

## SAVOIR CE QUI DONNE DES RÉSULTATS

# Évaluation centrale de projet

Promotion de l'agriculture (ProAgri 4), Bénin

Numéro de projet 2019.2052.9

## Rapport d'évaluation

Au nom de la GIZ par Lela Lindena (Mainlevel Consulting AG) et Moudachirou Soulé, Ph. D (Consultant local)

Date du rapport d'évaluation : 05 février 2024

Version publiée : 2024

## Mentions légales

À son titre d'entreprise fédérale, la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH aide le gouvernement fédéral allemand à atteindre ses objectifs dans les domaines de l'action éducative internationale et de la coopération internationale pour le développement durable.

L'unité d'Évaluation de la GIZ est directement rattachée au directoire et est séparée de l'activité opérationnelle de la GIZ ; cette structure organisationnelle renforce son indépendance. Elle a pour mission de produire des résultats et des recommandations fondés sur des données probantes aidant à la prise de décisions, d'apporter une vérification crédible des résultats et d'améliorer la transparence des enseignements.

Pour la présente évaluation, l'unité d'Évaluation a fait appel à des évaluateurs externes indépendants qui ont également rédigé ce rapport. Toutes les opinions et analyses exprimées dans le rapport sont celles des auteurs.

### Évaluation

Lela Lindena (Mainlevel Consulting AG) et Moudachirou Soulé (Consultant local)

### Rédaction du rapport d'évaluation

Lela Lindena (Mainlevel Consulting AG) et Moudachirou Soulé (Consultant local)

### Société d'études et de conseil :

Mainlevel Consulting AG  
Rue : Kölner Straße 3  
Ville : 65760 Eschborn  
T : +49 69 153240920  
E : info@mainlevel.de  
I : <https://www.mainlevel.de/>

### Coordination et gestion

Claudia Kornahrens, GIZ, cheffe de section  
Ulrike Haffner, GIZ, Responsable de l'évaluation  
Section Évaluations centrales de projets  
Unité d'Évaluation de la GIZ

### Responsable

Martha Gutierrez, GIZ, Directrice  
Unité d'Évaluation de la GIZ

### Édition

International Correspondents in Education

### Publié par

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### Sièges

Bonn et Eschborn  
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Allemagne  
T : +49 228 44 60-0  
F : +49 228 44 60-17 66  
E : [evaluierung@giz.de](mailto:evaluierung@giz.de)  
I : [www.giz.de/evaluierung](http://www.giz.de/evaluierung)  
[www.youtube.com/user/GIZonlineTV](https://www.youtube.com/user/GIZonlineTV)  
<https://linkedin.com/company/gizgmbh>  
[https://x.com/giz\\_gmbh](https://x.com/giz_gmbh)

### Conception :

Mise en page : now [nau], kommunikative & visuelle gestaltung, Frankfurt et DITHO Design GmbH, Cologne  
Graphiques : Stefan Oltsch

### Distribution

GIZ, Bonn

Bonn 2024

# Sommaire

Liste des figures .....	iv
Liste des photos .....	iv
Liste des tableaux .....	iv
Abréviations .....	v
Aperçu du projet.....	viii
1 Objectifs et questions de l'évaluation .....	9
1.1 Objectifs de l'évaluation.....	9
1.2 Questions de l'évaluation .....	9
2 Objet de l'évaluation .....	10
2.1 Définition de l'objet de l'évaluation .....	10
2.2 Modèle de résultats, hypothèses comprises .....	11
3 Évaluabilité et processus d'évaluation.....	17
3.1 Évaluabilité : disponibilité et qualité des données .....	17
3.2 Processus d'évaluation.....	18
4 Évaluation du projet au regard des critères du CAD de l'OCDE .....	22
4.1 Impact et viabilité/durabilité des projets antérieurs.....	22
4.2 Pertinence .....	24
4.3 Cohérence.....	30
4.4 Efficacité.....	33
4.5 Impact.....	46
4.6 Efficience .....	56
4.7 Viabilité/durabilité .....	62
4.8 Résultats clés et appréciation globale.....	67
5 Conclusions et recommandations.....	71
5.1 Principales conclusions et facteurs de réussite/d'échec .....	71
5.2 Recommandations .....	72
Références.....	lxxiv
Annexe : Matrice d'évaluation.....	lxxviii

## Liste des figures

Figure 1 : Modèle de résultats actuel (septembre 2023), adapté lors de l'évaluation.....	16
Figure 2 : Principales étapes du processus d'évaluation .....	19
Figure 3 : Cockpit d'efficacité : aperçu des coûts .....	57
Figure 4 : Cockpit d'efficacité : coûts globaux et réalisation des indicateurs cibles du projet.....	59

## Liste des photos

Photo 1 : Membres ABC / Aklamkpa (Source/© : Mainlevel Consulting/Lela Lindena) .....	23
Photo 2 : Membres ABC / Banhoukpo (Source/© : Mainlevel Consulting/Lela Lindena).....	45
Photo 3 : Unité de production de fromage de soja (Source/© : Mainlevel Consulting, Lela Lindena) .....	55
Photo 4 : Transformatrice de soja en fromage, N'Dali (Source/© : Mainlevel Consulting/Lela Lindena).....	66
Photo 5 : Membres ABC / Banhoukpo (Source/© : Mainlevel Consulting/Lela Lindena).....	68

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Centres d'intérêt des principales parties prenantes de l'évaluation .....	10
Tableau 2 : Liste des parties prenantes de l'évaluation et des personnes interrogées .....	20
Tableau 3 : Méthodologie d'évaluation du projet antérieur .....	24
Tableau 4 : Notation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE .....	24
Tableau 5 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE .....	29
Tableau 6 : Notation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE .....	30
Tableau 7 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE .....	33
Tableau 8 : Notation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE .....	33
Tableau 9 : Indicateurs – évalués et adaptés – des objectifs (niveau réalisation/outcome) .....	35
Tableau 10 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'efficacité .....	39
Tableau 11 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE.....	46
Tableau 12 : Notation du critère d'impact du CAD de l'OCDE.....	46
Tableau 13 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'impact.....	51
Tableau 14 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'impact du CAD de l'OCDE .....	56
Tableau 15 : Notation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE .....	56
Tableau 16 : Vue d'ensemble de la réalisation des produits .....	58
Tableau 17 : Frais de personnel par produit .....	59
Tableau 18 : Taux de réalisation des indicateurs des modules .....	60
Tableau 19 : Méthodologie pour évaluer le critère d'efficacité du CAD de l'OCDE .....	61
Tableau 20 : Notation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE .....	62
Tableau 21 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE .....	67
Tableau 22 : Appréciation globale des critères du CAD de l'OCDE et des dimensions d'évaluation associées	69

## Abréviations

ABC	Agribusiness Cluster
ATDA	Agence territoriale de développement agricole
BMZ	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
CAD	Comité d'aide au développement (de l'OCDE)
CVA	Chaîne de valeur agricole
DDAEP	Direction départementale de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche
DGR	Direction du génie rural
FCFA	Franc de la communauté financière africaine
FGD	Discussion de groupe (en anglais : <i>focus group discussion</i> )
FI-Agri	Fonds d'investissement Agriculture
FNDA	Fonds national de développement agricole
GSEC	Groupe solidaire d'épargne et de crédit
GIZ	Société pour la coopération internationale et le développement (en allemand : Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)
ICRA	Centre international pour la recherche agricole orientée vers le développement
INStAD	Institut national de la statistique et de la démographie (anciennement INSAE)
INT	Interview
IOM	Indicateur d'objectif de module
KfW	Institut de crédit allemand pour la reconstruction
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
MESTFP	Ministère des Enseignements secondaire, Technique et de la Formation professionnelle
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
OM	Objectif de module
ONG	Organisation non gouvernementale
OPA	Organisations professionnelles agricoles
PNDF	Programme national de développement de la filière
PNIASAN	Plan national d'investissements agricoles et de sécurité alimentaire et nutritionnelle
ProCIVA	Paquet pays Bénin du projet global « Centres d'innovation verte dans le secteur agroalimentaire » (SEWOH)
ProFoP	Promotion de la formation professionnelle au Bénin
ProFinA	Paquet pays Bénin du projet global « Promotion du financement agricole en faveur des exploitations agricoles et entreprises agro-industrielles en milieu rural »
ProPFR	Promotion d'une politique foncière responsable

ProPME	Promotion des petites et moyennes entreprises
ProQUAL	Projet de renforcement de l'infrastructure qualité
ProSOL	Paquet pays Bénin du projet global « Protection et réhabilitation des sols pour la sécurité alimentaire »
PSDSA	Plan stratégique de développement du secteur agricole
SGG	Secrétariat général du gouvernement du Bénin
SMART	Spécifique, mesurable, réalisable, pertinent, limité dans le temps
SNCA	Stratégie nationale du conseil agricole
SoNaMa	Société nationale de mécanisation agricole
TdC	Théorie du changement



## Aperçu du projet

Bénin : Promotion de l'agriculture (ProAgri 4)

Numéro de projet	2019.2052.9
Codes SNPC (Code du système de notification des pays créanciers)	31120 – Développement agricole (40 %) 31181 – Education et formation dans le domaine agricole (20 %) 31166 – Vulgarisation agricole (20 %) 31110 – Politique agricole et gestion administrative (20 %)
Objectif du projet	La promotion des chaînes de valeur sélectionnées est durablement ancrée dans deux pôles de développement.
Durée du projet	octobre 2020 – décembre 2023
Volume du projet	10 330 633,57 EUR
Commettant/Co-financier	Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)
Organisme de tutelle politique	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP)
Organisations partenaires de mise en œuvre (dans le pays d'intervention)	Centre international pour la recherche agricole orientée vers le développement (ICRA), ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) avec ses directions centrales et ses structures déconcentrées, ministère des Enseignements secondaire, Technique et de la Formation professionnelle (MESTFP)
Groupes cibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Groupe cible direct</b> : partenaires de projet et acteurs gouvernementaux et privés dans des systèmes de coopération permanents</li> <li>• <b>Groupe cible indirect</b> : acteurs des chaînes de valeur agricole (CVA) soutenues dans l'agriculture (producteurs/trices, transformateurs/trices) dans les pôles de développement sélectionnés des départements de l'Atacora, de la Donga, du Borgou et des Collines.</li> </ul>
Titre programme de CD	Il n'y a pas eu d'offre de programme, car il s'agit d'une proposition unique dans le cadre des stratégies du Bénin
Organisations de mise en œuvre (OM)	Non applicable
Organisation de mise en œuvre chargée de coordonner le programme	Non applicable
Année de référence	2024
Année d'échantillonnage	2022

# 1 Objectifs et questions de l'évaluation

L'objectif de ce premier chapitre est de présenter l'objet de l'évaluation, les critères d'évaluation standardisés, les centres d'intérêt des parties prenantes et les questions d'évaluation.

