

REPONSE MANAGERIALE SUITE A L'EVALUATION EXTERNE FINALE

TITRE DU PROJET : Sécurité Alimentaire et Economique au Bénin

Table des matières

REPONSE MANAGERIALE SUITE A L'EVALUATION EXTERNE FINALE	1
TITRE DU PROJET : Sécurité Alimentaire et Economique au Bénin	1
A. Identité	2
B. Résumé de la réponse managériale	3
C. Rappel du contexte et de l'objectif général de l'évaluation	3
D. Les conclusions générales de l'évaluateur extraites du résumé exécutif du rapport.....	6
E. Suite à donner à l'évaluation.....	8
E.1. Décision sur la prise en compte et la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation..	8
E.2 Modalités de diffusion de l'évaluation :	14
F. Qualité du processus et du rapport d'évaluation.....	14
F1 : Qualité du processus d'évaluation :	14
F2. Qualité du rapport d'évaluation :	14

A. Identité

Projet	Sécurité Alimentaire et Economique au Bénin – 2017-2021
Code IATI	BE-BCE_KBO-0422717486
Objectifs concernés	OS2 : La sécurité alimentaire et économique des populations de nos zones d'intervention est améliorée durablement à travers une offre diversifiée et adaptée de services d'appui à l'agriculture et à l'entrepreneuriat
Date évaluation	Décembre 2021 à Janvier 2022
Evaluateurs	Cabinet Cosinus Conseils
Date de la réponse	Juin 2022
Auteurs de la réponse	<p>Pour Louvain Coopération Jacques Y. AMETEPE, Directeur Régional (DR) Afrique de l'Ouest de LC Michel K. GNON, Responsable Programme (RP) Systèmes Alimentaires Durables (SAD) & Mangroves Richard AYELESSO, Assistant Technique (AT) SAD & Mangroves</p> <p>Pour GROPERE José K. HOUNGUE, Coordonnateur</p> <p>Pour GEL Sud Bénin Geoffroy MELE, Directeur</p> <p>Pour l'UCTM Rotida HOUNDJIBIO, Gérante</p>

B. Résumé de la réponse managériale

Le projet quinquennal 2017 - 2021 de sécurité alimentaire et économique (SAE) exécuté par Louvain Coopération (LC) dans le département du Mono au Bénin a été évalué à terme par le cabinet Cosinus Conseils, entre décembre 2021 et janvier 2022. Les résultats de l'évaluation attestent que malgré un contexte perturbé par la crise sanitaire liée au Covid-19, le projet a apporté des solutions tangibles en termes d'adaptation des pratiques agroécologiques, d'alphabétisation et de renforcement de participation des femmes aux sphères décisionnelles, de promotion de l'esprit entrepreneurial, de sensibilisation et d'engagement des populations locales face aux enjeux environnementaux.

A côté des points positifs relevés, l'évaluation a souligné, entre autres, la nécessité d'améliorer, dans les interventions futures, les approches de promotion entrepreneuriale et agroécologique, et de décloisonner les appuis par rapport aux groupes cibles et aux filières agricoles promues.

Louvain Coopération et ses partenaires estiment que l'évaluation a abordé convenablement les questions évaluatives et porté une analyse critique assez constructive assortie de recommandations qui cadrent en grande partie avec les orientations et ajustements déjà entrepris ou envisagés dans le cadre du programme 2022 – 2026 de LC dans le Mono. Du reste, LC prendra les dispositions nécessaires pour une mise en œuvre progressive de l'ensemble des recommandations qu'elle intégrera à sa stratégie d'intervention dans le Mono.

C. Rappel du contexte et de l'objectif général de l'évaluation

Rappel du contexte de l'évaluation :

En 2016, 4 ONG universitaires francophones belges (Eclasio, anciennement nommé Aide au Développement Gembloux, la FUCID, Louvain Coopération et ULB Coopération) ont décidé d'unir leurs forces et ainsi renforcer leurs synergies. Une entité baptisée « Uni4Coop » s'est progressivement concrétisée, dans une volonté partagée d'avancer ensemble, de se renforcer, d'agrandir les réseaux et de favoriser les pratiques prônées et expérimentées par chacune. Les 4 ONG se sont engagées ensemble dans un programme commun financé par la Direction Générale de la Coopération au Développement belge pour une durée de 5 ans de 2017 à 2021. Dans le cadre de ce programme quinquennal, deux évaluations sont prévues : une évaluation intermédiaire en 2019 et une évaluation finale en 2021.

Au Bénin, Louvain Coopération et Eclasio ont conjointement conduit l'évaluation intermédiaire de leurs projets de sécurité alimentaire et économique (SAE) exécutés respectivement dans les départements du Mono et de l'Atacora. En 2021, dans le but de faciliter un examen plus approfondi des questions spécifiques de chaque structure dans toutes ses zones d'intervention et tirer le plus de renseignements, les deux ONG ont décidé de réaliser des évaluations finales séparées.

