusive du PNUD, de l'Économiste National du PNUD, du Chargé de Programme Agriculture de la thématique Croissance Inclusive du PNUD, du Chargé de Programme Suivi et Évaluation du PNUD, et du Point focal de l'évaluation.

Ce groupe va assurer un processus participatif de l'évaluation et les commentaires sur les différents produits notamment sur le rapport final. Il aidera à mettre l'équipe d'évaluation en contact avec la direction du PNUD, le Comité de technique de gestion du projet et les principales parties prenantes. De plus, ce groupe va apporter un appui substantif et logistique à l'équipe d'évaluation.

Le Point Focal de l'évaluation ensemble avec le Chargé de Programme Agriculture de la thématique Croissance Inclusive du PNUD, et le Point Focal National du projet, assisteront l'équipe des évaluateurs dans la conduite des visites de terrain et à organiser les rencontres.

12. METHODES D'EVALUATION DES OFFRES

Évaluation technique : L'évaluation technique des offres de chaque consultant se fera sur la base de la grille d'évaluation suivant les exigences de chaque profil (cf. Point 9 sur les compétences requises).

Seuls les consultants ayant atteint 70 points sur 100 seront déclarés techniquement qualifiés.

Évaluation financière : La formule utilisée pour déterminer les scores financiers est la suivante : $SF=100 \times Fm / F$, où SF est le score financier, Fm est la proposition la moins disante et F le prix de la proposition considérée.

Évaluation finale :

La méthode combinée sera retenue pour l'évaluation finale.

La notation finale sera la moyenne pondérée de la note technique et de la note financière avec les coefficients de pondération suivants : score technique (70%) et score financier (30%). Les pondérations attribuées aux propositions techniques et financières sont donc : T= 0,70 et F=0,30

13. PRESENTATION ET CONSTITUTION DE L'OFFRE

La soumission doit comporter une offre technique et une offre financière. Les dossiers de soumission doivent être dans deux soumissions ou enveloppes séparées (selon le cas) (offre technique et offre financière).

✚ Offre technique

L'offre technique comprendra:

- Un curriculum vitae précisant les expériences pertinentes et les projets similaires conduits ;
- Une note de compréhension des termes de référence ;
- Une note méthodologique ;
- Un programme indicatif du travail ;
- Un formulaire P11 rempli ;
- La liste et les attestations de bonne fin des missions similaires réalisées

L'absence d'une pièce entraîne le rejet immédiat du dossier.

✚ Offre financière

Le consultant doit produire une proforma à un prix forfaitaire pour toute la mission. Ce prix forfaitaire doit prendre essentiellement en compte les honoraires du consultant.

Les autres frais (Billet d'avion pour le consultant international, les frais de déplacement pour les missions sur le terrain et des DSA/Perdiem y afférents seront directement pris en charge par le PNUD au taux des Nations Unies.

✚ Dépôt des offres

Se conformer à l'avis

ANNEXE 2 : ITINERAIRE DE LA MISSION
EVALUATION FINALE DU PROJET PPEA

Arnaud C. GOGAN, Dorian MONTCHO (30 sept 2016)

Planning détaillé et actualisé de conduite de la mission

Activités	Lieu	Dates ou Périodes
1. Lancement de la mission → Cotonou		
Séance de cadrage de la mission (CePED)	Cotonou	Jeu 29 Sept 2016 à 16h
Collecte et exploitation des documents existants (PF PNUD, UGP/CePED)		Jeu 29 Sept au Mar 04 oct 2016
Finalisation des supports d'évaluation et formation des enquêteurs		
Production et transmission du rapport initial de la mission		
2. Entretien avec les différents partenaires → Cotonou et Ab-Calavi		
		Mer 05 au Ven 07 Oct
PNUD, CEPED	Cotonou	Mer 05 Oct 2016
COPS, ANPE, FNPEEJ	Cotonou	Jeu 6 oct
CARDER, BPC, PACER	Ab-Calavi	Ven 07 Oct 2016
3. Collectes des données → Hors de Cotonou		
Voyage sur Porto-Novo	Porto-Novo	Lun 10 oct 2016
Centre Songhaï PN		Lun 10 oct.
Mairie		
CARDER OP		Mar 11 oct.
BPC PN		Mer 12 oct
ANPE		
Voyage sur Kétou	Kétou	Jeu 13 oct
CPEAS, SCDA		Jeu 13 oct
Mairie		Ven 14 oct
Rencontre des bénéficiaires, riverains et visite de leurs réalisations		Sam 15 et dim 16 oct.
Visite des réalisations		Lun 17 oct
Préfecture, SFD	Mar 18 oct	
Voyage sur Zangnanado	Zangnanado	Mer 19 oct
CPEAS, SCDA		Mer 19 oct
Mairie, SFD		Jeu 20 oct
Rencontre des bénéficiaires, riverains et visite de leurs réalisations		Ven 21 au dim 23 oct
Préfecture, SFD	Vend 21 oct	
Voyage sur Djougou	Djougou	Lun 24 oct
SCDA Djougou		Mar 25 oct
Mairie, SFD		Mer 26 oct
Rencontre des bénéficiaires, riverains et visite de leurs réalisations		Mar 25 et jeu 27 oct 2016
Préfecture, Mairie, CPEAS		Mer 26 oct
Retour sur Cotonou	Cotonou	Ven 28 oct
4. Production des livrables → Cotonou		
Présentation de l'aide-mémoire de la mission	Cotonou	Lun 31 oct 2016, CEPED
Traitement des informations et production du rapport provisoire de l'évaluation (Transmission → 10 nov 2016)		Mar 1 ^{er} Oct au jeu 10 Nov 2016
Pré-restitution du rapport provisoire		Lun 14 nov
Séance de restitution du rapport provisoire de la mission		Mar 18 Nov 2016
Dépôt du rapport final (Transmission → 18 nov 2016)		Ven 18 Nov 2016

 Le Chef de mission
Arnaud C. GOGAN

ANNEXE 3 : LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

NOM	PRENOMS	Fonction	Structure	Contact
ADJADJA	Nabil	Bénéficiaires	Zagnanado	67 61 67 02
AFANOU	Landry Carmel	Responsable du centre	CPEAS Daringa	97 70 81 30
AGBANGLA	Sardou G.	Responsable du centre de la formation des études de la Gestion des partenariats	BPC	96176420 / 95736974 adrien.tigo@undp.org
AGUEH	S. G. Damien	Directeur	Directeur de la Qualité, des Innovations et de la Formation Entrepreneuriale (DQIFE)	97881485 / 95851739
AHOKPOSSI	Mathurin	C/SPAT	Prefecture Zou	96 71 94 99
AHOLOU	Nestor	Responsable du centre	CPEAS Zagnanado	97 19 84 91
ARAYE	Arthur	Bénéficiaire		97 71 26 27/64 32 96 86
BACHABI DJARA	Michael	Ancien Maire	Mairie Djougou	97 08 39 97
BAKOU	Sanka	Bénéficiaire		
BIAO	Aina Eliassou	Prefet	Prefecture Donga	97 87 28 93
BODJRENOU	Armand	Bénéficiaire		96 36 42 50/95 30 99 30
BOURAIMA	Razack	Bénéficiaire		95 19 53 17 /96 36 06 70
DANGOU	Innoussa	deuxieme adjoint au maire	Mairie Djougou	97 64 64 03
De SOUZA	Alfred	point focal	DICAF	
DJEIGO	Didier Maixent		ANPE	21318620 / 95059596
DJEMBA	Safianou	Bénéficiaire		97 45 53 98
DOSSA	Severin	Bénéficiaires	Zagnanado	97 18 10 75
GANSE	Dorothee	Comptable	CPEAS Zagnanado	97 48 43 32
Gu	Gabriel	administrateur	Songhai	97 68 78 43
HOTO	Nicolas	Bénéficiaires	Zagnanado	95 65 95 58 /66126530
HOUANDJI	Agossou	Ingénieur Planificateur Economiste	MPD / CEPED	95606464 / 97646461
HOUNSOU	Sidonie	Bénéficiaire		
HOUNYE	Martin	Bénéficiaires	Zagnanado	94 42 91 62 /96 86 66 56
KPASSI GOBI	Séraphin O. T.	Project analyst / M&E expert	PNUD / M&E Croissance Inclusive / PNUD près le MPD / UGC-UNDAF	95841214 / 96410318
POFADJI	Mathias	Consultant, Expert en Plannification du Développement Expert en Gestion de l'Environnement		66527251 / 95412382
LOKONHOUNDE	Maxime Paterne	Ingénieur agronome,	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)	97510144 / 95283755
MENSAH	Irène Cocovi	Chargée de programme,	PNUD / Croissance Inclusive Unité	67595851 /