## 1.1 Objectifs de l'évaluation

Les évaluations centrales de projet commandées par le BMZ remplissent trois fonctions principales : favoriser les décisions fondées sur des données probantes, promouvoir la transparence et la reddition de comptes, et encourager l'apprentissage organisationnel en vue de contribuer à une gestion efficace des connaissances. La GIZ structure la planification, la mise en œuvre et l'utilisation des évaluations de façon à optimiser la contribution du processus d'évaluation et des conclusions de l'évaluation à ces fonctions essentielles (GIZ 2018b, voir liste des références en fin de document).

**Sélection de l'évaluation** : le projet à évaluer (voir chapitre 2.1 « Objet de l'évaluation ») a été sélectionné de manière aléatoire selon les directives des évaluations centrales de projet de la GIZ (un échantillon stratifié par région de 50 % est sélectionné annuellement par l'unité d'évaluation de la GIZ).

**Type d'évaluation** : selon les termes de référence et les directives d'évaluation de la GIZ, cette évaluation est une évaluation finale, le projet visé se terminant le 31 décembre 2023. Elle suit les six critères d'évaluation standard définis par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

**Limites concernant la faisabilité de l'évaluation** : l'insécurité due aux attaques terroristes, qui se sont multipliées dans les communes frontalières avec le Burkina Faso et le Niger au cours des dernières années, est un facteur qui a limité la mobilité de l'équipe d'évaluation lors de la mission d'évaluation. Les municipalités frontalières du département de l'Atacora – Kérou (Le Monde, 2023), Tanguiéta (Africexxi, 2022), Cobly (Matin Libre, 2023) et Matéri (Les Pharaons, 2023) – sont les principales concernées.

## 1.2 Questions de l'évaluation

Le projet est évalué sur la base de critères et de questions d'évaluation standardisés afin que la GIZ puisse le comparer à d'autres projets. Ces éléments se fondent sur les [CAD de l'OCDE](#) (actualisés en 2020) pour la coopération internationale et [les critères d'évaluation de la coopération bilatérale allemande \(BMZ, 2021\)](#) : **pertinence, cohérence, efficacité, impact, efficience et viabilité/durabilité**.

Les questions analytiques et dimensions spécifiques de l'évaluation de la GIZ sont tirées de ce cadre. Elles servent de base à toutes les évaluations centrales de projets de la GIZ et figurent dans la **matrice d'évaluation** (annexe). Les contributions à l'Agenda 2030 pour le développement durable et à ses principes sont également prises en compte, ainsi que certains thèmes à caractère transversal tels que le genre, l'environnement, la sensibilité aux conflits et les droits humains. D'autres aspects relatifs à la qualité de la mise en œuvre sont intégrés à tous les critères du CAD de l'OCDE.

Tableau 1 : Centres d'intérêt des principales parties prenantes de l'évaluation

Partie prenante de l'évaluation	Centres d'intérêt concernant l'évaluation / questions supplémentaires relatives à l'évaluation	Section correspondante de ce rapport
Ländermanagement (Gestion pays)	Comment la composante de genre a-t-elle été prise en compte dans le projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thème abordé dans le cadre du critère d'<b>efficacité</b></li> <li>• Thème abordé dans le cadre du critère d'<b>impact</b></li> </ul>
Projet ProAgri 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pourquoi les mesures visant un transfert des connaissances vers les acteurs au niveau ministériel ont-elles été si peu mises en œuvre ? (les limites de transfert)</li> <li>• En ce qui concerne les <i>AgriBusiness Clusters</i> (ABC) : est-il approprié de cibler un groupe relativement restreint (15 000) avec des coûts élevés et une approche très complexe ? Quelles sont les mesures appropriées ?</li> <li>• Quels résultats ont été obtenus au niveau de l'impact ?</li> <li>• Le transfert des compétences aux partenaires du secteur privé, étatiques et de la société civile est-il bien réalisé et pérenne ?</li> <li>• Quel retour/feedback a-t-on sur les outils mis en place (Observe-t-on une utilisation autonome de ces outils) ?</li> <li>• Comment les acteurs institutionnels perçoivent-ils les changements opérés au niveau des cibles ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thème abordé dans le cadre des critères d'<b>efficacité</b> et de <b>durabilité</b></li> <li>• Thème abordé dans le cadre du critère d'<b>efficience</b></li> <li>• Thème abordé dans le cadre du critère d'<b>impact</b></li> <li>• Thème abordé dans le cadre du critère de <b>durabilité</b></li> <li>• Thème abordé dans le cadre du critère de <b>durabilité</b></li> <li>• Thème abordé dans le cadre des critères de <b>cohérence</b> et d'<b>impact</b></li> </ul>

## 2 Objet de l'évaluation

L'objectif de ce deuxième chapitre est de présenter l'objet de l'évaluation, y compris la théorie du changement et les hypothèses de résultat.

### 2.1 Définition de l'objet de l'évaluation

**Objet principal de l'évaluation :** il s'agit de la mesure isolée de coopération technique « Promotion de l'agriculture » répondant au numéro de projet (PN 2019.2052.9) et réalisée au Bénin, ci-après désignée « le projet ». L'objectif du projet est le suivant : « La promotion des chaînes de valeur sélectionnées est durablement ancrée dans deux pôles de développement ».

**Délimitation financière et temporelle :** l'objet de cette évaluation est le projet dont la durée s'est étendue du 1<sup>er</sup> octobre 2020 au 31 décembre 2023. Financé par le ministère allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ), il a été mis en œuvre par l'agence allemande de coopération technique (GIZ). L'offre initiale prévoyait une durée de 39 mois (d'octobre 2020 à décembre 2023) avec un budget de 9 000 000 EUR. Dans le contexte d'une première offre de modification en 2021, le projet a obtenu une première rallonge budgétaire de 1 000 000 EUR pour financer les mesures liées à la pandémie de Covid-19. En juin 2022, une deuxième offre de modification a augmenté la valeur du contrat de 330 633,57 EUR correspondant aux fonds restants du précédent projet ProAgri 3. La dotation totale du projet à l'issue de ces offres de modification (offre de changement 1 ProAgri 4, 2021 ; offre de changement 2 ProAgri 4, 2022) était donc de 10 330 633,57 EUR. La durée du contrat n'a pas été modifiée. Les indicateurs d'objectif du module eux-mêmes n'ont pas été modifiés non plus. Cependant, conformément à l'offre initiale, les valeurs de base et les valeurs cibles de la plupart des indicateurs de la matrice de résultats ont été ajustées après un an, avec le premier rapport annuel (2021) du projet soumis au BMZ en février 2022 (voir aussi chapitres 3.1 et 4.4).

**Délimitation géographique :** la zone d'intervention s'étend sur 18 communes dans les quatre départements de l'Atacora, de la Donga, du Borgou et des Collines. D'après les données du tableau de bord social portant sur 2019, trois des quatre départements ont un indice de pauvreté monétaire supérieur à la moyenne nationale : Atacora 60,5 % ; Borgou 53,3 % ; Donga 43,3 % ; Bénin 38,5 % (INSAE, 2022). Le projet cible particulièrement les filières agricoles soja, karité et riz (productrices/eurs, transformatrices/eurs) dans les pôles de développement de ces départements.

**Contexte de conflit et/ou de fragilité :** depuis une trentaine d'années, le Bénin est connu comme un modèle de démocratie et d'alternance pacifique en Afrique de l'Ouest, depuis la Conférence des forces vives de la nation qui a instauré la démocratie et le multipartisme en février 1990. Les crises post-électorales de 2021 restent des épisodes de violence isolés.

**Contexte politique et sectoriel et conditions cadres :** avec l'élection du Président Patrice Talon en avril 2016, d'importantes réformes ont été engagées dans la gouvernance du pays et particulièrement dans le secteur agricole. Le principal objectif était de favoriser le recentrage de l'État sur son rôle régalien et de permettre au secteur privé d'innover et de prendre en charge le secteur productif. Cela s'est traduit par la mise en place d'un nouveau dispositif d'administration du secteur agricole et d'accompagnement des acteurs des filières et du monde rural, par l'organisation de l'ensemble du territoire béninois en sept « pôles de développement agricole » (PDA). Des critères agroclimatiques ont été utilisés pour définir des zones géographiques présentant des avantages comparatifs pour des filières caractéristiques, ainsi qu'un potentiel de développement spécifique basé sur ces avantages. La gestion de ces zones géographiques a été confiée à sept agences territoriales de développement agricole (ATDA) et 12 directions départementales de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche (DDAEP). Les ATDA ont pour mission de mettre en œuvre la politique agricole et d'initier les actions propres à promouvoir les filières porteuses spécifiques aux pôles. De leur côté, les DDAEP ont pour mission d'assurer les fonctions de service public en matière d'orientation, de suivi-évaluation et de contrôle de l'application des réglementations et des normes au niveau départemental. Les DDAEP assument donc davantage un rôle de contrôle, tandis que les ATDA sont fortement impliquées dans la mise en œuvre des politiques agricoles (SGG, 2017). La nouvelle politique agricole privilégie l'approche « chaîne de valeur ajoutée », faisant de la promotion des filières un axe majeur de croissance économique et de lutte contre la pauvreté. Dans le même temps, l'État a créé un nouveau cadre pour la gouvernance et l'organisation du financement du conseil agricole en y associant les acteurs du secteur privé. Ce faisant, il a cédé l'exclusivité de la délivrance du conseil sur le terrain aux organismes non étatiques, tout en se réservant le devoir de les accompagner et le droit de régulation et de contrôle. Ces deux structures relèvent du niveau méso mais sont également représentées au niveau local (dans les communes), ce qui leur permet d'être des acteurs clés de l'*output 2* du projet.