Ainsi qu'à l'issue d'un processus rigoureux de recrutement de consultant sanctionné par un appel à propositions et l'analyse des offres techniques et financières reçues, le Cabinet Cosinus Conseils a été retenu pour réaliser l'évaluation finale du projet de Sécurité alimentaire et économique 2017-2021 de Louvain Coopération exécuté dans le Mono.

Objectif général de l'évaluation

L'objectif global de l'évaluation est de faire un bilan de la mise en œuvre/réalisation du programme de Louvain Coopération, de tirer des enseignements, de capitaliser sur les bonnes pratiques et de faire des recommandations d'ajustements éventuels pour le prochain programme. La finalité est de permettre l'apprentissage, d'appuyer à la décision et à la gestion des connaissances.

Rappel des grandes questions d'évaluation :

CRITÈRE	QUESTIONS
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est le degré de réalisation des Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) ? La méthodologie pour le suivi des IOV a-t-elle changé au cours du programme ? - Le dialogue public-privé, le conseil à l'exploitation familiale et l'entrepreneuriat ont-ils été renforcés permettant de ce fait de mieux intégrer les acteurs locaux dans l'exécution du programme ? - Quels sont les niveaux d'utilisation et d'efficacité des services offerts par les partenaires /structures soutenues ? - Quels facteurs externes ont eu une incidence sur l'efficacité des produits/effets compte tenu de leur importance relative ? - Le projet fait-il preuve d'une bonne capacité d'adaptation ? Comment le projet intègre-t-il les facteurs externes ?
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> - Les activités réalisées permettent-elles d'atteindre les résultats attendus ? - Les ressources du projet (financières, matérielles et humaines) sont-elles adéquates et utilisées de manière optimale pour atteindre les résultats ? - Les activités sont-elles implémentées en respectant le calendrier proposé ? - La qualité des activités est-elle satisfaisante ? - Comment les bénéficiaires apprécient-ils les activités conduites et les changements observés ?
Durabilité/ impact	<p><u>Au niveau des bénéficiaires :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les effets perçus par les bénéficiaires (nature des changements : effets positifs ou négatifs, directs ou indirects générés par le projet) ? - Le projet contribue-t-il à une diminution de la vulnérabilité des populations bénéficiaires ? - Le projet contribue-t-il à renforcer de façon effective les organisations des bénéficiaires ? - Le projet contribue-t-il à renforcer l'incidence politique des organisations des bénéficiaires dans les espaces de concertation et de décision les concernant ? - Les effets observés sont-ils durables sur le plan organisationnel, économique, technique, social, politique ? - Quels sont les indicateurs objectivement vérifiables qui attestent des effets (positifs ou négatifs, directs ou indirects, prévus ou imprévus) générés par le projet au niveau des bénéficiaires et de leurs organisations ? <p><u>Au niveau des partenaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La spécialisation des partenaires (GROPERE et GEL) dans leur métier est-elle effective ? Si oui, comment l'ont-ils appréhendée ? Cette spécialisation leur a-t-elle permis d'être des références dans la zone d'intervention du projet ? - Le projet contribue-t-il au renforcement des organisations partenaires dans une optique d'offrir des services appropriés aux groupes cibles ? - A quels niveaux ce renforcement est-il observable : capacités organisationnelles (renforcement de l'organisation, de ses procédures, de son équipe, de sa structuration), capacités opérationnelles (maîtrise technique des activités, capacité de financement) ? - Le renforcement des organisations des partenaires est-il durable sur le plan institutionnel, économique et technique (le partenaire est-il capable de poursuivre sa mission sans l'appui du projet) ? : évaluer la consistance du plan de renforcement des partenaires et sa mise en œuvre, l'existence ou l'absence d'un "plan d'affaire" post-projet au niveau des partenaires. <p><u>Au niveau de l'environnement institutionnel</u></p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Est-ce-que les autorités publiques ou d'autres organisations de la société civile se sont appropriées certains résultats ou produits du programme ? - Est-ce que le programme ou les partenaires ont communiqué leur expérience en dehors de la sphère d'activités du programme ? - Est-ce que les approches et méthodologies impulsées par l'intervention ont-elles été implémentées par les partenaires dans le cadre d'autres collaboration ?
Pertinence	<p><u>Du point de vue général</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet est-il cohérent avec les politiques internationales (ODD) et les orientations politiques de la coopération au développement belge ? - Le projet est-il cohérent avec les politiques nationales et sectorielles de développement ? <p><u>Du point de vue régional et local</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet est-il cohérent avec les enjeux de développement de la zone dans laquelle il est mis en œuvre ? - L'institution dispose-t-elle de la légitimité et des compétences nécessaires à la mise en œuvre du projet ? - Le projet s'articule-t-il correctement avec les actions mises en œuvre par d'autres acteurs de développement en présence ? (sommes-nous partie prenante, voire reconnus comme référents dans des espaces de concertation et d'articulation du développement local ?) - Les moyens mis en œuvre sont-ils à la hauteur des enjeux de développement pris en considération ? - De quelle valeur ajoutée le projet peut-il se prévaloir dans la zone où il est mis en œuvre ? <p><u>Du point de vue des partenaires de développement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le choix du/des partenaires est-il cohérent avec la problématique et les objectifs ? - Les partenaires bénéficient-ils dans leur environnement institutionnel de la légitimité nécessaire pour la mise en œuvre du projet ? <p><u>Du point de vue des bénéficiaires</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet apporte-t-il une réponse appropriée aux problèmes prioritaires et aux ambitions des bénéficiaires ? - Le projet s'appuie-t-il sur des dynamiques locales voulues et portées par les bénéficiaires (les bénéficiaires sont-ils sujets ou acteurs des projets, l'aide vient-elle en complément d'une mobilisation effective des bénéficiaires, l'aide est-elle proportionnelle à la capacité de mobilisation locale ? - Le projet est-il conçu en tenant compte des spécificités culturelles dans lequel il est mis en œuvre ? <p><u>Du point de vue de sa cohérence interne</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet véhicule-t-il une logique de développement cohérent avec les valeurs de l'organisation ? - Le caractère universitaire de l'ONG est-il valorisé de façon pertinente sur le terrain ?
Questions transversales	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à la promotion du genre et à la protection de l'environnement ? - Quel est le niveau d'intégration de la filière manioc, depuis les semences jusqu'à la vente de produits transformés par l'UCTM ? - Quelle est l'adéquation et la plus-value des programmes de promotion de l'entrepreneuriat ? - Quel est le niveau d'utilisation et de maîtrise des Outils d'Intégration Environnementale (OIE) par les équipes, partenaires et bénéficiaires ?