NOM	PRENOMS	Fonction	Structure	Contact
			Développement Durable et Croissance Inclusive	
N'DASSO	Jacques	Bénéficiaire		96 15 15 86/64 01 15112
Noutai			ANPE	
OREKAN	Francis	Bénéficiaires	Zagnanado	66 84 82 74
OSSE	George	MDG/ MVP Programm Officer	PNUD	97091953 /
OZA	Sewanou Pierre	Chargé de programme	PACER	
ROUFAYE		Bénéficiaire		
SABI	Aboudou	Bénéficiaire		67 85 77 01
SAFANI	Joseph	Bénéficiaire		
SALLIMANE	Mashoud	Bénéficiaire		96 67 95 15
SILBANEZE	Boukari	Chargé Aménagement du territoire et protection point focal	Mairie Djougou	97 87 73 04
SINTONDJI	Charlemagne	C/Coordination CPEAS	Songhai	97 90 30 92
SOKOSSI	Elie	Comptable/cpeas	Songhai	97 85 73 86
TCHANGO	Chakirou	Bénéficiaires	Zagnanado	96 03 67 52/94 90 68 15
TCHATHABLOKOU	Elie	CM/Prefecture	Prefecture Zou	95 96 73 97 /97 60 49 72
TCHOKANAKA	Eric	Chef de la cellule Suivi & Evaluation du Ministère	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)	97090524
TIDJANI	Nafiou	Responsable du centre	BPC/Natitingou	97 87 28 07
TIGO	Adrien	Monitoring & Evaluation Programme analyst	PNUD	95068498 / 96325769
TOHOUNDJO	Roger Antoine	Expert en Installation et Viabilité des entreprises Agricoles des Jeunes	PNUD / PPEA	97216497 / 95736466
TOKO	Abdoulaye	Ingénieur agronome, Secrétaire Général du Ministère	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)	90916172 / 97082568 / 97082568
TOSSOU	Felix	Assistant Juridique du DG	ANPE	
TOSSOU	Hilaire Ayignon	Bénéficiaire		94 06 15 15/96 48 55 05
ZANKPO	Blaise	Bénéficiaires	Zagnanado	96 10 95 56
ZANNOU	Oladé	Chargé de la gestion des changements climatiques	Ministère de l'environnement	zannouoladé@gmail.com
ZINSOU	Finagnon Emmanuel	Ingénieur de développement rural	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche (MAEP)	97889859 / 94101327
ZOUNNON	Mathilde	Bénéficiaire		96 75 78 55/95 36 64 31

ANNEXE 4 : LISTE DES DOCUMENTS EXAMINES

- .Formulaire d'information sur le projet ppea,
- Descriptif de projet et analyse du cadre logique
- Plan de mise en œuvre du projet
- Accords entre partenaires chargés de la mise en œuvre/de l'exécution
- .Liste et coordonnées du personnel du projet, des principales parties prenantes, notamment des Conseils de projet, et des autres partenaires à consulter
- Sites du projet, avec présentation des visites suggérées
- Évaluation à mi-parcours et autres évaluations pertinentes
- Rapports annuels sur la mise en œuvre du projet
- Budget consacré au projet, ventilé selon les résultats et les produits
- Système de suivi du projet
- Données financières
- Exemples de documents de communication relatifs au projet, c'est-à-dire communiqués de presse, brochures,
- Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (Development Assistance Framework, ou UNDAF)
- Descriptif de programme de pays (Country Programme Document, ou CPD)
- Plan d'action de programme de pays (Country Programme Action Plan, ou CPAP)

+ Questionnaire pour l'Evaluation Finale du PPEA

Cibles/Unités d'enquête: Ce questionnaire a été envoyé aux membres de toutes les parties prenantes dans la conception et dans la mise en œuvre du PPEA : CePED, PF PNUD, CP PNUD, Personnes ressources, DNP, SONHGHAI, COPS, CCR, CTG, CPEAS, MAEP, MDAEP, MEF, INRAB, PACER, ANPE, BPC, CARDER, MAIRIES, PREFECTURE, etc.

Mesdames, Messieurs :

Dans l'incapacité de rencontrer tous les acteurs et institutions, parties prenantes dans la conception et dans la mise en œuvre du PPEA, nous utilisons ce canal des TIC pour vous joindre personnellement. Nous vous prions de nous répondre SVP. Il vous prendra 1h au maximum.

Ce questionnaire s'inscrit en effet dans le cadre de l'évaluation finale du PPEA. Il a été conçu pour collecter des opinions croisées sur des situations vécues pendant la conception et la mise en œuvre du PPEA. Il vous a été adressé parce que vous avez été identifié comme acteur ou partie prenante (partenaire) dans la mise en œuvre du projet de 2011 à 2016.

Nous vous rassurons que vos informations seront traitées en toute confidentialité. N'hésitez pas à sauter les questions pour lesquelles vous n'avez pas de réponse certaine.

Merci d'avoir répondu à notre sollicitation.

Prière nous retourner ce questionnaire renseigné dans cette semaine du 17 au 23 octobre 2016 par mail à gogarnaud@yahoo.fr.

*Pour le PNUD et CePED
Le chef de mission d'évaluateur
Arnaud C. GOGAN*

PERTINENCE ET COHERENCE DU PPEA

1. Dans sa conception, le PPEA s'intègre-t-il :

Elément de pertinence évalué	Votre appréciation			
	Oui	Faiblement	Non	Commentaire
dans les priorités, les politiques et les stratégies nationales de développement du pays ?				
dans les objectifs nationaux en matière d'environnement ?				

2. Niveau de participation des fonctionnaires et des autres partenaires dans le processus de conception du PPEA

Bon/satisfaisant

Faible/Pas satisfaisant

Nul/aucune participation :

Commentaire

3. Niveau de participation et d'inclusion des parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre du projet

Bon/satisfaisant

Faible/Pas satisfaisant

Nul/aucune participation :

Commentaire :

4. Après 5 années de mise en œuvre du projet, quels sont vos sentiments ?

	Degré de satisfaction		
	Satisfait	Pas satisfait	Décus
Volume de financement mis à votre disposition			
Encadrement technique par le CARDER			
Encadrement technique par Songhai			
Les échanges d'expériences			
Technologies vulgarisées			
Thèmes de formation développés			
Lieux d'installation			

5. Cohérence et complémentarité :

Eléments de cohérence	Votre appréciation		
	Bien cohérent	Pas du tout cohérent	Commentaires
entre les besoins exprimés par les parties prenantes nationales du PPEA et les critères du PNUD			
entre les résultats attendus du PPEA et la logique interne de sa conception			
entre la conception du PPEA et l'approche adoptée pour sa mise en œuvre			
par rapport aux programmes des autres donateurs, tant au niveau national que régional			
entre les résultats attendus du PPEA et les besoins des parties prenantes concernées			