## 2.2 Modèle de résultats, hypothèses comprises

Un modèle de résultats est une représentation graphique de la théorie du changement (TdC) du projet. Il décrit la connexion logique et l'interrelation entre les résultats (hypothèses) et indique comment et pourquoi ceux-ci contribuent à l'objectif global (au niveau impact). Un modèle de résultats définit les résultats positifs attendus dans le cadre du projet, les hypothèses de changement, y compris les causalités multidimensionnelles, les limites du système, les hypothèses et les risques du projet.

### Structure générale du projet

L'objectif du projet est le suivant : « La promotion des chaînes de valeur sélectionnées est durablement ancrée dans deux pôles de développement ». Pour atteindre l'objectif du module, le projet est structuré en quatre champs d'action (*outputs*) qui sont décrits dans l'explication du modèle de résultats et la TdC du projet suivant.

Les **groupes cibles directs** du projet sont les suivants : partenaires de mise en œuvre du projet, acteurs gouvernementaux (par exemple le MAEP), prestataires de service du secteur privé de la vulgarisation agricole, et acteurs dans les administrations communales (ATDA, mairies). D'autres acteurs pertinents du projet incluent le Fonds national de développement agricole (FNDA), le secteur privé et la société civile, ainsi que les organisations professionnelles agricoles (OPA) également mentionnées sous « groupes cibles indirects ».

Le **FNDA** est un établissement public agricole, placé sous la tutelle du ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP). Son objectif est de promouvoir les investissements privés dans le secteur agricole et de les orienter vers des activités favorisant une meilleure exploitation du potentiel agricole national, contribuant ainsi à l'amélioration des revenus agricoles et à la sécurité alimentaire. Il intervient à travers la promotion de chaînes de valeur agricole et un soutien financier adapté aux acteurs du secteur agricole.

**Société privée et civile** : dans le domaine du conseil agricole, il existe une multitude de prestataires privés, certains étant organisés au sein d'ONG et de coopératives. Parmi ces prestataires de services privés figurent également des bureaux d'ingénierie. En tant que responsables de la mise en œuvre du conseil, les prestataires privés sont les acteurs centraux du conseil agricole qui est financé par le FNDA. De leur côté, les ATDA sont chargées de l'organisation du conseil (identification des besoins, publication des appels d'offres, évaluation et attribution). Les DDAEP sont responsables du contrôle qualité.

Les **groupes cibles indirects** du projet sont (i) 15 000 producteurs/rices et transformateur/rices agricoles des chaînes de valeur de produits primaires tels que le karité, le riz et le soja, répartis dans 18 communes des départements Atacora, Donga, Borgou et Collines et (ii) les femmes des départements d'Atacora et de Donga visées par l'approche *Smart-valleys*. Tous les bénéficiaires finaux sont des membres des OPA, qui sont des organisations professionnelles agricoles telles que des coopératives, dont les représentants sont membres de l'ABC.

### **Modèle de résultats du projet / Théorie du changement (TdC)**

Le modèle de résultats expose la logique des résultats du projet telle que perçue par l'équipe du projet au moment de la mission de démarrage en septembre 2023. Il est basé sur le modèle de résultats original et a été adapté lors d'un atelier pendant la mission de démarrage. Le modèle présente les extrants (1, 2, 3 et 4) et l'objectif du projet, de même que les résultats au niveau impact. Les résultats R1–R29 représentent les autres résultats du projet, tandis que les impacts I1–I17 sont les résultats d'impact du projet. Les paragraphes suivants décrivent la logique des résultats du projet, et donc le modèle de résultats.

#### **Niveau des extrants**

Dans le cadre de l'**extrant 1**, le projet vise à optimiser le cadre administratif et méthodologique pour la mise en œuvre de la Stratégie nationale du conseil agricole (SNCA) (extrant 1). Un forum d'échange est organisé pour la mise en œuvre de la SNCA (R1), afin d'opérationnaliser le financement du conseil agricole à travers le Fonds national pour le développement de l'agriculture (FNDA) en vue de subventionner les services de conseil fournis par des prestataires externes dans les *Agribusiness Clusters* (ABC) en ce qui concerne les compétences techniques et organisationnelles (R2). Le rôle des ABC est de soutenir les « clusters », ces unités fonctionnelles de la chaîne de valeur agricole qui sont généralement des regroupements de cinq à dix groupes de fermiers ou coopératives au sein d'une communauté, et comprennent en moyenne 200 acteurs chacun. Ainsi, l'élaboration des plans nationaux de développement des filières karité et soja (R4), la mise en place d'un pool de coachs ABC qualifiés par le MAEP (R3), et les résultats R1 et R2 concourent à la réalisation de l'extrant 1. Le programme ProAgri 4 a formé des coachs ABC pour fournir un accompagnement agricole aux ABC en ce qui concerne les compétences techniques et organisationnelles, dans le cadre d'un cycle de deux à trois ans. Ces coachs sont rémunérés par le projet et ont été certifiés par le MAEP (GIZ, 2023a). L'approche de coaching des clusters agro-industriels est ancrée dans le système national de conseil agricole (MAEP, 2018). Dans le cadre du projet, les coachs ABC investis d'une mission de conseil agricole auprès des ABC sont formés pour

devenir eux-mêmes formateurs de formateurs. Chaque coach forme deux membres d'un ABC, qui deviennent alors des coaches internes chargés de faire le lien entre les coaches ABC et les coopératives. L'objectif est d'accroître l'autonomie des ABC et de renforcer la durabilité de l'approche (GIZ, 2023a). L'appellation « coaches internes » reflète le fait qu'il s'agit de membres des ABC et des coopératives, qui sont donc internes à l'organisation.

Dans le cadre de **l'extrant 2**, le projet vise à mettre à disposition des acteurs du conseil agricole du système national de vulgarisation agricole, notamment le ministère de l'Agriculture (ATDA et DDAEP), des méthodes et outils sélectionnés (extrant 2). Ces outils sont des produits de connaissance créés par le projet, tels que le coaching des *Agribusiness Clusters*, la mise en œuvre de l'approche *Smart-valleys* ou la protection des peuplements de karité par le biais de conventions locales. Au nombre de ces produits de connaissance figurent aussi l'entrepreneuriat coopératif, l'entrepreneuriat agricole, le leadership pour les femmes et la commercialisation coopérative des produits agricoles dans les clusters agroalimentaires. À travers l'élaboration de guides et de manuels sur les approches et leur mise à disposition des partenaires (R5), la formation systématique des partenaires du projet pour la compréhension et la mise à l'échelle des acquis phares du projet pour la promotion des filières (R6) et la mise en ligne des modules liés aux approches promues sous forme de cours d'e-learning (R7), l'objectif est de favoriser la capitalisation des acquis phares du projet (R8) et leur mise à disposition des acteurs du conseil agricole. Les résultats R5, R6 et R7 sont des processus différents pour les mêmes partenaires qui contribuent tous au résultat R8. Enfin, le résultat R8, l'introduction d'applications pour la gestion digitalisée des flux d'informations dans les ABC (R9) et l'apport d'appuis spécifiques au ministère pour des activités de promotion du genre et des activités de guide de capitalisation (R10) concourent à la réalisation de l'extrant 2.

Dans le cadre de **l'extrant 3**, le projet vise à mettre à l'échelle les approches de développement éprouvées de promotion des chaînes de valeur agricole (CVA) dans tous les départements d'intervention du projet de développement sélectionnés (extrant 3). Le développement et la mise en œuvre d'une formation duale pour le métier de coach ABC, la formation d'un réseau de coaches ABC et de coaches internes comme expliqué ci-dessus (niveau ABC) (R11), ainsi que l'initiation et l'accompagnement des plateformes communales de dialogue public-privé dans chaque commune (R12) aboutissent à la facilitation, sur la base de la mise en place et du coaching des *Agribusiness Clusters*, de l'organisation des acteurs des trois filières pour leur accès aux intrants, aux financements et aux marchés (R15). Ainsi, R15, l'institutionnalisation et la mise en échelle de l'approche *Smart-valleys* (l'amélioration de la gestion des eaux de pluie grâce à l'utilisation de petites digues dans la culture du riz) en faveur des femmes, en collaboration étroite avec les ATDA et les communes (R13), inclut la mise en place et le suivi de 15 forêts de karité en collaboration avec les mairies et les ATDA (R14). Les zones de protection sont gérées par la population riveraine selon des accords d'utilisation locaux (convention locale). Le karité est une ressource naturelle vitale, surtout pour les femmes rurales, mais est menacé par les activités humaines. Pour protéger cette filière, ProAgri 4 soutient la création de parcs à karité, favorisant une cogestion durable entre la population locale, les services agricoles et environnementaux déconcentrés, et les mairies des communes concernées (GIZ-ProAgri 4, 2023). Finalement, la promotion de la petite mécanisation agricole au sein des *Agribusiness Clusters* (R16) et la modernisation des procédés de transformation du soja en fromage (R17) aboutissent à l'extrant 3.

Dans le cadre de **l'extrant 4**, le projet vise la mise en œuvre à titre pilote, pour les CVA sélectionnées dans les pôles 3 (Atakora Ouest) et 4 (Bourgou Sud, Donga, Collines), d'un plan actualisé de promotion de la formation professionnelle agricole, basé sur le système dual (extrant 4). L'identification des métiers agricoles porteurs (par exemple producteur de légumes et producteur d'arbres fruitiers) et le développement des curricula associés (R18) aboutissent à la sélection et l'équipement de centres de formation et d'entreprises pour la formation duale. Le projet soutient 10 entreprises et/ou centres de formation à l'apprentissage en collaboration avec le projet Fonds d'investissement Agriculture (FI-Agri) (KFW) (R19) menant à la formation des formateurs pour le

développement de compétences spécialisées dans l'enseignement et la formation professionnelle duale (R20). Aussi, R11 mène à la définition et à l'institutionnalisation du métier de coach ABC avec les acteurs du système national de formation professionnelle. De plus, le projet collabore avec trois universités pour intégrer l'approche ABC dans les programmes d'études agricoles existants (R21). Ainsi, R21 et R20 aboutissent à l'extrait 4.