	<ul style="list-style-type: none"> - Quelle est la plus-value dans la promotion d'une production agricole durable ? Quels sont les enseignements tirés des pratiques d'agriculture durables promues par le programme dans le Mono ? - Quel est le niveau d'accessibilité au financement des porteurs d'initiatives économiques ? - Quel est le niveau d'utilisation, d'appropriation, d'autonomie et d'impact des espaces de concertation public/privé (CANEL, table-ronde filière) ? Le projet contribue-t-il à renforcer l'incidence politique des organisations des bénéficiaires dans les espaces de concertation et de décision les concernant ? - Quelle est l'adéquation et la plus-value des collaborations académiques dans la réalisation des différents objectifs du programme ?
--	---

D. Les conclusions générales de l'évaluateur extraites du résumé exécutif du rapport

Par rapport à la pertinence, les évaluateurs estiment que « la raison d'être du projet est bien fondée et se justifie par les tendances d'aggravation du niveau de pauvreté dans le département ciblé. Aussi la cohérence de la chaîne de résultat du projet est tangible et confirme l'adéquation des orientations et stratégies retenues aux changements visés dans la théorie du changement du projet. Les activités prévues sont en cohérence avec les résultats, les effets et l'impact et le périmètre d'intervention est en cohérence avec les politiques nationales en vigueur et les plans de développement locaux. L'examen des différentes options stratégiques et instruments d'intervention dénote de leurs adéquations respectives aux objectifs et aux besoins des bénéficiaires.

De façon globale l'équipe d'évaluation constate qu'au regard de l'importance de la problématique de l'inclusion financière et d'accès au marché inclusif dans le PSDSA¹, la stratégie du projet sous revue gagnerait en stratégie d'intervention si une approche plus explicite est élaborée en lien avec le M4P ou le Clustering et ce, en lien avec l'option de la SNCA II (stratégie nationale du Conseil agricole version 2) dans son orientation de promouvoir les filières agricoles par l'outil Cluster.

Enfin, certains instruments d'intervention à l'instar de la table filière, le CANEL, club d'Entreprise méritent d'être mieux revus pour leur mise en contexte.

Par rapport à l'efficacité, l'évaluation indique que les cibles des indicateurs de résultats ont été pour la plupart atteintes à un niveau global de 112 % avec quelques cas de contre-performance au niveau des cibles relatives aux indicateurs ci-après :

- l'indicateur R2 IOV1a relatif à « l'Évolution des quantités commercialisées de gari (par ventes groupées) » présente le plus faible niveau de réalisation. En effet, cet indicateur est mis en œuvre à hauteur de 2,5% en 2021 contre une cible de 5% prévue.
- l'indicateur R3_IOV1b qui concerne la participation féminine a atteint un niveau de réalisation moyennement satisfaisant de 78% montrant ainsi que des efforts restent à fournir en matière de ciblage des bénéficiaires du projet.