6. Matrice d'appréciation des critères de pertinence et de cohérence

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Pertinence : Mesure les composantes, les axes et les objectifs du PPEA sont en adéquation avec le document programme Bénin (CPD), les priorités nationales du Bénin; le Plan stratégique du PNUD, aux politiques des autres partenaires et bailleurs de fonds, les attentes des bénéficiaires, et aux besoins du Bénin.					
Le projet est-il pertinent par rapport aux composantes du document de programme pays (CPD)?	Dans quelle mesure le projet sert-il les objectifs du CPD?		Les priorités et les domaines de travail du CPD sont intégrés dans la conception du projet	Prodoc du PPEA	Analyses des documents Entretiens avec l'équipe chargée du projet, le PNUD et d'autres partenaires
Le projet est-il pertinent par rapport aux priorités nationales?	Dans quelle mesure les composantes du projet sont-elles en adéquation avec les priorités nationales?		Les priorités nationales sont intégrées dans la conception du projet	Les stratégies et politiques nationales du Bénin	Analyses des documents Entretiens avec l'équipe chargée du projet, le PNUD et d'autres partenaires
Le projet est-il pertinent par rapport au plan stratégique du PNUD?	Dans quelle mesure le projet s'intègre-t-il au plan stratégique du PNUD ?		L'existence d'un rapport manifeste entre les objectifs du projet et le plan stratégique	Prodoc du PPEA Stratégies et descriptifs des domaines focaux du PNUD	Analyses des documents Site Web du PNUD

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
					Entretiens avec le PNUD et l'équipe chargée du projet
Le projet est-il pertinent par rapport aux objectifs environnementaux et de développement durable de la République du Bénin ?	<p>Dans quelle mesure le projet soutient-il les objectifs environnementaux et de développement durable de la République du Bénin ?</p> <p>Le projet est-il piloté par le pays ?^f</p> <p>Quel était le niveau de participation des parties prenantes dans la conception du projet ?</p> <p>Quel était le niveau d'appropriation par les parties prenantes dans la mise en œuvre ?</p> <p>Le projet tient-il suffisamment compte des réalités nationales, tant en termes de cadre institutionnel que politique, par rapport à sa conception et sa mise en œuvre ?</p>		<p>La mesure dans laquelle le projet sert les objectifs nationaux en matière d'environnement</p> <p>Le niveau de cohérence entre le projet et les priorités, les politiques et les stratégies nationales</p> <p>L'appréciation des parties prenantes nationales relative à l'adéquation de la conception et de la mise en œuvre du projet avec les réalités nationales et aux capacités existantes</p> <p>Le niveau de participation des fonctionnaires et des autres partenaires dans le processus de conception du projet ^f</p> <p>La cohérence entre les besoins exprimés par les parties prenantes nationales et les critères du PNUD</p>	<p>Descriptifs de projet</p> <p>Les stratégies et politiques nationales</p> <p>Principaux partenaires du projet</p>	<p>Analyses des documents^f</p> <p>Entretiens avec le PNUD et les partenaires du projet</p>
Le projet répond-il aux besoins des bénéficiaires ciblés aux niveaux local et national ?	<p>Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des parties prenantes concernées ?</p> <p>La mise en œuvre du projet a-t-elle vu la participation de toutes les parties prenantes concernées ?</p> <p>Les bénéficiaires et les parties prenantes locaux ont-ils été suffisamment impliqués dans la conception et la mise en œuvre du projet ?</p>		<p>La solidité du lien entre les résultats attendus du projet et les besoins des parties prenantes concernées</p> <p>Le niveau de participation et d'inclusion des parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre du projet</p>	<p>Partenaires du projet et parties concernées</p> <p>Évaluation des besoins</p> <p>Descriptifs du PPEA (Prodoc, Présentation du PPEA, etc.)</p> <p>Bénéficiaires du PPEA</p>	<p>Analyse du document</p> <p>Entretiens avec les parties prenantes concernées;</p> <p>Entretien avec les bénéficiaires, questionnaires</p>

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Le projet présente-t-il une cohérence interne au niveau de sa conception ?	Existe-t-il des liens logiques entre les résultats attendus du projet (cadre logique) et la conception du projet (en termes de composantes du projet, de choix de partenaires, de structure, de mécanisme de livraison, de champ d'application, de budget, d'utilisation des ressources, etc.) ? La durée du projet est-elle suffisante pour atteindre les résultats du projet ?		Le niveau de cohérence entre les résultats attendus du projet et la logique interne de sa conception <i>f</i> Le niveau de cohérence entre la conception du projet et l'approche adoptée pour sa mise en œuvre		Analyse du document Principaux entretiens
Dans quelle mesure le projet est-il pertinent par rapport aux activités financées par d'autres donateurs ?	Les activités et les objectifs financés par le PNUD ne sont-ils pas soutenus par d'autres donateurs ? Dans quelle mesure les fonds du PNUD aident-ils à combler les lacunes (ou à donner des impulsions supplémentaires) nécessaires, mais qui ne sont pas prises en compte par d'autres donateurs ? Existe-t-il une coordination et une complémentarité entre les donateurs ?		Degré de cohérence et de complémentarité du programme par rapport aux programmes des autres donateurs, tant au niveau national que régional	Descriptifs des activités financées par d'autres donateurs Les représentants des autres donateurs <i>f</i> Descriptifs de projet	Analyses des documents <i>f</i> Entretiens avec les partenaires du projet et les parties prenantes concernées
Le projet apporte-t-il des enseignements et des expériences pertinents pour d'autres projets similaires à l'avenir ?	L'expérience du projet a-t-elle engendré des enseignements pertinents pour d'autres projets futurs visant à atteindre des objectifs similaires ?			Données recueillies au cours de l'évaluation	Analyse des données

EFFICACITE DE SA MISE EN ŒUVRE

7. Avez-vous été associé à la formulation du PPEA ?

Oui

Non :

8. Quels sont les points faibles et les points forts du dispositif institutionnel du Projet ?

9. Mise en place et fonctionnalité des organes de gestion du PPEA

Organes	Date de mise en place	Commentaires
Comité d'Orientation des Politiques et stratégie (COPS)		
Comité Consultatif Régional (CCR)		
Comité Technique de Gestion(CTG)		
Unité de Gestion du Projet (UGP)		
Direction Nationale du Projet (DNP)		

10. Quelles sont d'après vous les forces et faiblesses des mécanismes institutionnels de mise en œuvre du PPEA ?

Principaux acteurs institutionnel	Forces	faiblesses
Comité d'Orientation des Politiques et stratégie (COPS)		
Comité Consultatif Régional (CCR)		
Unité de Gestion du Projet (UGP)		
Direction Nationale du Projet (DNP)		

11. Quelles recommandations préconisez-vous pour une meilleure efficacité du dispositif institutionnel à l'avenir ?

.....

12. De votre position veuillez fournir des informations ci-après, sur l'appréciation de la performance de chacune des organes gestion du projet ?