### Niveau de l'Outcome et de l'Impact

L'objectif du module (OM) est le suivant : « La promotion des chaînes de valeur sélectionnées est durablement ancrée dans 2 pôles de développement ». Le projet est principalement axé sur la promotion des chaînes de valeur et se concentre sur la durabilité de leurs activités (« ancrées ») dans les zones d'intervention du projet (« pôles »). Tout d'abord, l'extrait 1 vise à offrir aux ATDA et aux mairies les moyens financiers de mettre en œuvre les acquis phares du projet de façon autonome (R27). Le résultat R27 concourt à l'OM. L'extrait 1 mène à la certification par le ministère du profil des coachs ABC (R29), et contribue donc aussi à l'OM, mais ce processus de certification est en dehors du champ d'application du projet. Aussi, les extraits 2 et 3 mènent à l'utilisation de l'approche ABC par le personnel des ATDA 3 et 4 (et 2) pour la promotion des filières (R26), ce qui contribue aussi à l'OM. Par ailleurs, l'extrait 2 concourt à la préservation de l'environnement par les sites sous convention locale de parc à karité (R28), participant ainsi à l'OM. Les extraits 1, 2 et 3 permettent le financement et la mise en œuvre des réalisations *Smart-valleys* par les structures partenaires et les acteurs du secteur privé et de la société civile, (R24), et ainsi concourir à la réalisation de l'OM. De plus, l'extrait 3 vise à permettre l'accompagnement des ABC par les coachs internes et des agrégateurs du secteur privé (R 25). L'extrait 3 amène le système de vulgarisation agricole à solliciter des coachs formés par le projet (R23). Enfin, l'extrait 4 mène à l'enseignement du métier de coach ABC dans les universités du Bénin (R22), et ainsi participe également à l'OM.

Au niveau de l'impact, les résultats sont multiples. Tout d'abord, le module permet une meilleure organisation des producteurs (I1), aboutissant ainsi à une amélioration de la productivité et de l'accès aux marchés (I2). Aussi, le module permet la maîtrise, par les acteurs du conseil agricole, de la mise à l'échelle des méthodes approuvées pour la promotion des filières (I7). En conséquence, I8 et I7 aboutissent à une augmentation du revenu des ménages grâce à la promotion des *Agribusiness Clusters* (I12). Cet impact est lié aux objectifs de développement durable (ODD) 1, 2, 16 et 17. Aussi, le module entraîne une augmentation de la participation des femmes en tant que productrices par la sélection des CVA riz, karité, soja (I2), encourageant ainsi l'égalité des sexes dans la qualification des services spécialisés (I6). Cela permet aux femmes de participer à la promotion économique à travers leur participation aux organisations de productrices (I9) ce qui favorise la prise en compte de leurs intérêts et de leurs préoccupations. Cet impact est lié aux ODD 2 et 5. Enfin, il est attendu que le module permette d'améliorer les méthodes durables de gestion de l'eau pour la production agricole (I3), aboutissant à la mise en place d'une meilleure gouvernance environnementale (I5) et d'une protection des ressources naturelles (I4). Les impacts I4 et I5 mènent à une production agricole durable et adaptée aux changements climatiques (I10). Cet impact est lié aux ODD 8 et 12.

### Risques

Les risques ont été fréquemment suivis et signalés dans les rapports d'avancement, et soulignés par l'équipe du projet lors de la mission de démarrage. La plupart de ces risques sont restés inchangés pendant la mise en œuvre du projet :

- En raison de troubles sociaux ou politiques, la situation sécuritaire dans le nord du Bénin est préoccupante.
- La volonté politique, la conception stratégique des instruments de mise en œuvre et les ressources financières risquent de ne pas être suffisantes pour mettre en œuvre les projets de réforme coûteux dans le secteur agricole.
- Les services spécialisés décentralisés, en particulier l'ATDA, pourraient ne pas être suffisamment disposés à collaborer avec les prestataires de services privés à la mise en œuvre du conseil agricole en

raison de problèmes de motivation, de ressources insuffisantes et de la complexité des procédures d'accès aux financements du conseil agricole ou d'intérêts cachés.

- Le secteur pourrait avoir du mal à obtenir un financement à moyen terme, ce qui pourrait compromettre la durabilité de la stratégie de conseil agricole mise en place jusqu'à présent.

### **Limite du système**

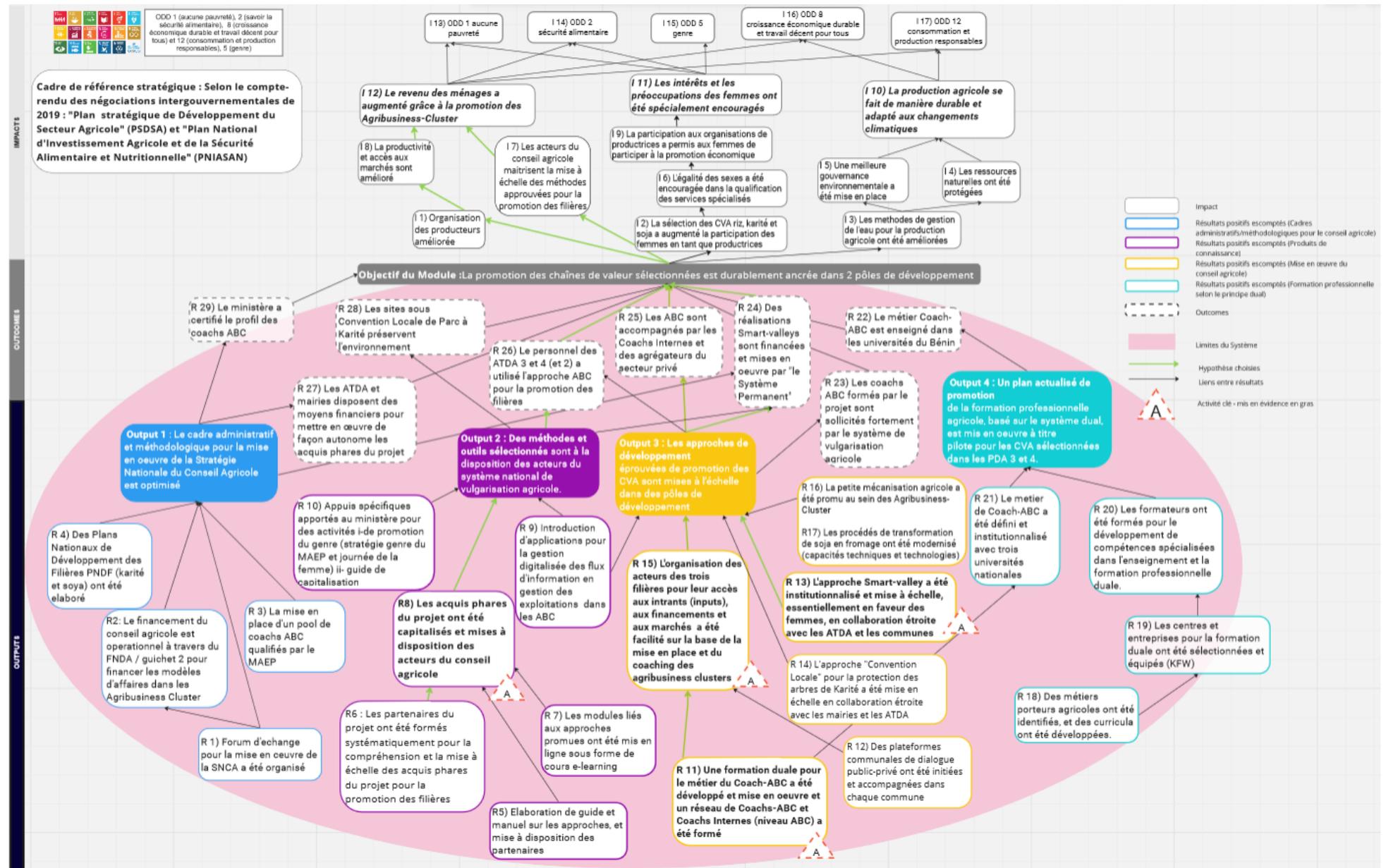
La limite du système est définie par la sphère de contrôle du projet, c'est-à-dire que les résultats en dehors de la limite du système échappent à la responsabilité exclusive du projet et sont affectés par des facteurs, parties prenantes et interventions externes. L'indicateur d'*outcome* R29 et l'indicateur d'*output* R19 se situent à la limite du système car leur réalisation ne relève pas de la responsabilité directe du projet (voir figure 2). En ce qui concerne l'indicateur d'*outcome* R29 (certification du profil des coachs ABC par le ministère), c'est au MAEP qu'incombe la responsabilité de certifier les profils ABC des coachs. Quant à l'indicateur d'*output* R19, il est à noter qu'une partie de l'activité a été transférée au projet dans le cadre des synergies avec FI-Agri, car sa mise en œuvre par ProAgri4 pour le reste de la durée du projet n'était pas réalisable (GIZ, 2023a, INT\_GIZ\_3).

### **Interactions potentielles entre les résultats sociaux, économiques et environnementaux**

Le projet a principalement une dimension économique et comporte des indicateurs liés au développement agricole, à la formation et au perfectionnement dans le domaine de l'agriculture, au conseil agricole, à la politique agricole et à l'administration. Ces indicateurs sont reflétés dans le modèle de résultats du projet (Figure 2). Le genre est une question transversale très importante qui a été examinée en particulier dans cette évaluation en ce qui concerne la réalisation des indicateurs, car l'un des objectifs du projet était d'augmenter le revenu des femmes dans les trois secteurs riz, soja et karité, grâce à la promotion de chaînes de valeur agricole. De plus, dans l'approche *Smart-valleys*, le développement de la riziculture cible principalement les femmes (95 %). Les femmes bénéficient également d'un soutien particulier dans le domaine de la formation professionnelle et du conseil, ainsi que pour leur participation aux organisations. En mettant en place la formation professionnelle agricole en alternance, le projet soutient le groupe cible des jeunes et des jeunes adultes.