Les évaluateurs ont noté que la mise en œuvre du projet est créditée de nombreux acquis qui auraient pu être encore plus importants, n'eût été les facteurs internes et externes qui ont négativement influencé l'atteinte des résultats notamment : la mauvaise gouvernance au sein de l'UCTM, la non appropriation de l'outil CANEL, le comportement attentiste des bénéficiaires (facteurs internes) ; les mesures restrictives liées au COVID-19, la part de marché encore faible, le faible niveau d'accès au financement, la destruction des cultures par les inondations (facteurs externes).

¹ Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole

Par rapport à l'efficience, les évaluateurs estiment que « le projet SAE a été mis en œuvre avec un taux d'efficience supérieur à l'unité correspondant à un niveau de réalisation de 112% pour un niveau de décaissement établi à 104%.

En effet, les activités réalisées permettent d'atteindre les résultats attendus à moindre coût quoique des délais d'exécution soient perturbés par l'effet COVID-19. Les ressources du projet (financières, matérielles et humaines) sont utilisées de manière optimale pour atteindre les résultats.

La qualité des activités est satisfaisante et les bénéficiaires les apprécient bien ainsi que les changements induits mais des réserves sont également émises par rapport à certaines d'entre elles. Les activités sont implémentées en respectant le calendrier proposé, mais cela s'est vu beaucoup plus perturbé par les facteurs externes (COVID-19, effets du changement climatique et les mutations des collaborateurs des structures étatiques impliquées) et des facteurs internes comme la faible contribution des bénéficiaires et partenaires locaux mobilisés. ».

Par rapport aux effets et impacts, les évaluateurs ont estimé que :

L'impact global du programme sur ces bénéficiaires révèle un gap positif de perception de bien-être. De 28 % à la situation de référence en 2017, elle a atteint 69 % en 2021 soit un accroissement de 41 points de la perception de bien-être des bénéficiaires attribuables aux effets de l'intervention du programme en dépit d'autres facteurs positifs ou négatifs de concours.

Pour ce qui concerne la dotation en capital physique et productif des ménages bénéficiaires, le projet a fait des efforts louables au niveau des Coopératives et des exploitants agricoles. Les bénéficiaires ont évoqué que des efforts restent à fournir de la part des partenaires opérationnels pour mieux réaliser un accompagnement à l'accès au financement par l'assistance au montage de projets, une approche pédagogique plus objective avec fourniture d'outils de gestion. A tout cela il faut ajouter le faible accès au marché des produits dont se plaignent encore certains bénéficiaires.

Tous les exploitants familiaux et pilotes agro écologiques rencontrés connaissent et maîtrisent bien l'approche agroécologique et l'OIE. Néanmoins la méconnaissance du rapport qualité/prix des produits issus de ces approches par les consommateurs reste une préoccupation qui freine l'accroissement du revenu des exploitants familiaux et pilotes agroécologiques.

L'alphabétisation a permis aux femmes de savoir lire et un début de développement de leur sens de leadership.

Le projet a jeté, dans des contextes difficiles, les bases nécessaires à la structuration de la filière manioc en construisant les prémisses nécessaires à la mise en place d'une faîtière départementale de la filière manioc.

Les indicateurs 1 et 3 d'impact de l'objectif spécifique du projet sont atteints au-delà de la cible visée, il s'agit respectivement du « % moyen d'augmentation des dotations en capital physique et productif des ménages bénéficiaires » atteint à 124% et de la « Participation des femmes (en%) dans les instances de décision des organisations bénéficiaires » atteint à 270%. Seul l'indicateur 2 de l'objectif a montré une performance moyenne (52%) en raison des facteurs externes l'ayant entravé.

L'UCTM a eu le mérite malgré les insuffisances actuelles de démontrer à petite échelle auprès de 31 coopératives les avantages d'un agrégateur local comme vecteur d'accès au marché et d'amélioration de la qualité des produits vis-à-vis des exigences de la clientèle des milieux urbains. Elle ne prend pas encore son envol pour servir de moteur de croissance de la production du manioc et ses produits dérivés de qualité afin de satisfaire un marché urbain assez proche tel que Cotonou, Porto Novo et Calavi. Son impact sur les revenus des coopératives et leurs membres est encore assez marginal.

Dans le cadre des services rendus aux coopératives membres par l'UCTM, les échanges avec ces dernières ont montré que le rôle de facilitation du transport des matières premières vers les unités de transformation n'a pas été bien rempli. Quant à la facilitation de l'accès à la matière première et au marché d'écoulement des produits dérivés du manioc, elle a bien rempli son rôle.

Le projet a mis en place les cadres de concertation. Les changements induits par ces cadres de concertation ne sont pas encore suffisamment visibles à l’instar des CANEL, Table ronde filière manioc, Clubs d’entrepreneurs, etc.