(Utilisez les niveaux d'échelles suivants) : 6. Très satisfaisant (TS) ; 5. Satisfaisant (S) ; 4. Moyennement satisfaisant (MS) ; 3. Moyennement insatisfaisant (MI) ; 2. Insatisfaisant (I) ; 1. Très insatisfaisant (II)

Organes	Célérité dans la production des rapports	Effectivités des livrables	Gouvernance du projet	Appropriation du projet par les bénéficiaires	Besoins en renforcement de capacité spécifiques
COPS					
CCR					
UGP					
CTG					
DNP					

13. Après 5 années de mise en œuvre du projet, quels sont vos sentiments ?

	Degré de satisfaction		
	Satisfait	Pas satisfait	Déçus
Volume de financement mis à votre disposition			
Encadrement technique par le CARDER			
Encadrement technique par Songhai			
Procédure d'accès au financement			
Délais de mis en place des financements			
Echanges d'expériences entre promoteurs			
Technologies vulgarisées			
Thèmes de formation développés			
Lieux d'installation			

14. Evaluation des performances obtenues dans la mise en œuvre du projet

Axes d'intervention (Résultats attendus)	Niveau des performances obtenues (Mettre une note de 1 à 6)			Recommandations
	Note ¹⁰	% estimé d'exécution	Justification/Commentaires	
R1 : Les capacités des jeunes entrepreneurs agricoles dans des domaines en adéquation avec les potentialités agro-écologiques de leurs localités sont renforcées				
A1.1 : Construire et équiper les centre de formation selon Songhaï dans les diverses zones agro-écologiques				
A1.2 : Former une masse critique d'entrepreneurs agricoles (farm managers, techniciens, etc.)				
A1.3 : Développer un système de formation favorisant les échanges entre les centres de formation agricoles et universités du Bénin				
A1.4 : standardiser le contenu des formations des centres songhaï et des écoles de formation en entrepreneuriat agricole				
R2 : Les technologies d'amélioration de la productivité sont disponibles et adoptées par les entrepreneurs agricoles				
A.2.1 : Développer des synergies en les Centres Songhaï et les centres de recherche				
A.2.2 : Créer au sein des Centres Songhaï de zones, des espaces de pré-vulgarisation des technologies				
A.2.3 : Vulgariser par ZAE des technologies améliorées de production de stockage/conservation et de transformation				
R3 : Des entreprises agricoles performantes et adaptées aux diverses zones Agro-écologiques (ZAE) sont développées				
A.3.1 : Identifier, négocier et discuter les modalités de cessions des zones d'implantation des jeunes entrepreneurs				
A.3.2 : Aménager et viabiliser des zones pour l'installation des jeunes entrepreneurs				
A.3.3 : Accompagner les entrepreneurs agricoles à devenir des entreprises agricoles formilisées				
A.3.4 : Structurer et dynamiser eles réseaux d'entrepreneurs et entreprises agricoles en vue de leur professionnalisation				

¹⁰ **Echelle de notation :**

6. Très satisfaisant (TS) : le projet ne comporte aucune lacune quant à la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience
5. Satisfaisant (S) : Seules quelques lacunes mineures ont été décelées
4. Moyennement satisfaisant (MS) : des lacunes modérées ont été décelées
3. Moyennement insatisfaisant (MI) : le projet comporte d'importantes lacunes
2. Insatisfaisant (I) : le projet comporte d'importantes lacunes au niveau de la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience
1. Très insatisfaisant (TI) : le projet comporte de graves lacunes

Axes d'intervention (Résultats attendus)	Niveau des performances obtenues (Mettre une note de 1 à 6)			Recommandations
	Note ¹⁰	% estimé d'exécution	Justification/Commentaires	
R4 : Un mécanisme d'accompagnement et de soutien aux entrepreneurs agricoles est opérationnel				
A.4.1 : Encourager la mise en place des services privés d'appui aux entreprises agricoles				
A.4.2 : Documenter et vulgariser les normes en matière de qualité commerciales et sanitaire des produits et dérivés agricoles				
A.4.3 : Mettre en réseau les structures et les projets d'appui à l'entreprenariat agricole				
A.4.4 : créer et rendre fonctionnel la plateforme multiservices de Dassa-Zoumè				
A.4.5 : Identifier les besoins en financement des entrepreneurs agricoles formés				
A.4.6 : Favoriser l'accès des entrepreneurs formés aux sources de financement agricoles existants				
A.4.7 : Mettre en place un fonds de soutien aux entrepreneurs agricoles				
R5 : les zones d'implantation des entreprises agricoles sont viabilisées et disposent d'infrastructures socio-économiques adéquates				
A.5.1 : Participer aux sessions de la conférence administratives départementales pour le plaidoyer en vue de la réalisation des infrastructures dans les zones d'installation des jeunes entrepreneurs				
A.5.2 : Encourager les privés à réaliser des infrastructures d'appui aux entreprises agricoles dans les zones d'implantation des jeunes				
A.5.3 : Réaliser des infrastructures de séchage, de conservation/stockage et de commercialisation				
A.5.4 : Réaliser des barrages et des retenues d'eau pour la promotion des activités de contre-saison				
A.5.5 : Aménager par site des aires pour les cultures de contre-saison				
A.5.6 : Réaliser des points d'eau dans les zones d'implantation des entrepreneurs agricoles				
A.5.7 : Mettre en place des infrastructures de production d'énergie renouvelable (énergie solaire, biogaz) dans les centres et les zones d'implantation				
A.5.8 : Appuyer la réhabilitation des pistes rurales pour désenclaver les zones d'implantation des jeunes entrepreneurs				

15. Evaluation des réalisations des résultats

Objectif/Réalisation	Indicateur de performance	Ligne de base	Cible prévue en fin 2016	Cibles obtenue en fin 2016	Commentaires sur l'évaluation finale	Notation

16. Matrice d'appréciation des critères d'efficacité

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Efficacité : dans quelle mesure les résultats escomptés et les objectifs du projet ont été/seront atteints ?					
Les résultats escomptés et les objectifs relatifs au projet ont-ils été atteints de façon efficace ?	<p>Les résultats escomptés du projet ont-ils été atteints de façon efficace ?</p> <p>La capacité institutionnelle en place d'évaluer</p> <p>La capacité et motivation des bénéficiaires à réaliser des exploitations agricoles de type Songhaï s'est améliorée</p> <p>Le programme de suivi et d'évaluation des acquis des jeunes formés est mis en place</p> <p>La politique nationale en matière de programmes agroenvironnementaux intègre l'expérience du projet</p> <p>La capacité des Centres de Promotion de l'Entreprenariat Agricole de type Songhaï (CPEAS) installés, à assurer la formation et l'accompagnement continu des jeunes de manière autonome</p>		<p>Voir les indicateurs du cadre des résultats et du cadre logique du descriptif de projet</p> <p>le taux de répliation effective du Label Songhaï</p> <p>la qualité de la réalisation des CPEAS</p> <p>Le niveau de mis en œuvre du cahier de charge du Centre Songhaï L'impact du Centre Songhaï sur la gestion des CEPAS</p>	<p>Descriptifs de projet f PNUD, équipe chargée du projet et parties prenantes concernées</p> <p>Données figurant dans les rapports de projet annuels et trimestriels</p> <p>Cahiers de charges du Centre Songhaï</p> <p>Convention d'assistance technique relative à la gestion des CEPAS du 23 décembre 2015</p>	<p>Analyse des documents</p> <p>Entretiens avec l'équipe chargée du projet</p> <p>Entretiens avec les parties prenantes concernées</p>

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
	Le degré de montage des CPEAS, notamment la réplication effective du Label Songhaï et leur redimensionnement,				
Comment les risques et l'atténuation des risques sont-ils gérés ?	Dans quelle mesure les risques, les hypothèses et les facteurs d'impact sont-ils gérés ? Quelle a été la qualité des stratégies d'atténuation des risques élaborées ? Ont-elles été suffisantes ? Existe-t-il des stratégies d'atténuation des risques claires associées à la durabilité à long terme du projet ?		Exhaustivité de l'identification des risques et des hypothèses lors de la planification et de l'élaboration du projet Qualité des systèmes d'information existants en place pour identifier les risques émergents et d'autres problèmes Qualité de stratégies d'atténuation des risques élaborées et suivies	Descriptifs de projet PNUD Equipe chargée du projet et parties prenantes concernées	Analyse du document Principaux entretiens
Quels enseignements peut-on tirer en ce qui concerne l'efficacité pour d'autres projets semblables à l'avenir ?	Quelles leçons ont été tirées du projet en ce qui concerne l'atteinte des résultats ? Quelles modifications auraient pu être apportées (le cas échéant) à l'élaboration du projet afin d'améliorer l'atteinte des résultats escomptés du projet ?			Données recueillies au cours de l'évaluation	Analyse des données

17. Quelles sont les insuffisances que vous relevez dans le mécanisme d'intervention du PPEA

.....
.....