Les effets écologiques positifs du projet résultent de l'orientation systématique de la production et de la transformation vers des méthodes durables de gestion. Cela inclut la protection de la base de ressources naturelles (par exemple, la préservation des arbres de karité) et de meilleures pratiques (rotation des cultures, semences de qualité, fertilisation), ainsi qu'une meilleure gouvernance environnementale (planification des vergers et utilisation optimale des terres en vallée). Le projet offre également des conseils sur le choix des semences et les méthodes adaptées aux conséquences du changement climatique. Étant donné que le projet vise spécifiquement les populations défavorisées, les retombées positives sur les revenus renforcent la résilience des familles face au changement climatique.

Figure 1 : Modèle de résultats actuel (septembre 2023), adapté lors de l'évaluation



## 3 Évaluabilité et processus d'évaluation

L'objectif de ce troisième chapitre est de fournir des précisions sur la disponibilité et la qualité des données, ainsi que sur le processus d'évaluation.

### 3.1 Évaluabilité : disponibilité et qualité des données

La présente partie couvre les aspects suivants :

- La disponibilité des documents essentiels ;
- Les données de référence et de suivi, y compris les données des partenaires ;
- Les données secondaires.

#### Disponibilité des documents essentiels

Tous les documents pertinents du projet ont été mis à disposition et pouvaient être utilisés au cours de la mission d'évaluation. Une liste complète des documents et sources se trouve dans la Liste des références à la fin de ce rapport.

#### Données de référence et de suivi, y compris les données des partenaires

**Système de suivi :** le projet a mis en place un système de suivi basé sur Excel et une base de données MySQL accessibles aux évaluateurs. Ce système a été utilisé depuis le début du projet, et des jalons ont été définis pour suivre la progression vers les indicateurs d'objectifs et de résultat. Cependant, la configuration initiale du système de suivi ne permettait pas le suivi des indicateurs de certains résultats produits par le projet excédant ceux indiqués dans la matrice de résultats. Il a donc été ajusté au fur et à mesure à partir de 2021, et des matrices d'indicateurs supplémentaires ont été développées (système actuellement utilisé) pour collecter spécifiquement des données sur les approches phares du projet afin de rendre compte au mieux de la progression/la réalisation des indicateurs. Le système de suivi est de bonne qualité et fournit les informations nécessaires, bien qu'aucune évaluation KOMPASS n'ait été réalisée.

Il n'y a pas eu de surveillance des risques ou de suivi des résultats non intentionnels par le projet.

**Processus de collecte de données :** une responsable du suivi axé sur les résultats (SAR) désignée par le projet était chargée de la coordination globale des activités de SAR. L'outil SAR de suivi de la mise en œuvre des activités du projet était mis à jour bimensuellement. À cette fin, les responsables des composantes du projet se sont réunis lors de réunions bimensuelles pour exposer leurs contributions aux actions planifiées pour atteindre les indicateurs d'objectifs du projet. Le suivi des indicateurs de la matrice de résultats a fait l'objet de processus de collecte de données différents, avec leurs défis spécifiques pour chaque indicateur. Pour les indicateurs relatifs aux *outputs* 1, 2 et 4, les données étaient collectées directement par les responsables de composantes et documentées dans l'outil Excel. Pour l'*output* 3, la collecte de données a impliqué l'utilisation des cahiers de suivi auprès du groupe cible (uniquement les OPA ABC), suivie de la numérisation des questionnaires à l'aide de l'outil Kobocollect (aussi bien pour les OPA ABC que pour les OPA *Smart-valleys*) et de leur importation dans la base de données. Le suivi des résultats et des effets s'est déroulé à deux niveaux : par le biais de la cellule SAR pour recueillir des informations sur certains résultats et effets immédiats, et par le biais de consultations externes.

**Données des partenaires et données secondaires :** en ce qui concerne les données des partenaires, le projet a régulièrement reçu des rapports de progrès des prestataires de service avec lesquels il collabore, et s'est appuyé sur le rapport de performance annuel du secteur agricole élaboré par le MAEP qui contient des données de l'ensemble du secteur : condition de mise en œuvre de la campagne agricole, niveau de promotion et de structuration des chaînes de valeur ajoutée des produits agricoles, niveau d'amélioration de la gouvernance du secteur agricole et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle, mise en place de mécanismes de financement et d'assurance adaptés et accessibles notamment.

**Données de base :** une étude de base a été réalisée en 2021 pour le renseignement de certains indicateurs. Cela a conduit à une adaptation des valeurs de base et des valeurs cibles de la matrice des résultats de l'offre initiale à la fin de l'année 2021.

Les données de base présentes dans ce rapport sont fondées sur le rapport d'avancement 2 ainsi que sur les informations fournies oralement par le projet lors de la phase de lancement. Ces données de base ont été utilisées pour l'évaluation.

Les valeurs de base et les valeurs cibles de la plupart des indicateurs dans la matrice de résultats ont été ajustées dans le premier rapport annuel pour le BMZ, comme prévu et annoncé dans l'offre du projet (GIZ, 2019). Ces modifications sont dues au fait que des études de base ont été réalisées pour les indicateurs de module 1 et 2 et l'indicateur d'*output* 3.2 au cours de la première année. Le système de calcul interne des indicateurs d'*output* 3.1 et 3.2 a été modifié en conséquence, avec une augmentation des objectifs spécifiques pour 3.2 grâce au soutien de fonds spéciaux Covid-19.

Les indicateurs liés à la composante « Formation professionnelle », les indicateurs de module 4, et les indicateurs d'*output* 4.1 et 4.2 ont dû être ajustés pour être atteignables. Les valeurs planifiées étaient trop ambitieuses et ne pouvaient pas produire les effets souhaités dans le délai imparti. De nombreuses mesures prévues se retrouvent également dans le plan opérationnel du projet Promotion de la formation professionnelle au Bénin (ProFoP) (2019.2052.9), dans le cadre duquel elles sont susceptibles de produire les résultats et les effets souhaités sur une période plus longue. Une collaboration étroite entre les deux projets est déjà institutionnalisée à cette fin.

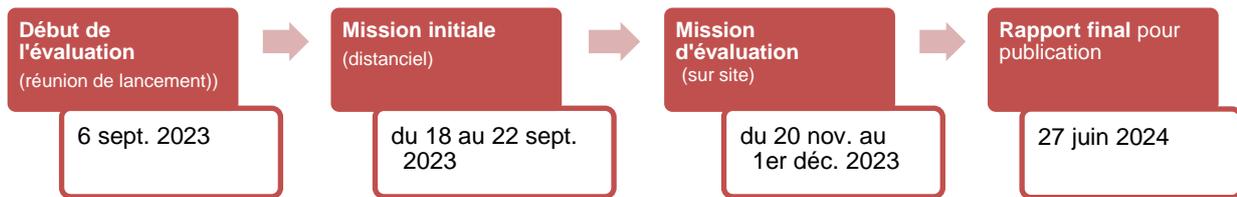
En plus des valeurs de base et cible, l'indicateur d'*output* 1.1 a été adapté en raison du manque de dynamisme du ministère partenaire dans la mise en œuvre de la stratégie nationale de consultation et de son financement, afin de correspondre aux nouvelles conditions-cadres.

### 3.2 Processus d'évaluation

L'objectif de la présente partie est d'aborder les aspects suivants :

- Principales étapes du processus d'évaluation ;
- Implication des parties prenantes ;
- Sélection des personnes interrogées ;
- Processus d'analyse des données ;
- Rôles dans l'équipe d'évaluation ;
- Évaluation (partiellement) à distance (le cas échéant) ;
- Sensibilité au contexte et aux conflits dans le cadre du processus d'évaluation (le cas échéant).

Figure 2 : Principales étapes du processus d'évaluation



### Implication des parties prenantes

L'implication des différentes parties prenantes et partenaires dans l'évaluation est essentielle pour les évaluations centrales de projet. Elle détermine fortement le succès de l'évaluation et l'acceptation de ses résultats et recommandations. Au cours de la mission de démarrage, l'équipe d'évaluation a suivi les trois étapes suivantes pour identifier les parties prenantes :

- Exercice de cartographie avec l'équipe de projet ;
- Entretiens à distance avec d'autres représentants du BMZ et de l'unité sectorielle de la GIZ ;
- Exploration des documents essentiels (p. ex., rapports d'avancement et système de suivi).

L'implication du groupe cible indirect se fera principalement par le biais d'entretiens avec des groupes cibles lors de la visite de l'équipe d'évaluation dans les communes. Dans l'évaluation, il est prévu d'inclure la perspective des femmes bénéficiaires en tant que groupe cible vulnérable. Dans la mesure du possible, l'équipe d'évaluation tente de réfléchir également à d'autres critères tels que l'âge, le handicap ou l'origine ethnique. Pour une meilleure appréciation de la pertinence du projet vis-à-vis du groupe cible prévu, en plus des discussions de groupe avec les participants à la mesure pilote, des entretiens et discussions avec les partenaires du projet au contact direct du groupe cible (par exemple : les ONG et les organismes publics) sont organisés pour recueillir leurs perceptions. Le nombre de participantes sera d'au moins 50 % des acteurs à interviewer en groupe et les évaluateurs diviseront les groupes en hommes et en femmes si nécessaire pour obtenir des réponses impartiales et libres.

**Représentativité :** en raison de l'étendue de la zone d'intervention qui couvre quatre départements différents, il n'était pas possible de se rendre dans chaque commune lors de la mission d'évaluation. Pour garantir des résultats représentatifs et répondre aux hypothèses établies, un échantillon a été sélectionné. L'équipe d'évaluation, en collaboration avec le projet, a décidé de rencontrer à la fois les bénéficiaires directs et indirects dans les quatre départements. Dans chaque département, au moins deux ABC ont été visités pour couvrir de manière adéquate toutes les chaînes de valeur sélectionnées. Huit discussions de groupe (FGD) ABC ont été menées avec un total de 126 participants parmi lesquels différents producteurs et transformateurs de chaînes de valeur, des coaches internes et externes, des femmes et parfois des représentants de cellules communales. Seul un nombre limité de sites *Smart-valleys* ont pu être visités en raison des préoccupations liées à la sécurité dans le département du Nord, mais des représentants d'utilisateurs de l'approche *Smart-Valley* ont été inclus dans chaque discussion de groupe ABC. Pour les bénéficiaires directs, tous les partenaires ATDA et DDAEP ont été visités et interrogés, ainsi qu'un échantillon de cellules communales et de maires, en fonction de leur disponibilité. Dans la capitale, les départements pertinents du MAEP ont été inclus dans les discussions de groupe, et une réunion de débriefing a été organisée à la fin de la phase de collecte de données. De plus, une séance de débriefing a été organisée avec l'ensemble de l'équipe du projet pour présenter et trianguler les résultats préliminaires de la mission. Enfin, une troisième réunion de débriefing a été organisée avec le directeur résident de la GIZ au Bénin.