L’approche de promotion entrepreneuriale mérite d’être renforcée en facilitant une meilleure alliance des incubateurs avec les prestataires de services financiers agréés du FNDA² en vue d’une appréhension holistique des besoins en promotion entrepreneuriale.

E. Suite à donner à l’évaluation

E.1. Décision sur la prise en compte et la mise en œuvre des recommandations de l’évaluation

N°	Recommandations de l’évaluateur	Argumentation de la prise en compte (T) totale, (P) partielle ou du (R) rejet de la recommandation	Planification indicative et modalités de mise en œuvre des recommandations
A l’endroit de Louvain Coopération			
1	Rendre davantage explicite une approche marché inclusif ou finance inclusive dans les stratégies d’intervention future en vue d’une meilleure visibilité des actions de renforcement sur l’accès au marché et au financement	(T) LC accepte la recommandation tout en soulignant que l’approche marché a bien été déjà intégrée à la stratégie d’intervention dans le cadre du projet évalué. Centrés sur la filière manioc, les appuis à la commercialisation ont été marqués entre autres par des initiatives de soutien à la gouvernance, la communication et à la visibilité (création de page Facebook, participation à des foires, etc.).	Calendrier : A opérationnaliser à partir de 2022 Modalité : Il s’agira de passer des initiatives sporadiques d’appui à la commercialisation vers une approche plus structurée et systématique d’appui aux bénéficiaires dans l’amélioration de leur accès au marché à travers notamment des appuis à l’intégration et au développement de clusters pour une plus grande capacité d’influence des bénéficiaires sur les dynamiques locales de l’offre et de la demande. Des systèmes participatifs de garantie (SPG) seront introduits pour stimuler la demande et l’offre de produits agroécologiques. LC a identifié une Institution de Microfinance « IMF » (RENACA-Bénin) avec laquelle une synergie sera développée pour faciliter l’accès au financement pour les bénéficiaires de ses interventions.
2	Dans le choix des filières d’intervention future, prendre en compte aux côtés du manioc, d’autres filières à forte valeur nutritionnelle (dimension nutritionnelle en plus de la sécurité	(T) LC accepte la recommandation et affirme que sa perspective d’ouverture à d’autres filières avait déjà été intégrée à sa stratégie opérationnelle du programme 22-26.	Calendrier : A opérationnaliser dès 2022 Modalité : Un listing de filières sera réalisé et des proportions souhaitées (pour chaque filière à accompagner) seront ciblées parmi les bénéficiaires du programme 22-26.

² FNDA : Fonds national de développement agricole

	alimentaire) et pour la diversification alimentaire		
3	L'approche CANEL doit dorénavant au regard des expériences demeurer une approche optionnelle avec toute la flexibilité qui permet à chaque commune de la configurer dans la commission la plus indiquée de ses cadres de concertation actuels pour garantir son fonctionnement en prenant l'exemple sur Athiémé qui l'a intégré au CCOS de la commune	(R) LC est allée au-delà de cette recommandation de flexibilité pour supprimer tout simplement l'outil CANEL dans son programme 22-26. Les Cellule d'Animation de l'Entrepreneuriat Local « CANELs » ayant été déjà expérimentées avec l'ensemble des 6 Communes du Mono entre 17-21, LC estime que la meilleure façon de rendre cet outil plus flexible, c'est de laisser chaque Commune décider de son usage post projet.	NA
4	Revoir la position de la table ronde filière manioc pour favoriser sa conformité aux réformes opérées dans le secteur agricole au Bénin en matière de structuration des acteurs des filières agricoles ou le cas échéant utiliser le cadre existant pour impulser la dynamique de structuration et clôturer son existence	(T) LC a choisi de clôturer la table ronde sans envisager d'utiliser cet instrument pour impulser la dynamique de structuration des acteurs. En réalité, la table ronde a essentiellement été envisagée comme un creuset d'échange et de dialogue dont le but était de faciliter la concertation et la synergie d'intervention des différents acteurs autour de la filière manioc ; les objectifs de structuration des acteurs ne faisant pas partie de son mandat, elle a tout simplement été clôturée.	Table ronde déjà clôturée/supprimée en 2022 pendant l'ajustement du programme 22-26.
5	L'approche de promotion à l'entrepreneuriat est bonne et a permis aux entrepreneurs de maîtriser la tenue des outils de gestion. Les prochaines phases du projet gagneraient à aller au-delà de la dimension de tenue des cahiers de gestion en accompagnant les entrepreneurs bénéficiaires à travers l'élaboration de plans d'affaires, la formulation de stratégie marketing, la diversification de sources de revenus notamment l'accroissement des chiffres d'affaires et l'accès au financement en s'inspirant des modèles développés par BeniBiz de Technoserve ou	(P) LC accepte cette recommandation d'envisager une approche de promotion à l'entrepreneuriat allant au-delà de la dimension d'appui à la gestion d'entreprises et à la tenue des outils. A noter que LC avait déjà prévu de réviser sa stratégie d'appui aux initiatives entrepreneuriales dans le cadre de son programme 22-26. Cependant, LC n'envisage pas d'adopter ou de s'inspirer des modèles évoqués et qui ne sont d'ailleurs pas expliqués par les évaluateurs : elle devra coconstruire la nouvelle approche entrepreneuriale avec son partenaire GEL Sud Bénin, s'appuyant sur leurs expériences du terrain et d'une revue des différents modèles existants	Calendrier : A opérationnaliser à partir de 2022 Modalité : La nouvelle approche de promotion de l'entrepreneuriat sera coconstruite, testée et validée avec GEL Sud Bénin et ce après examen des modèles existants. Il s'agira de développer une démarche et des outils plus adaptés avec notamment l'appui de OVO (utilisation du social business model canevas, etc.).