18. Quelles ont été les stratégies ou approches utilisées par le PPEA et que vous avez appréciées positivement ?

.....
.....

19. Selon-vous qu'est ce qui a globalement marché et qu'est ce qui n'a pas marché dans la mise en œuvre du PPEA ? (*citez juste les 3 principaux facteurs*)

Ce qui a marché (Succès, acquis, cas de réussite ou notes de satisfaction)	Ce qui n'a pas marché malgré les efforts (Echecs ou note de déception)	Opportunités ou saisies	Obstacles ayant entravé l'atteinte des résultats
1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

20. Quels sont les principaux acquis et les difficultés que vous avez vécus dans la mise en œuvre du PPEA ?

Résultats des projets	Synthèse Principaux réalisations ou acquis par résultat	Principaux succès ou changements positifs ressentis	Difficultés rencontrées ou faiblesses observées (les éléments ayant freiné l'avancement de l'objectif/résultat)	Recommandations ou pistes d'amélioration future.
Résultat 1 :				
Résultat 2 ;				
Résultat 3 ;				
Résultat 4 :				

21. A quel niveau pouvez-vous estimer le taux de répliation effective du Label Songhaï sur les CPEAS ? (en %)

22. Comment appréciez-vous la qualité de la réalisation des CPEAS

	CPEAS Kétou			CPEAS Zangnanado			CPEAS Daringa		
	Satisfaisant	Acceptable	Pas satisfaisant	Satisfaisant	Acceptable	Pas satisfaisant	Satisfaisant	Acceptable	Pas satisfaisant
Infrastructures et équipements									
Plateau technique de production									
Plateau administratif									
Contenu théorique de la formation									
Formation pratique									
Condition de prise en charge des apprenants									
Collaboration entre les parties prenantes									
Synergie et complémentarité des acteurs									
Commentaires									

23. A la fin du projet, à quel niveau estimez-vous le niveau de mise en œuvre du cahier de charge du Centre Songhaï ? (en %) :

24. Comment appréciez-vous l'impact du Centre Songhaï sur la gestion des CEPAS

Positif :

Négatif

Notes explicatives :

25. Quels sont les trois nouveaux risques et hypothèses qui sont survenus pendant la mise en œuvre du projet ?

-
-

26. Qualité des systèmes d'information existants en place pour identifier les risques émergents et d'autres problèmes

27. Quelles ont été les stratégies d'atténuation des risques élaborées pour la mise en œuvre du projet ?

A quel niveau pouvez-vous estimer la mise en œuvre de cette stratégie d'atténuation ? (en %)

28. Quelles sont les insuffisances que vous relevez dans le mécanisme d'intervention du projet ? (depuis l'identification des bénéficiaires jusqu'après leur installation)

29. Disponibilité et qualité des rapports financiers et des rapports sur l'état d'avancement

Rapport d'avancement :

Oui

Non

Aucune idée

Rapport financier

Oui

Non

Aucune idée

30. Appréciation de la mobilisation des cofinancements et de leur utilisation

❖ **Engagements (Cf. Prodoc, juil 2015)**

	US\$	FCFA
Ressources totales requises :		
PNUD		
Budget National :		
A rechercher :		

❖ **Modalité de décaissement (Prévision)**

Années	Coûts du projet (FCFA)	PNUD (FCFA)	Bénin (FCFA)	Autres partenaires (FCFA)	Total (FCFA)
2010					
2011					
2012					
2013					
2014					
2015					
2016					
Total					

❖ Mobilisation effective

Années	Coûts du projets (FCFA)	PNUD (FCFA)	Bénin (FCFA)	Autres partenaires (FCFA)	Total
2010					
2011					
2012					
2013					
2014					
2015					
2016					
Total					

❖ Financement par nature

Nature des cofinancements	Sources de financement					TOTAL (milliers de \$US)
	PNUD		BENIN		AUTRES SOURCES	
	Prévu	Réel	Prévu	Réel		
Subvention						
Crédits						
Equité						
En nature						
Autres types						
total						

❖ Exécution financière par composante (Utilisation effective)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Composante 1								-
Composante 2								-
Composante 3								-
Total	-	-	-	-	-	-	-	-

31. Quelles sont les modifications/adaptations apportées à la stratégie initiale de mise en œuvre du projet (c.-à-d. restructuration)

32. Quels sont les coûts associés au mécanisme d'exécution et à la structure de gestion par rapport aux autres solutions

	Nature des couts	Niveau des couts (FCFA)
Mécanisme d'exécution		
Structure de gestion		
Conclusion des contrats entre les partenaires		

33. Éléments probants indiquant que les partenariats/liens particuliers perdureront

34. Types/qualité des modes de coopération utilisés entre partenaires

35. Proportion des experts internationaux utilisé par rapport experts nationaux dans la mise en œuvre du projet (en %)

Experts internationaux

Experts nationaux

36. Matrice d'appréciation des critères d'efficience

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Efficience : le projet a-t-il été mis en œuvre de façon efficiente, conformément aux normes et standards nationaux et internationaux ?					
Le soutien au projet a-t-il été fourni de manière efficace ?	<p>La gestion adaptative a-t-elle été utilisée ou s'est-elle avérée nécessaire pour assurer une utilisation efficace des ressources ?</p> <p>Le cadre logique du projet, les plans de travail et les modifications éventuelles qui leur ont été apportées ont-ils été utilisés comme outils de gestion durant la mise en œuvre ?</p> <p>Les systèmes comptables et financiers en place étaient-ils appropriés à la gestion du projet et ont-ils produit des renseignements financiers exacts et opportuns ?</p> <p>Les rapports sur l'état d'avancement ont-ils été produits avec précision, en temps opportun et ont-ils satisfait aux exigences de déclaration, notamment aux changements de gestion adaptative?</p> <p>La mise en œuvre du projet a-t-elle été rentable conformément à la proposition initiale (prévue ou réelle) ?</p> <p>La collecte de fonds (cofinancement) s'est-elle déroulée comme prévu ?</p> <p>Les ressources financières ont-elles été utilisées efficacement ?</p> <p>Les ressources financières auraient-elles pu être utilisées plus</p>		<p>Disponibilité et qualité des rapports financiers et des rapports sur l'état d'avancement</p> <p>Caractère opportun et adéquat des rapports fournis <i>f</i> Écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles</p> <p>Comparaison des fonds prévus et des fonds réellement utilisés <i>f</i> Coût compte tenu des résultats obtenus par rapport aux coûts de projets semblables d'autres organismes</p> <p>Adéquation des choix relatifs au projet compte tenu du contexte, de l'infrastructure et des coûts</p> <p>Qualité des rapports de gestion basée sur les résultats (rapports sur l'état d'avancement, suivi et évaluation)</p> <p>Modifications apportées à la stratégie d'élaboration/de mise en œuvre du projet (c.-à-d. restructuration) en cas de besoin pour améliorer l'efficacité du projet</p> <p>Coûts associés au mécanisme d'exécution et à la structure de gestion par rapport aux autres solutions</p>	<p>Descriptifs et évaluations du projet</p> <p>PNUD</p> <p>L'équipe de projet</p>	<p>Analyse du document</p> <p>Principaux entretiens</p>