**Codage des entretiens et des discussions en groupe :** pour garantir l'anonymat, toutes les sources d'entretien ont été codées. Les codes correspondent aux entretiens réalisés avec la GIZ, les bénéficiaires, les partenaires et les représentants du gouvernement. La numérotation des codes n'est pas séquentielle mais attribuée de manière aléatoire. L'abréviation FGD signifie « discussion de groupe » et l'abréviation INT signifie « interview ». Ainsi par exemple, le code « INT\_Part » désigne un entretien avec des partenaires du projet, tandis que le code « FGD\_Gouv » désigne une discussion de groupe avec des fonctionnaires gouvernementaux.

Tableau 2 : Liste des parties prenantes de l'évaluation et des personnes interrogées

Organisation/entreprise/ groupe cible	Nombre total de personnes impliquées dans l'évaluation (ventilation par genre)	Nombre de personnes interrogées	Nombre de participants aux groupes de discussion	Nombre de participants aux ateliers	Nombre de participants à l'enquête
<b>Bailleurs de fonds</b>	1 (f)	1			
BMZ					
<b>GIZ</b>	12 (5f, 7h)	10 (5f, 5h)	2 (h)		
Équipe de projet de la GIZ, équipes des autres projets de la GIZ au Bénin, siège de la GIZ en Allemagne					
<b>Organisations partenaires (groupe cible direct, gouvernement, prestataires de services)</b>	31 (7f, 24h)	13 (5f, 8h)	18 (2f, 16h)		
Au niveau national : <ul style="list-style-type: none"> <li>• MAEP, Secrétariat Générale du Ministère</li> <li>• Direction de la coordination de l'action de l'État et des intervenants extérieurs</li> <li>• Direction de la production végétale</li> <li>• Direction du génie rural, DGR</li> <li>• Direction des productions agricoles et forestières</li> <li>• iCRA</li> </ul> Au niveau local : <ul style="list-style-type: none"> <li>• ATDA</li> <li>• DDAEP</li> <li>• Maires et cellules communales</li> </ul>					
<b>Autres parties prenantes (par ex., acteurs publics, autres projets de développement, etc.)</b>	3 (h)	3			
Acteurs du développement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experts-Dev</li> <li>• ENABEL</li> <li>• Fonds national pour le développement de l'agriculture, FNDA</li> </ul>					
<b>Acteurs de la société civile et acteurs privés</b>	2 (1f, 1h)	2			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coachs ABC (formateurs de formateurs)</li> </ul>					
<b>Bénéficiaires finaux/groupes cibles indirects (total)</b>	<b>130 (48f, 82h)</b>		<b>130</b>		
Agriculteurs des départements d'Atacora, de Donga, de Borgou et des Collines					
Légende : f = femme ; h = homme ;					

## Processus d'analyse des données

Les données provenant des documents de base ainsi que du dernier rapport d'avancement du projet et de la présentation de suivi mise à jour après la fin du projet ont été analysées en détail et triangulées avec les informations collectées lors de l'évaluation (principalement à travers des entretiens et des discussions de groupe). Pour analyser les différentes sources de données, un système de catégories a été utilisé pour les questions d'évaluation, conformément à la matrice d'évaluation. De cette manière, les informations provenant de plusieurs sources de données concernant une dimension spécifique de l'évaluation ont pu être obtenues et comparées, et les résultats résumés. Les données de suivi quantitatives et les appréciations quantitatives tirées des discussions de groupe ont été principalement analysées de manière descriptive.

## Rôles de l'évaluateur local et de l'évaluatrice internationale

L'équipe d'évaluation de Mainlevel était composée d'une évaluatrice internationale, Lela Lindena (cheffe d'équipe) et d'un évaluateur national, Achamou Moudachirou Soule. En général, la répartition des tâches entre les deux était comme suit :

Lela Lindena, en tant que cheffe de l'équipe d'évaluation, a assumé diverses responsabilités, notamment la direction de la conception de l'évaluation, la coordination avec la GIZ et l'équipe du projet, l'organisation d'entretiens virtuels, le développement d'outils d'évaluation, la collecte de données sur place au Bénin, l'interprétation et la triangulation des résultats, ainsi que la création de présentations et de rapports.

Achamou Moudachirou Soule, en tant qu'évaluateur national, a joué un rôle crucial dans le soutien de l'équipe. Il était chargé de la compilation des calendriers et de l'organisation des entretiens, a activement mené la collecte de données sur le terrain, y compris dans les langues locales, et a contribué à l'interprétation et à la triangulation des résultats. Sa participation aux briefings, aux ateliers et aux événements locaux a favorisé une communication et une collaboration efficaces, enrichissant les discussions par son expertise locale.

Le travail en équipe, le soutien constant et la collaboration font partie intégrante de la culture d'entreprise de Mainlevel. Pendant la mission, les évaluateurs ont constamment échangé et été en contact étroit, non seulement pour discuter des questions de logistique et d'organisation, mais aussi pour valider les données recueillies lors des entretiens et des discussions, ainsi que les conclusions éventuelles. La triangulation des enquêtes a été encouragée dans le sens d'une interprétation et d'une analyse communes des données disponibles. Lors de réunions quotidiennes, les principales conclusions des entretiens et des discussions ont été documentées et réfléchies.

## Sensibilité au contexte et aux conflits dans le cadre du processus d'évaluation

Pendant la mission d'évaluation, en concertation avec les responsables de la sécurité du projet, il a été convenu que les zones d'intervention éloignées (notamment les communes dans le nord du Bénin et les zones frontalières) étaient accessibles malgré la situation sécuritaire. En se basant sur les activités régulières du projet sur le terrain, l'équipe d'évaluation a également considéré les risques pour les bénéficiaires finaux comme faibles, en tenant toujours compte des directives de prévention des dommages (« Ne pas nuire ») afin de minimiser les risques.

# 4 Évaluation du projet au regard des critères du CAD de l'OCDE

## 4.1 Impact et viabilité/durabilité des projets antérieurs

La présente partie vise à analyser et évaluer l'impact et la viabilité/durabilité du projet antérieur : « Promotion de l'Agriculture, ProAgri 3 » (PN : 2016.2200.0).

### Récapitulatif de l'évaluation du projet antérieur

Le projet précédent, connu sous le nom de « Promotion de l'Agriculture (ProAgri 3) », a jeté les bases pour ProAgri 4, notamment en favorisant de manière durable les chaînes de valeur agricoles et en intégrant les ABC et les formations à l'entrepreneuriat dans les services de conseil agricole nationaux. ProAgri 3 a influencé la politique agricole nationale et a amélioré la situation économique de milliers d'acteurs dans différentes chaînes de valeur. En ce qui concerne la durabilité, ProAgri 3 a introduit de nouvelles approches telles que les *Smart-valleys* et a démarré l'approche de coaching des ABC dans 24 *Agribusiness Clusters*. Il a développé des produits de connaissance axés sur le genre, qui ont été poursuivis par ProAgri 4. Il a également promu l'égalité des sexes en encourageant la participation des femmes dans certaines chaînes de valeur et en intégrant des mesures spécifiques au genre dans les plans ministériels.

### Analyse et évaluation du projet antérieur

ProAgri 3 constituait le troisième projet de la série de projets ProAgri, et s'est déroulé d'octobre 2017 à septembre 2020. Sa finalité globale était la même que celle du projet ProAgri 4 objet de l'évaluation. ProAgri 3 a jeté les bases pour ProAgri 4, en particulier en ce qui concerne la promotion durable des chaînes de valeur grâce à l'utilisation de coachs et de la méthodologie ABC. Ainsi, les activités du projet antérieur sont étroitement liées à l'objet de l'évaluation, qui a continué à mettre en œuvre les approches déjà instaurées.

Le projet ProAgri 3 comprenait cinq *outputs*, à savoir : i) l'intégration d'approches éprouvées pour la promotion des chaînes de valeur dans le conseil agricole national (Résultat 1) ; ii) l'amélioration de la planification agricole adaptée au changement climatique et sensible au genre par le MAEP (Résultat 2) ; iii) l'amélioration de la performance des organisations d'agriculteurs sélectionnées dans les chaînes de produits soutenues (Résultat 3), iv) la mise en place de forums de dialogue public-privé actifs aux niveaux communal, régional et national (Résultat 4) ; et v) l'amélioration des compétences techniques pour l'application de méthodes de production, de transformation ou de commercialisation durables (Résultat 5).

En ce qui concerne l'**impact**, dans le cadre de la mise à jour de la politique agricole nationale (PSDSA et SNCA 2), le projet ProAgri 3 a permis d'intégrer la promotion des chaînes de valeur agricoles comme orientation pour le secteur agricole, ainsi que les formations à l'entrepreneuriat de la « Farmer Business School » dans les services de conseil agricole nationaux. De plus, les expériences tirées des projets ProAgri 1 à 3 ont été incorporées dans les programmes nationaux de développement des filières (PNDF) soja et karité. Son projet consécutif ProAgri 4 objet de cette évaluation a poursuivi le développement des réalisations de ProAgri 3 en soutenant la mise en œuvre de la méthode ABC. Dans le cadre du module ProAgri 3, par exemple, des prêts ont été octroyés à 362 coopératives ou groupes d'agriculteurs, 88 producteurs de semences ont été certifiés, les peuplements naturels de karité ont été protégés dans 11 sites, et la situation économique d'environ 22 400 acteurs dans 9 chaînes de valeur agricole des produits primaires comme le karité, l'anacarde, le riz et le soja a été améliorée (GIZ, 2019).