	SME LOOP de PROCIVA/GIZ. Le partenaire GEL Sud Bénin est compétent pour mettre en œuvre ces modèles		
6	L'approche agroécologique nécessite d'être renforcée à travers un accompagnement pour l'élaboration de plans marketing permettant la conquête de marchés spécialisés dans l'écoulement de produits respectant les normes de qualité appropriées	(T) LC accepte la recommandation de renforcement de son approche agroécologique en mettant un accent sur le développement de marchés spécifiques pour les produits issus des pratiques de l'agroécologie.	Calendrier : A opérationnaliser à partir de 2022 Modalité : Il s'agira d'initier, de tester et de développer un système participatif de garantie (SPG) pour les produits issus de l'agroécologie.
7	Renforcer des visites d'échanges et de partage d'expériences pour dynamiser les clubs d'entrepreneurs	(T) Les visites d'échanges font partie intégrante de la démarche de renforcement des capacités des bénéficiaires des interventions de LC. Néanmoins, la recommandation de leur renforcement est acceptée et sera envisagée à l'échelle de l'ensemble des bénéficiaires du programme.	Calendrier : A opérationnaliser à partir de 2023 Modalité : Il s'agira de combiner des initiatives d'échanges d'expériences et d'apprentissage sur le terrain et en salle entre les pairs mais aussi avec des acteurs externes.
A l'endroit des partenaires opérationnels GROPERE et GEL Sud Bénin			
8	Accroître la vigilance à l'égard de toute l'équidistance requise par le professionnalisme du statut d'encadrement en évitant les approches paternalistes sur les structures bénéficiaires et surtout l'UCTM	(P) GROPERE et GEL Sud Bénin acceptent la recommandation. Il est tout de même à noter que le personnel et les Elus de l'UCTM sont au centre des appuis et ont à leur tour l'obligation de transmission des connaissances et compétences à leur base. Rien ne se fait ou se décide pour l'UCTM à la place des Elus de l'UCTM car seuls les intéressés avec leur équipe technique sont responsables de la mise en œuvre des actions au plan institutionnel et partenarial. En 2019, GEL Sud Bénin, GROPERE et l'UCTM ont bénéficié, à travers AJF, d'un accompagnement de AGRITERRA sur la gouvernance des coopératives ayant permis de clarifier les rôles et les responsabilités des accompagnateurs (GROPERE et GEL) et des différents organes de l'UCTM. Le rôle de GEL SB s'est limité juste à l'accompagnement technique, méthodologique et au rappel des points d'attention. En terme clair, les structures	Calendrier : Déjà opérationnel depuis 2019 Modalité : RAS