	<p>efficacement?</p> <p>Les achats ont-ils été effectués de façon à utiliser efficacement les ressources du projet ?</p> <p>Comment la gestion basée sur les résultats a-t-elle été utilisée lors de la mise en œuvre du projet ?</p>				
<p>Quel est le niveau d'efficacité des accords de partenariat pour le projet ?</p>	<p><i>f</i> Dans quelle mesure les partenariats/liens entre les institutions/organismes ont été encouragés et soutenus ?</p> <p><i>f</i> Quels partenariats/liens ont été facilités ? Lesquels peuvent être considérés comme durables ?</p> <p><i>f</i> Quel a été le niveau d'efficacité des accords de coopération et de collaboration ?</p> <p><i>f</i> Quelles méthodes ont donné de bons ou de mauvais résultats et pourquoi ?</p>		<p><i>f</i> Activités spécifiques menées pour soutenir la conclusion d'accords de coopération entre les partenaires,</p> <p><i>f</i> Exemples de partenariats soutenus</p> <p><i>f</i> Éléments probants indiquant que les partenariats/liens particuliers perdureront</p> <p><i>f</i> Types/qualité des modes de coopération utilisés entre partenaires</p>	<p><i>f</i> Descriptifs et évaluations du projet</p> <p><i>f</i> Partenaires du projet et parties prenantes concernées</p>	<p><i>f</i> Analyse du document <i>f</i> Principaux entretiens</p>
<p>Les capacités locales ont-elles été utilisées efficacement lors de la mise en œuvre du projet ?</p>	<p><i>f</i> Un bon équilibre a-t-il été trouvé entre l'utilisation de l'expertise internationale et des capacités locales ?</p> <p><i>f</i> Les capacités locales ont-elles été prises en compte lors de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet ?</p> <p><i>f</i> Y a-t-il eu une collaboration efficace entre les institutions chargées de la mise en œuvre du projet ?</p>		<p><i>f</i> Proportion du travail d'expertise des experts internationaux utilisé par rapport au travail des experts nationaux</p> <p><i>f</i> Nombre/qualité des analyses effectuées pour évaluer le potentiel des capacités locales et la capacité d'absorption</p>	<p><i>f</i> Descriptifs et évaluations du projet</p> <p><i>f</i> PNUD</p> <p><i>f</i> Bénéficiaires</p>	<p><i>f</i> Analyse du document</p> <p><i>f</i> Principaux entretiens</p>
<p>Quels enseignements peut-on tirer en ce qui concerne l'efficacité pour</p>	<p><i>f</i> Quelles leçons peuvent être tirées du projet en matière d'efficacité ?</p> <p><i>f</i> Comment la mise en œuvre du projet aurait-elle pu être plus efficace (en termes de structures et procédures</p>			<p><i>f</i> Données recueillies au cours de l'évaluation</p>	<p><i>f</i> Analyse des données</p>

d'autres projets semblables à l'avenir ?	de gestion, d'accords de partenariats, etc...) ? <i>f</i> Quelles modifications auraient pu être apportées (le cas échéant) au projet afin d'améliorer son efficacité ?				
Dans quelle mesure le projet est-il efficace dans la réalisation de ses objectifs à long terme ?	<i>f</i> Le projet atteindra-t-il son objectif global qui consiste à « contribuer à transformer les avantages comparatifs du Bénin en des avantages compétitifs par l'amélioration de la fertilité des terres, de même que par la vulgarisation des variétés et essences technologies agricoles adaptées et de fortes productivités. » Le capital humain affecté à l'agriculture à travers le renforçant les capacités des jeunes déscolarisés dévoués, engagés et motivés à faire carrière dans le secteur agricole est -il amélioré? <i>f</i> Quels sont les obstacles à la réalisation des objectifs à long terme, ou quelles sont les mesures nécessaires qui doivent être prises par les parties prenantes afin d'obtenir des impacts durables et de réaliser des avantages environnementaux mondiaux ? <i>f</i> Les résultats imprévus obtenus, ou les facteurs qui y ont contribué sont-ils attribuables au projet ?		<i>f</i> Changement de capacité : » Pour regrouper ou mobiliser les ressources » Pour l'élaboration des politiques connexes et la planification stratégique » Pour la mise en œuvre des lois et des stratégies connexes à travers des cadres institutionnels adéquats et leur maintien <i>f</i> Changement au niveau de l'utilisation et de la mise en œuvre des moyens d'existence durables <i>f</i> Changement au niveau du nombre et de la puissance des barrières, telles que : » La connaissance au sujet techniques modernes en agriculture et de l'utilisation durable des ressources de la diversité biologique et des incitations économiques dans ces zones » La coordination interinstitutionnelle et le dialogue intersectoriel » La connaissance au sujet de la protection de la biodiversité et des pratiques d'utilisation	<i>f</i> Descriptifs de projet <i>f</i> Principales parties prenantes <i>f</i> Données de suivi	<i>f</i> Analyse des documents <i>f</i> Réunions avec le PNUD, l'équipe chargée du projet et les partenaires de projet <i>f</i> Entretiens avec les bénéficiaires et les autres parties prenantes

			<p>durables des utilisateurs finaux</p> <p>» La coordination des instruments politiques et juridiques intégrant l'approche ZERI et les stratégies agroenvironnementales</p> <p>» Les incitations économiques agroenvironnementales à l'intention des parties prenantes</p>		
<p>Dans quelle mesure le projet est-il efficace dans la réalisation des objectifs du Gouvernement ?</p>	<p><i>f</i> Quels sont les impacts ou les impacts probables du projet ?</p> <p>» Sur l'environnement local</p> <p>» Sur le bien-être économique</p> <p>» Sur les autres questions socio-économiques</p>		<p><i>f</i> Donner des exemples précis des impacts sur des bénéficiaires du projet</p>	<p><i>f</i> Descriptifs de projet</p> <p><i>f</i> Documents du projet</p> <p><i>f</i> Principales parties prenantes</p> <p><i>f</i> Données de suivi</p>	<p><i>f</i> Analyse des données <i>f</i> Entretiens avec les principales parties prenantes</p>
<p>Orientations futures des résultats</p>	<p><i>f</i> Dans quelle mesure le projet peut-il tabler sur ses réussites et tirer des leçons de ses faiblesses afin d'optimiser l'impact potentiel des initiatives actuelles et à venir ?</p>			<p><i>f</i> Données recueillies au cours de l'évaluation</p>	<p><i>f</i> Analyse des données</p>

EFFET/CHANGEMENTS INDUITS A COURT TERME

37. La mise en œuvre du PPEA a-t-il apporté des changements dans les domaines suivants ? Lesquels ?

Domaines de changements	Oui/Non	Nature des changements obtenus
Regroupement ou mobilisation des ressources		
Elaboration des politiques et la planification stratégique		
Mise en œuvre des lois et des stratégies connexes à travers des cadres institutionnels adéquats et leur maintien		
Utilisation et mise en œuvre des moyens d'existence durables		
Connaissance sur les techniques modernes en agriculture		
Connaissance sur l'utilisation durable des ressources de la diversité biologique		
Connaissance sur les incitations économiques dans les différentes zones du Bénin		
Coordination interinstitutionnelle et dialogue intersectoriel		
Protection de la biodiversité		
Utilisation /Adoption des innovations agricoles		
Coordination des instruments politiques et juridiques intégrant l'approche ZERI		
Stratégies agroenvironnementales		
Incitations économiques agro-environnementales à l'intention des parties prenantes		
Comportement des bénéficiaires du projet		
Taux de chômage des jeunes au Bénin		
Niveau de la production agricole /PIB Agricole		