ProAgri 3 a également eu un **impact** considérable en matière d'égalité des sexes. En sélectionnant les chaînes de valeur du riz, du soja, du karité et de la noix de cajou, le projet a promu des chaînes de production caractérisées par une forte participation de femmes dans la culture et la transformation. De plus, grâce aux mesures du projet, six actions en faveur de l'égalité des sexes ont été intégrées aux plans de travail du ministère et budgétisées dans les services de conseil agricole déconcentrés. Enfin, la nomination de responsables de l'égalité des genres et de la durabilité au sein du ministère et des ATDA a renforcé la prise en compte des questions de genre dans les plans de développement respectifs.

En ce qui concerne la **durabilité**, l'approche *Smart-valleys*, adoptée par ProAgri 3 à partir du projet PACC (PN 2013.9763.7, terminé en novembre 2019), est désormais disponible pour le conseil agricole et peut également, dans le cadre de ProAgri 4, contribuer à augmenter la production de riz dans d'autres sites appropriés. ProAgri 3 a développé des produits de connaissance dans les domaines de la mécanisation, de la fourniture de moyens de production (semences et engrais) et des procédures de production et d'organisation des producteurs, qui sont destinés aux bénéficiaires finaux et aux partenaires du projet. Ces produits de connaissance intègrent des aspects liés à l'équité entre les genres et tiennent compte des conséquences du changement climatique. ProAgri 4 continue de les utiliser et de les développer afin de répondre aux objectifs de durabilité du projet (GIZ, 2019).

En conclusion, les initiatives entreprises dans le cadre du projet ProAgri 3 et la poursuite de celles-ci par ProAgri 4 s'inscrivent dans la durée grâce à l'introduction d'approches innovantes telles que les *Smart-valleys* et l'intégration de mesures d'égalité des sexes dans les pratiques agricoles, ce qui a conduit à une amélioration de la situation économique et à une plus grande implication des femmes dans les chaînes de valeur agricoles.

### Méthodologie d'évaluation du projet antérieur

Photo 1 : Membres ABC / Aklamkpa (Source/© : Mainlevel Consulting/Lela Lindena).



Tableau 3 : Méthodologie d'évaluation du projet antérieur

Projet antérieur : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
<b>Impact du projet antérieur</b>	Résultats au niveau de l'impact documentés dans la proposition du projet actuel, propositions de modification et évaluation du projet précédent, par exemple : <ul style="list-style-type: none"> <li>L'approche <i>Smart-valleys</i> peut être adaptée à des sites appropriés pour augmenter la production de riz et promouvoir l'égalité des genres</li> </ul>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse a fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Analyse de documents, entretiens avec le personnel de longue date du projet, tel que la gestion de projet Analyse des réponses rétrospectives de l'équipe de projet et des partenaires qui ont poursuivi les activités du projet antérieur.</p>	Bonne
<b>Durabilité du projet antérieur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintien par le projet actuel des résultats documentés dans la proposition de projet actuelle, propositions de modification et évaluation du projet précédent.</li> </ul>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse a fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Analyse de documents, entretiens avec le personnel de longue date du projet, tel que la gestion de projet Analyse des réponses rétrospectives de l'équipe de projet et des partenaires qui ont poursuivi les activités du projet antérieur.</p>	Bonne

## 4.2 Pertinence

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer la pertinence du projet « Promotion de l'agriculture » (ProAgri 4).

### Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère de pertinence

Tableau 4 : Notation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
<b>Pertinence</b>	Conformité aux politiques et priorités	30 points sur 30
	Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	30 points sur 30
	Pertinence du concept	15 points sur 20
	Adaptabilité – adaptation au changement	17 points sur 20
<b>Note et appréciation globales</b>		<p>Note : <b>92 points sur 100</b></p> <p>Appréciation : <b>Niveau 1 : Très bon résultat</b></p>

Le projet s'aligne sur les priorités agricoles du Bénin (PSDSA et PNIASAN), soutient la stratégie de développement de l'Union économique et monétaire ouest-africaine et contribue aux objectifs de développement durable des Nations Unies 1, 2, 5, 8 et 12, conformément à l'orientation de la coopération allemande au développement axée sur la promotion de l'agriculture pour un développement durable au moment de la conception du projet. Le projet est parfaitement en phase avec les besoins de ses principales parties prenantes et de ses bé-

néficiaires, notamment les partenaires gouvernementaux et les producteurs/transformateurs agricoles. Son approche collaborative a répondu aux besoins et aux exigences des gouvernements locaux ainsi qu'à ceux des bénéficiaires finaux. Le projet corrige efficacement les lacunes dans le conseil agricole, en fournissant des directives standardisées et une formation agricole sur mesure, comblant ainsi un vide critique. La conception du projet est logiquement structurée et s'appuie sur les travaux du projet antérieur. Elle met l'accent sur le conseil agricole, les *Smart-valleys* et le parc de karité, tout en maintenant la collaboration avec le gouvernement. La formulation des indicateurs au niveau des résultats nécessite une amélioration. En ce qui concerne l'adaptabilité au changement, le Bénin a été confronté à la pandémie de Covid-19 dans le cadre de laquelle le projet ProAgri 4 a fourni un soutien opportun, notamment à travers la promotion du développement opérationnel des OPA.

**Dans l'ensemble, la pertinence du projet a reçu l'appréciation «Niveau 1 : Très bon résultat», avec 92 points sur 100.**

### Analyse et évaluation de la pertinence

Le critère de pertinence se concentre sur la conception de l'intervention. Il s'intéresse à la mesure dans laquelle les objectifs et la conception d'un projet sont alignés sur les exigences mondiales, nationales et spécifiques à l'institution. De plus, il examine les besoins, les priorités et les politiques des bénéficiaires et des parties prenantes (individus, groupes, organisations et partenaires au développement). Il identifie également la capacité de la conception de l'intervention à s'adapter à un changement de circonstances. Une importance particulière est accordée à l'analyse de la conception et à la théorie du changement (modèle de résultats) du projet soumis à cette évaluation.

#### Pertinence – Dimension 1 : conformité aux politiques et priorités

Pour la première dimension du critère de pertinence, les évaluateurs ont évalué l'alignement du projet sur les priorités politiques et les cadres de référence stratégiques pertinents aux niveaux national et international, ainsi que sur les stratégies de la coopération allemande au développement définies par le BMZ (ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement).

Au **niveau béninois**, le projet fait partie des 30 « projets prioritaires » du ministère de l'Agriculture et contribue à la mise en œuvre du plan stratégique de développement du secteur agricole (PSDSA, 2025) ainsi que du plan national d'investissements agricoles et de sécurité alimentaire et nutritionnelle (PNIASAN, 2017-2021) (MAEP, 2017a). Le projet s'aligne sur les cinq axes stratégiques du PSDSA en soutenant l'amélioration des performances de l'agriculture béninoise, renforçant la sécurité alimentaire et consolidant les stratégies de promotion réussies des années précédentes, compte tenu de la décision de la coopération allemande pour le développement de mettre fin à son engagement à moyen terme dans le secteur agricole. Le projet et celui qui l'a précédé ont contribué à promouvoir certaines filières et chaînes de valeur, s'inscrivant ainsi dans la vision régionalisée de l'agriculture défendue par l'État et soutenant les producteurs de riz, de soja et de karité conformément aux objectifs du PNIASAN (2017-2021).

**Au niveau international et du continent africain**, le Bénin est membre de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) et adopte la Stratégie nationale du conseil agricole (SNCA) (2018-2025) pour guider ses initiatives. Au niveau mondial, le Bénin souscrit aux objectifs de développement durable 1, 2, 5, 8 et 12. L'évaluation confirme que les objectifs du projet sont en phase avec les politiques et priorités nationales, régionales et internationales. Des exemples notables incluent l'introduction d'un conseil agricole pour la promotion des ABC, des *Smart-valleys* et des parcs de karité, là où les ressources étaient auparavant limitées. Bien que le Bénin ait adopté la SNCA, les ressources font souvent défaut pour offrir un conseil agricole à grande échelle. Le projet a comblé cette lacune en fournissant un conseil de haute qualité (FGD\_Part\_57, FGD\_Gouv\_10).

D'un **point de vue allemand**, le projet a été conçu pour s'aligner de manière transparente avec les stratégies pertinentes de l'époque : la stratégie sectorielle du BMZ en vigueur en 2020, au moment où le projet a commencé, mettait l'accent sur le développement des zones rurales et la sécurité alimentaire en tant que domaines prioritaires. De plus, le document de stratégie du BMZ soulignait l'importance du développement des micro et petites entreprises (proposition de module, 2020).

En résumé, on peut conclure que le projet s'est aligné sur les priorités agricoles du Bénin et sur les objectifs internationaux. La dimension 1 du critère de pertinence – Conformité aux politiques et priorités – obtient **30 points sur 30**.

### **Pertinence – Dimension 2 : conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes**

Afin d'appréhender la pertinence du projet vis-à-vis des groupes cibles, l'évaluation a recueilli des perceptions lors d'entretiens et de discussions au cours de la recherche sur le terrain. Pour la triangulation, ces perceptions ont ensuite été comparées aux besoins évalués dans les documents du projet. L'analyse suit les questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe). Lors de l'évaluation de la pertinence du projet, il est impératif d'examiner attentivement son alignement sur les besoins spécifiques et les capacités des principaux bénéficiaires et parties prenantes. Le groupe cible direct se compose des partenaires de projet, des acteurs gouvernementaux et privés impliqués dans des systèmes de coopération permanents ainsi que des acteurs des administrations communales (ATDA, mairies). Le groupe cible indirect se compose lui des acteurs des CVA soutenues dans le domaine de l'agriculture (producteurs/trices, transformateurs/trices) dans les pôles de développement sélectionnés des départements d'Atacora, de Donga, de Borgou et des Collines.

La collecte de données tout au long de l'évaluation a montré que, dans l'ensemble, les interventions étaient bien alignées sur les besoins et les capacités des **partenaires du projet**. L'efficacité du conseil agricole national au Bénin était insuffisante, en particulier en ce qui concerne la mise en œuvre coordonnée du conseil par des prestataires de services privés. De plus, les acteurs du conseil agricole n'étaient pas suffisamment organisés et le financement durable et systématique du système de conseil par le FNDA n'était pas assuré. Dans la mise en œuvre de la stratégie nationale de conseil agricole pour la promotion des chaînes de valeur (SNCA) avec le transfert de connaissances, la conception de ProAgri 4 répondait aux besoins des partenaires avec l'objectif ultime de renforcer les chaînes de valeur agricoles (FGD\_Gouv\_10). Les activités comprenaient, entre autres, la mise à contribution des prestataires agréés par le MAEP pour former les partenaires du projet et faciliter l'accès des ABC et des ATDA aux fonds du FNDA. De manière similaire, en ce qui concerne la protection des parcs de karité, le projet a répondu à un besoin significatif des partenaires des administrations municipales, en particulier de l'ADTA, en fournissant rapidement et en mobilisant des ressources pour offrir un soutien qualitatif (FGD\_Part\_57).