		d'accompagnement ne se sont jamais substituées aux élus ou à l'équipe de l'UCTM dans leur mission, fonction et attribution.	
9	Développer des synergies d'actions avec les projets/programmes opérant dans la même filière à travers le ciblage consensuel des bénéficiaires à encadrer pour éviter des doublons dans les interventions (PADAAM, PADMAR, etc.) ;	<p>GEL Sud Bénin (P) Les synergies ont été développées avec plusieurs projets comme le ProCIVA où GEL Sud Bénin a fourni la liste de ses bénéficiaires pouvant profiter de l'accompagnement de ce projet suivant la méthodologie SME³ BTCL. Les mêmes synergies ont permis au GEL Sud Bénin de mettre en relation l'UCTM avec PADAAM pour bénéficier de l'accompagnement de ce projet. Mais force est de constater que les équipes terrain de ces projets ne sont pas aussi enthousiastes sur les aspects de synergie et de complémentarité.</p>	<p>Calendrier : A opérationnaliser à partir de 2022 Modalité : Il s'agira d'initier des séances d'échanges entre les différents projets en cours de mise en œuvre dans notre zone d'intervention pour une présentation mutuelle de nos actions et une définition de synergies/complémentarité qu'on peut mettre en place. Ces rencontres vont impliquer les équipes terrain qui ensuite pourront mettre en place un mécanisme d'échange et de concertation entre eux et aussi avec leurs responsables.</p>
10	Faciliter le décloisonnement des bénéficiaires et leurs ouvertures à travers des mises en relation avec d'autres partenaires notamment les SFD du FNDA et les projets et programmes intervenant dans les domaines similaires	<p>GEL Sud Bénin (T) Des mises en relation avec d'autres partenaires ont été faites et vont se poursuivre. Le FNDA a été mis en place et a démarré ses actions après la troisième année du projet. Néanmoins GEL Sud Bénin a mis en relation certains de ses promoteurs avec le fonds qui sont toujours dans le processus de financement. Les actions vont se poursuivre dans le même sens sur le nouveau programme et vont se renforcer en collaboration avec ces institutions.</p>	<p>Calendrier : A opérationnaliser à partir de 2022 Modalité : Des salons de financement seront organisés et des appuis donnés aux promoteurs d'entreprises dans les propositions de projets de financement en réponse aux appels du FNDA et à d'autres opportunités de financement. Les Systèmes Financiers Décentralisé « SFD » seront davantage impliqués aux activités d'information sur nos interventions et de suivi des bénéficiaires.</p>
11	Veiller à ce que les différents coach ou conseillers déployés sur le terrain pour le suivi des bénéficiaires du projet soient réellement certifiés ou bien formés voire recyclés pour les types de conseils qu'ils fournissent aux bénéficiaires.	<p>GEL Sud Bénin (P) Il n'existe pas un mécanisme de certification de conseiller ou de coach au Bénin. Tous nos coaches ont avant tout le diplôme académique requis, les expériences nécessaires et une bonne maîtrise de leur domaine d'activités et de la démarche d'accompagnement du secteur privé rural suivant le SNCA. Des sessions de renforcement des capacités sont organisées en internes mais aussi GEL Sud Bénin</p>	<p>Calendrier : Déjà opérationnel depuis 2017 Modalité : RAS</p>

³ SME : Business Training and Coaching

		<p>envoie très souvent ses conseillers en formation pour affiner leur démarche d'accompagnement, leur posture et leur capacité et compétence dans leur métier. GEL Sud Bénin est également bénéficiaire d'un programme pour le renforcement de ses connaissances et compétences dans son métier (TDC/Enabel) et agréé pour l'exercice en clientèle privée du conseil agricole après évaluation de ses capacités et démarches.</p>	
A l'endroit de GEL Sud Bénin spécifiquement			
12	<p>Améliorer le package d'appui à la promotion de l'entrepreneuriat en renforçant spécifiquement les capacités des entrepreneurs sur le leadership, l'éducation financière ainsi que le développement des relations d'affaires, la diversification des activités et le marketing.</p>	<p>GEL Sud Bénin (T) Les appuis que GEL Sud Bénin a apportés sur les compétences de vie en entrepreneuriat, les cycles de création et de gestion d'une entreprise, le marketing, la contractualisation, la négociation commerciale, la gestion du crédit.... sont donnés dans la perspective de renforcer les connaissances, les capacités, les compétences et notamment le leadership et l'autonomie de ses bénéficiaires. GEL Sud Bénin poursuivra les appuis dans le même sens en intégrant beaucoup plus l'éducation financière.</p>	<p>Calendrier : A opérationnaliser à partir de 2022 Modalité : GEL Sud Bénin va catégoriser ses bénéficiaires suivant les besoins de chacun, le niveau de développement de l'entreprise, la forme juridique et proposer un paquet de services non financier et financier adaptés aux besoins spécifiques de chaque catégorie d'entrepreneurs bénéficiaires. Les stratégies, méthodes, approches et outils d'appui vont être spécifiques intégrant les différentes méthodologies pour lesquelles GEL est certifié et agréé (SME BTCL, GERME, REVCELL, CEF, BRVM, CEF, CTS, CAM, etc.)</p>
A l'endroit de l'UCTM			
13	<p>Elaboration d'un plan d'affaire réaliste assorti de feuille de route claire et plus responsabilisante des organes de gouvernance avec des lignes de reddition claire.</p>	<p>UCTM (T) Une évaluation des atouts et besoins actualisés de l'UCTM se fera avec l'appui de ses partenaires, GEL Sud Bénin et LC, prenant en compte les expériences passées. Un nouveau plan d'affaires sera élaboré avec une meilleure répartition des rôles et des responsabilités entre les Elus et l'équipe opérationnelle.</p>	<p>Calendrier : A opérationnaliser à partir de 2022 Modalité : Réaliser un état des lieux participatif de l'UCTM en prenant en compte les expériences passées pour aboutir à l'élaboration d'un plan de croissance accélérée et d'autonomisation de l'UCTM avec une meilleure responsabilisation et une répartition claire des rôles des Elus et l'équipe opérationnelle.</p>
14	<p>Il urge que l'accompagnement de l'UCTM se décroisse totalement dans la phase prochaine à travers le renforcement de partenariats</p>	<p>UCTM (P) Les accompagnements et collaborations de l'UCTM ont toujours été décroissés ; il s'agira de consolider les efforts de</p>	<p>Calendrier : A opérationnaliser à partir de 2023 Modalité : Renforcer la diversification de partenariats par l'initiative de</p>