38. Matrice d'appréciation des critères d'effet et d'impact

Critères d'évaluation	Questions évaluatives	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Effets/Impacts : Résultats : quels sont les résultats réels actuels et potentiels à long terme visés par le projet ?					
Dans quelle mesure le projet est-il efficace dans la réalisation de ses objectifs à long terme ?	<p>Le projet atteindra-t-il son objectif global ?</p> <p>Quels sont les obstacles à la réalisation des objectifs à long terme, ou quelles sont les mesures nécessaires qui doivent être prises par les parties prenantes afin d'obtenir des impacts durables et de réaliser des avantages environnementaux mondiaux ?</p> <p>Les résultats imprévus obtenus, ou les facteurs qui y ont contribué sont-ils attribuables au projet ?</p>		<p>Changement de capacité :</p> <ul style="list-style-type: none"> » Pour regrouper ou mobiliser les ressources » Pour l'élaboration des politiques connexes et la planification stratégique » Pour la mise en œuvre des lois et des stratégies connexes à travers des cadres institutionnels adéquats et leur maintien <p>Changement au niveau de l'utilisation et de la mise en œuvre des moyens d'existence durables</p> <p>Changement au niveau du nombre et de la puissance des barrières, telles que :</p> <ul style="list-style-type: none"> » La connaissance au sujet de la protection de la biodiversité et de l'utilisation durable des ressources de la diversité biologique et des incitations économiques dans ces zones. » La coordination interinstitutionnelle et le dialogue intersectoriel » La connaissance au sujet de la protection de la biodiversité et des pratiques d'utilisation durables des utilisateurs finaux 	<p>Descriptifs de projet</p> <p>Principales parties prenantes</p> <p>Données de suivi</p>	<p>.Analyse des documents</p> <p>Réunions avec le PNUD, l'équipe chargée du projet et les partenaires de projet</p> <p>Entretiens avec les bénéficiaires et les autres parties prenantes</p>

			<p>» La coordination des instruments politiques et juridiques intégrant la protection de la biodiversité et les stratégies agroenvironnementales</p> <p>» Les incitations économiques agroenvironnementales à l'intention des parties prenantes</p>		
<p>Dans quelle mesure le projet est-il efficace dans la réalisation des objectifs ?</p>	<p>Quels sont les impacts ou les impacts probables du projet ? » Sur l'environnement local » Sur le bien-être économique, » Sur les autres questions socio-économiques</p> <p>Dans quelle mesure le projet peut-il tabler sur ses réussites et tirer des leçons de ses faiblesses afin d'optimiser l'impact potentiel des initiatives actuelles et à venir ?</p>		<p>Donner des exemples précis des impacts sur les espèces, l'écosystème ou sur le plan génétique, le cas échéant</p>	<p>Descriptifs du PPEA</p> <p>ProDoc</p> <p>Principales parties prenantes</p> <p>Données de suivi</p>	<p>Analyse des données</p> <p>Entretiens avec les Principales parties prenantes</p>
<p>Orientations futures des résultats</p>	<p>Dans quelle mesure le projet peut-il tabler sur ses réussites et tirer des leçons de ses faiblesses afin d'optimiser l'impact potentiel des initiatives actuelles et à venir ?</p>			<p>Données recueillies au cours de l'évaluation</p>	<p>Analyse du document</p> <p>Principaux entretiens</p>

PERENISATION, DURABILITE

39. Matrice d'appréciation des critères de durabilité/pérennisation

Critères d'évaluation	questions	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
Durabilité : Les conditions sont-elles réunies pour assurer la durabilité des avantages et des résultats relatifs au projet ?					
Les problèmes liés à la durabilité sont-ils suffisamment intégrés dans le cadre de la conception du projet ?	<i>f</i> Les problèmes liés à la durabilité ont-ils été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet ?		<i>f</i> Preuve/qualité de la stratégie de durabilité <i>f</i> Preuve/qualité des mesures prises pour assurer la durabilité	<i>f</i> Descriptifs et évaluations du projet <i>f</i> Le personnel du PNUD et du projet et les partenaires de projet <i>f</i> Bénéficiaires	<i>f</i> Analyse du document <i>f</i> Entretiens
Viabilité financière	<i>f</i> Le projet tient-il suffisamment compte des questions liées à la viabilité financière et économique des bénéficiaires? Le projet tient-il suffisamment compte des questions liées à la viabilité financière et économique des et des CEPAS? <i>f</i> Les dépenses renouvelables après l'achèvement du projet sont-elles viables ? Les CEPAS sont-ils financièrement autonomes?		<i>f</i> Niveau et source du soutien financier futur devant être accordé aux secteurs et aux activités pertinents après l'achèvement du projet <i>f</i> Preuve de l'engagement des partenaires internationaux, gouvernements et autres parties prenantes à soutenir financièrement les secteurs et les activités pertinents après l'achèvement du projet <i>f</i> Niveau des dépenses renouvelables après l'achèvement du projet et sources de financement de ces dépenses	<i>f</i> Descriptifs et évaluations du projet <i>f</i> Le personnel du PNUD et du projet et les partenaires de projet <i>f</i> Bénéficiaires	<i>f</i> Analyse du document <i>f</i> Entretiens
Viabilité institutionnelle et de gouvernance	<i>f</i> Les résultats des efforts déployés lors de la période de mise en œuvre du projet ont-ils été bien assimilés par les		<i>f</i> Niveau auquel les activités et les résultats du projet ont été pris en charge par les	<i>f</i> Descriptifs et évaluations du projet	<i>f</i> Analyse du document <i>f</i> Entretiens

Critères d'évaluation	questions	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
	<p>organisations et leurs systèmes et procédures internes ?</p> <p><i>f</i> Existe-t-il des preuves indiquant que les partenaires du projet poursuivront leurs activités au-delà du soutien au projet ?</p> <p><i>f</i> Quel est le niveau d'appropriation locale des initiatives et des résultats ?</p> <p><i>f</i> Les lois, les politiques et les cadres pertinents ont-ils été pris en compte dans le projet afin d'évaluer la viabilité des principales initiatives et réformes ?</p> <p><i>f</i> Quel est le niveau de l'engagement politique attribuable aux résultats du projet ?</p> <p><i>f</i> Les politiques ou les pratiques en vigueur sont-elles à l'origine des incitations perverses qui affecteraient négativement les avantages à long terme ?</p>		<p>homologues, institutions, ou organisations locaux</p> <p><i>f</i> Niveau de soutien financier à être accordé par les acteurs locaux aux activités et secteurs pertinents après l'achèvement du projet</p> <p><i>f</i> Efforts pour soutenir l'élaboration des lois et des politiques pertinentes</p> <p><i>f</i> État d'exécution et capacité d'élaboration des lois</p> <p><i>f</i> Preuves d'engagement à travers l'adoption des lois et l'allocation des ressources aux projets prioritaires</p>	<p><i>f</i> Le personnel du PNUD et du projet et les partenaires de projet</p> <p><i>f</i> Bénéficiaires</p>	
Viabilité socio-économique	<p><i>f</i> Le projet contribue-t-il aux éléments de construction clés de la viabilité socio-économique ?</p> <p><i>f</i> Les exploitations des jeunes installés sont-elles viables?</p> <p>Le projet contribue-t-il à l'acceptation des programmes agroenvironnementaux efficaces par les parties prenantes locales ?</p> <p><i>f</i> Existe-t-il des incitations commerciales adéquates pour assurer les avantages environnementaux et économiques durables réalisés dans le cadre du projet ?</p>		<p><i>f</i> Exemple de contributions aux changements socio-économiques durables pour soutenir les stratégies et les objectifs nationaux de développement</p> <p><i>f</i> Exemple de contributions aux changements socio-économiques durables pour soutenir les objectifs de la Gouvernement et des autres accords</p>	<p><i>f</i> Descriptifs et évaluations du projet</p> <p><i>f</i> Le PNUD, le personnel et les partenaires du projet</p> <p><i>f</i> Bénéficiaires</p>	<p><i>f</i> Entretiens</p> <p><i>f</i> Examen des documents</p>
Durabilité environnementale	<p><i>f</i> Existe-t-il des risques aux avantages environnementaux mis en place ou</p>		<p><i>f</i> Preuve de menaces potentielles, telles que le</p>	<p><i>f</i> Descriptifs et évaluations du</p>	<p><i>f</i> Entretiens</p> <p><i>f</i> Examen des</p>