	solides avec l'ATDA, le FNDA et le PADAAM dont les responsables déplorent le faible niveau de prise d'initiative de l'UCTM qui ne profite pas des appels à projets lancés par le PADAAM malgré ses atouts.	diversification de son partenariat. En effet, outre la collaboration avec GEL Sud Bénin et LC, l'UCTM collabore avec la chambre d'agriculture, avec les autorités locales du Mono et avec les services déconcentrés de l'Etat qui l'invitent à des manifestations, des foires et autres actions en lien avec son cœur de métier. La collaboration de l'UCTM avec le Programme PADAAM est également effective et a permis l'élaboration d'un plan d'affaires soumis à ce projet pour financement.	contacts, l'organisation des rencontres d'échanges et l'adhésion aux creusets existants de concertations et d'informations sur les opportunités de collaboration.
15	Mettre en place un mode de gestion d'inspiration privée avec un gérant professionnel et expérimenté des approches clusters et non affilié à aucune des structures d'accompagnement avec une chaîne de reddition claire et un cahier de charge axé sur un contrat de performance.	UCTM (P) Les réflexions sont en cours pour une gestion plus autonome et efficace de l'UCTM, le mode de gestion privée est une des pistes en exploration.	Calendrier : A opérationnaliser à partir de 2023 Modalité : Faire un diagnostic institutionnel et organisationnel de l'UCTM devant permettre de définir le mode de gestion adapté à la vision de l'union en lui assurant une viabilité économique, avec des objectifs clairs pour chaque organe et un mécanisme de compte rendu fluide et régulier.

E.2 Modalités de diffusion de l'évaluation :

Bailleur : Transmission du rapport de l'évaluation à la DGD

Grand public : Diffusion de l'intégralité du rapport de l'évaluation et des extraits des principales conclusions sur le site internet de Louvain Coopération.

UNI4COOP (si applicable) : Transmission de l'intégralité du rapport de l'évaluation et de ses principales conclusions aux membres de UNIACOOP.

Autres (en interne : équipe, CA, partenaires, autorités locales, etc.) : Transmission de l'intégralité du rapport de l'évaluation à chaque partie prenante du projet (équipes LC et partenaires, bénéficiaires, acteurs institutionnels, autorités locales, etc.). Organisation d'un atelier de restitution des résultats de l'évaluation finale avec la participation de toutes les parties prenantes du projet.

F. Qualité du processus et du rapport d'évaluation

F1 : Qualité du processus d'évaluation :

Le processus d'évaluation a été fortement participatif et interactif. La démarche méthodologique a permis de toucher les acteurs et cibles du projet notamment les bénéficiaires directs, les autorités locales, l'équipe projet, les services techniques déconcentrés de l'Etat et les élus locaux. La facilitation des équipes des partenaires et LC a permis d'identifier aisément les bénéficiaires et personnes à interviewer après le choix aléatoire des individus.

Le rapport a fait objet d'échanges et validation entre les parties prenantes (partenaires, LC, cabinet) ; ceci a aidé à mieux appréhender et intégrer les différents points de vue et surtout les éléments d'amélioration.

F2. Qualité du rapport d'évaluation :

L'évaluation a fait la lumière sur l'ensemble des critères CAD (l'efficacité, l'efficience, la durabilité, l'impact et la pertinence) de l'évaluation et sur les questions spécifiques concernant les thématiques centrales du projet évalué (entrepreneuriat, agroécologie, alphabétisation). Elle fait une critique objective des approches et résultats de l'intervention assortie de suggestions, sommes toutes, raisonnables et pertinentes. Cependant, les aspects observations ci-après ont été relevés comme limites du rapport d'évaluation :

- des suggestions d'approches entrepreneuriales non explicitées (BeniBiz de Technoserve ou SME LOOP de PROCIVA/GIZ) ;
- une analyse non approfondie de la situation de l'UCTM, y compris ses collaborations et ses goulots d'étranglement, donnant lieu à des recommandations qui retombent sur des choses déjà faites ou déjà testées ;
- une analyse insuffisante des impacts de l'alphabétisation, comme en témoigne l'absence de recommandations sur ce volet du projet.