Critères d'évaluation	questions	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
	<p>qui devraient se manifester ? <i>f</i> Existe-t-il des menaces environnementales qui n'ont pas été prises en compte dans le cadre du projet ? <i>f</i> Existe-t-il des menaces environnementales qui ont émergé au cours du projet ?</p>		<p>développement des infrastructures <i>f</i> Évaluation des menaces non résolues ou émergentes</p>	<p>projet <i>f</i> Évaluations des menaces <i>f</i> Documents gouvernementaux ou autres documents publiés en externe <i>f</i> Le PNUD, le personnel et les partenaires du projet <i>f</i> Bénéficiaires</p>	documents
Développement de la capacité individuelle, institutionnelle et systémique	<p><i>f</i> La capacité mise en place au niveau régional, national et local est-elle suffisante pour assurer la durabilité des résultats atteints à ce jour ? <i>f</i> Les capacités connexes nécessaires à l'élaboration et l'exécution des lois étaient-elles mises en place ?</p>		<p><i>f</i> Éléments mis en place dans ces différentes fonctions de gestion, aux niveaux appropriés (régional, national et local) en termes de structures, stratégies, systèmes, compétences, incitations et interactions adéquats avec d'autres acteurs clés</p>	<p><i>f</i> Descriptifs de projet <i>f</i> Le PNUD, le personnel et les partenaires du projet <i>f</i> Bénéficiaires <i>f</i> Évaluations de capacité disponibles, le cas échéant</p>	<p><i>f</i> Entretiens <i>f</i> Examen des documents</p>
Réplication	<p><i>f</i> Les activités et les résultats du projet ont-ils été reproduits à l'échelle nationale et/ou renforcés ? <i>f</i> La contribution du projet à la reproduction ou au renforcement a-t-elle été soumise à une promotion active ou passive ? <i>f</i> Les activités et les résultats du projet ont-ils été reproduits ou renforcés dans d'autres pays?</p>		<p><i>f</i> Nombre/qualité des initiatives reproduites <i>f</i> Nombre/qualité des initiatives innovantes reproduites <i>f</i> Échelle de l'investissement supplémentaire déployé</p>	<p><i>f</i> Documents du programme des autres donateurs <i>f</i> Bénéficiaires <i>f</i> Le PNUD, le personnel et les partenaires du projet</p>	<p><i>f</i> Analyse du document <i>f</i> Entretiens</p>
Obstacles à la durabilité du projet	Quels sont les principaux obstacles qui peuvent entraver la durabilité des		Obstacles relatifs aux éléments de construction de la durabilité,	Descriptifs et évaluations du	Analyse du document

Critères d'évaluation	questions	Réponses aux questions évaluatives	Indicateurs	Sources	Méthodologie
	<p>efforts ?</p> <p>L'un de ces obstacles a-t-il été abordé dans le cadre de la gestion du projet ?</p> <p>Quelles sont les mesures possibles susceptibles de contribuer davantage à la durabilité des résultats obtenus à travers le projet ?</p>		<p>tels que présentés ci-dessus</p> <p>Changements récents pouvant engendrer de nouveaux obstacles au projet</p> <p>Stratégie d'éducation et partenariat avec les écoles, les institutions pédagogiques, etc.</p>	<p>projet</p> <p>Bénéficiaires</p> <p>Le PNUD,</p> <p>Le personnel et les partenaires du projet</p>	Entretiens
Orientations futures pour la durabilité et le rôle de catalyseur	<p>Quels sont les domaines/ententes relatifs au projet qui présentent le meilleur potentiel en termes de résultats durables à long terme ?</p> <p>Quels sont les principaux défis et obstacles affectant la durabilité des résultats des initiatives de projet qui doivent être directement et rapidement abordés ?</p> <p>Dans quelle mesure l'expérience et les bonnes pratiques de projet peuvent-elles influencer les stratégies de protection de la biodiversité des prairies de montagnes à travers les programmes agroenvironnementaux ?</p> <p>Les institutions nationales de prise de décisions sont-elles prêtes à continuer d'améliorer leur stratégie en vue d'une protection de biodiversité efficace à travers les programmes agroenvironnementaux ?</p>			Données recueillies au cours de l'évaluation	Analyse des données

40. Existe-t-il une stratégie de pérennisation/durabilité dans le projet ?
 Oui Non Aucune idée
41. Qualité des mesures prises pour assurer la durabilité ?
 Satisfaisant Pas satisfaisant ne peut pas apprécier
42. **Quels sont les trois principaux obstacles qui peuvent entraver la durabilité des acquis ?**
43. Niveau et source du soutien financier futur devant être accordé aux secteurs et aux activités pertinents après l'achèvement du projet

Sources de financement après la fin du projet	Niveaux de mobilisation	Preuves
Partenaires financiers internationaux		
Gouvernement		
Communes		

44. Quelles sont les dépenses renouvelables après l'achèvement du projet, leur niveau et leurs sources de financement

Nature des dépenses renouvelables	Niveaux des dépenses	Sources de financement

45. Quels sont les activités et les résultats du projet qui ont été pris en charge par d'autres institutions ou organisations locales

	Quelle institution ou organisation locale ?	Montant
Fonctionnement		
Construction des CPEAS (Investissements)		
Formation		
Installation		
Financement des plans d'affaire		
Suivi et Appui-Conseils des promoteurs		

46. Quels sont les engagements pris par les acteurs locaux pour soutenir les activités et secteurs pertinents après l'achèvement du projet ?
47. Efforts pour soutenir l'élaboration des lois et des politiques pertinentes
48. État d'exécution et capacité d'élaboration des lois
49. Preuves d'engagement à travers l'adoption des lois et l'allocation des ressources aux projets prioritaires
50. Citez deux exemples de changements socio-économiques durables que le projet a induits pour soutenir :
- ❖ les stratégies et les objectifs nationaux de développement
 - ❖ les objectifs de la Gouvernement
 - ❖ les accords avec les autres institutions
51. Évaluation des menaces non résolues ou émergentes
52. Nombre/qualité des initiatives reproduites
53. Quels sont les obstacles à la construction de la durabilité
54. Avec quelles écoles ou institutions pédagogiques le projet a-t-il développé une stratégie d'éducation ou un partenariat ?
55. Que pensez-vous du niveau d'appropriation des acquis du projet par les promoteurs bénéficiaires ?

56. Quels sont selon vous les précautions à prendre une fois le projet fini pour garantir la continuité de ses acquis.
57. Appréciations (Forces et faiblesses) du niveau de prise en compte du genre dans la mise en œuvre du projet

.....
.....
.....
.....

58. Quelles sont les conditions de pérennisation des acquis du projet ?

59. Proposition des recommandations pour une phase future du projet.

.....
.....
.....

Nom et Prénom du répondant :

Institution :

Position dans le dispositif de mise en œuvre du PPEA :

Deadline pour les réponses : Le 23 octobre 2016 par mail à gogarnaud@yahoo.fr

ANNEXE 6 : FORMULAIRE D'ACCEPTATION DU CONSULTANT EN EVALUATION

Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation

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

Nom du consultant : **GOGAN Arnaud Christian**

Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant) : Consultant International Individuel, Chef de mission.

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

Signé à (lieu) le : 20 novembre 2016

Signature :



Arnaud Christian GOGAN

Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation

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

Nom du consultant : **MONTCHO Cocou Muriel Dorian**

Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant) : Consultant National Individuel, Expert associé

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

Signé à (lieu) le 20 novembre 2016

Signature :