Le projet était également en phase avec les besoins des **bénéficiaires finaux** (groupe cible indirect). Les exploitations agricoles les plus pauvres et les femmes au Bénin ont peu d'opportunités pour augmenter leur production et accéder activement aux marchés agricoles. Ces nombreuses exploitations agricoles sont mal organisées et manquent d'informations sur la situation du marché de leurs produits, ce qui les place dans une position de « preneurs de prix » subissant une fixation de prix externe qui leur est défavorable. Le projet répond de manière efficace aux besoins des bénéficiaires en induisant une augmentation significative des connaissances et des revenus chez ceux ayant un faible niveau d'éducation et de revenus, ainsi que chez les femmes. De plus, l'utilisation de clusters en tant qu'instrument privilégié par le ministère permet un meilleur accès aux marchés et une augmentation de la production grâce à la vente communautaire (FGD\_GIZ\_2). L'introduction des *Smart-valleys* se révèle être une option prometteuse pour améliorer la sécurité alimentaire et accroître la productivité dans une région proche du Sahel (FGD\_Gouv\_10). L'objectif initial de sécurité alimentaire a évolué vers des mesures visant à améliorer les revenus, en tenant compte de défis inattendus tels que le changement climatique (FGD\_GIZ\_2). En ce qui concerne la production végétale, les actions du projet dans le domaine de

la production et de l'achat de semences ont considérablement stimulé la production et contribué à développer l'industrie du riz, contribuant ainsi à sortir les familles de la précarité (FGD\_Part\_56).

« Avant les regroupements, nous vendions nos produits comme bon nous semblait, et grâce aux séances de coaching, notre perception a changé. Nous avons pris conscience de l'excellente qualité de notre production. Nous avons également appris des techniques de stockage et comment fixer les prix de vente pour réaliser une marge. Nous sommes désormais des entrepreneurs. » - ABC dans le domaine du soja (INT\_Ben\_48)

Cette transformation souligne le rôle crucial que le projet a joué pour combler une lacune critique et répondre à un besoin reconnu en matière de conseil agricole. Les formations des partenaires et bénéficiaires ont ainsi comblé un vide important en fournissant un cadre unifié pour l'éducation agricole et les techniques, garantissant ainsi la cohérence et l'alignement à travers différentes communes.

Selon les informations fournies, le projet n'a négligé aucune activité pour soutenir ses groupes cibles et a toujours disposé d'un budget conséquent pour les activités. Il avait la liberté d'ajouter des modules lorsque des activités supplémentaires étaient nécessaires (INT\_GIZ\_3).

En résumé, il apparaît que le projet est parfaitement en phase avec les besoins et les capacités de ses bénéficiaires et parties prenantes, notamment ses partenaires et ses bénéficiaires finaux. Les initiatives de formation répondent efficacement aux exigences des partenaires gouvernementaux communaux et des agriculteurs/producteurs, témoignant d'une approche proactive pour combler les lacunes critiques dans le secteur agricole au Bénin. La dimension 2 du critère de pertinence – Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes – obtient **30 points sur 30**.

### **Pertinence – Dimension 3 : pertinence du concept**

L'évaluation de la pertinence du concept s'est fondée sur les documents du projet et les entretiens réalisés avec l'équipe du projet de la GIZ et les partenaires du projet. L'analyse suit les questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe). Le projet vise à promouvoir les filières agricoles à travers (i) l'optimisation du cadre administratif et méthodologique du conseil agricole, (ii) la fourniture de produits de connaissance (voir chapitre 2.2), et (iii) la diffusion d'approches de promotion éprouvées du conseil agricole dans certains pôles de développement. La quatrième composante, axée sur la mise à jour d'un plan de promotion de la formation agricole selon le principe dual, est perçue comme excessivement ambitieuse pour le contexte du projet. Le projet était le premier à œuvrer dans le domaine de la formation professionnelle, si bien qu'il lui était difficile d'évaluer les ressources nécessaires (en termes de temps et d'inputs du ministère partenaire notamment) pour la mise en œuvre réussie de cette composante (INT\_GIZ\_3).

Le **concept du projet** peut être considéré comme approprié, en particulier en ce qui concerne l'intégration des structures partenaires locales (ATDA). Cependant, il n'est pas entièrement réaliste car l'ancrage des mesures aurait dû principalement être assuré par le partenaire politique, qui n'a pas rempli cette fonction (GIZ\_INT\_3). De plus, l'implication des partenaires dans la réalisation des indicateurs du projet s'est révélée difficile, ce qui a eu un impact négatif sur la conception du projet. Il convient également de noter que l'*output* 4 a été défini de manière trop ambitieuse, ce qui a également influencé négativement la conception du projet. Néanmoins, les ressources financières, humaines et temporelles étaient adéquates et ont été gérées de manière agile. La limite de temps a engendré des dynamiques positives au sein de l'équipe du projet (INT\_GIZ\_3).

Les **limites du système** du projet sont définies avec précision, tous les résultats se situent dans le périmètre du projet. Les indicateurs R19 et R29 se trouvent aux frontières du système (voir chapitre 2.2) car le projet n'est pas seul responsable de leur réalisation. On pourrait critiquer le fait que les revenus, qui sont généralement des indicateurs d'impact, se trouvent dans les limites du système. Cependant, dans ce cas, cela se justifie car les activités du projet visent directement à augmenter les revenus des bénéficiaires et que les résultats peuvent être directement liés aux activités du projet.

Le projet s'appuie logiquement sur son **projet antérieur** et poursuit les résultats obtenus en soutenant les filières sélectionnées par la fourniture d'un conseil agricole aux partenaires et bénéficiaires finaux, en optimisant le cadre du conseil agricole et en ancrant ainsi durablement les réalisations précédentes dans les structures partenaires.

L'**approche complémentaire du projet**, axée sur la mise en œuvre (ABC, *Smart-valleys*, parcs de karité), tout en garantissant simultanément l'adhésion continue des partenaires au niveau gouvernemental (en particulier le MAEP et les ATDA) grâce au développement du cadre du conseil agricole et à la promotion d'approches de développement éprouvées, est également considérée comme logique et complémentaire par rapport au projet antérieur, qui mettait fortement l'accent sur la collaboration avec le niveau gouvernemental.

En ce qui concerne la pertinence des **indicateurs** opérationnalisant les résultats souhaités du projet, les résultats sont mitigés. Les indicateurs au niveau des *outcomes*, qui servent généralement de source principale pour vérifier si le projet a atteint ses objectifs, ne sont pas entièrement formulés de manière SMART (voir chapitre 4.4). Les indicateurs étaient trop ambitieux et plusieurs d'entre eux n'ont pas été entièrement atteints, car ils étaient tributaires de la disponibilité et des contributions des partenaires.

Le projet s'appuie sur le module antérieur dont il ancre les réalisations et s'applique à garantir l'adhésion continue du gouvernement, mais la conception du projet présente des faiblesses. La dimension 3 du critère de pertinence – Pertinence du concept – obtient **14 points sur 20**.

#### **Pertinence – Dimension 4 : adaptabilité – adaptation au changement**

L'évaluation s'est appuyée sur l'analyse des deux offres de changement (2021, 2022), de rapports annuels de progrès (2022, 2023) et d'entretiens avec la direction du projet et le personnel du projet. L'analyse suit les questions analytiques figurant dans la matrice d'évaluation (voir annexe).

Deux offres de changement ont été soumises pendant la durée du projet. Bien qu'elles n'aient pas entraîné de modification substantielle du contenu ou des procédures du projet (GIZ, 2022a), elles ont autorisé le versement de fonds spéciaux Covid-19 d'un montant de 1 million d'EUR et des fonds restants du projet antérieur pour un montant de 330 633,57 EUR, ce qui a porté le budget total du projet à 10 330 633,57 EUR. Les fonds supplémentaires liés à la Covid-19 étaient destinés à mettre en œuvre des mesures de création de revenus visant à atténuer les impacts négatifs de la pandémie et devaient être exclusivement utilisés pour des activités déployées sous un délai de 12 mois. Cette contrainte de temps a constitué un défi pour l'équipe du projet, dont il ressort des entretiens qu'il a été correctement géré (FGD\_GIZ\_2, INT\_GIZ\_3). La majeure partie des fonds spéciaux liés à la Covid-19 devait profiter directement aux bénéficiaires finaux du projet. Bien que le nombre de formations et de participants aux événements ait dû être significativement réduit en 2021 en raison des conditions d'hygiène requises, les activités financées par les fonds en espèces ont eu un impact si important que le projet a ajusté à la hausse les indicateurs de revenus. Ces activités comprenaient le développement organisationnel des coopératives agricoles (organisations professionnelles agricoles), qui est un élément central dans la promotion de l'ABC. En 2021, 170 OPA et 36 fédérations communales ont été formées, regroupant au total 2550 membres (60 % de femmes). Ces structures ont obtenu un statut coopératif légal, condition préalable à l'octroi de crédits pour les intrants agricoles (y compris les machines), posant ainsi les fondements d'un ABC fonctionnel (GIZ, 2022b). Les fonds Covid-19 ont également servi à financer la diffusion des *Smart-valleys* dans une nouvelle commune de l'ATDA 4 (Ouesse à Borgou), la conception et la diffusion d'une formation en leadership pour les coopératives de femmes, l'établissement de 15 nouvelles conventions locales dans 11 communes, l'achat et la distribution de machines agricoles, notamment des petits tracteurs et des décortiqueuses de soja, des formations pour une production améliorée de fromage de soja dans 23 coopératives regroupant 417 femmes, ainsi que la conception et la construction d'une usine semi-industrielle de fromage de soja dans l'Atacora (INT\_GIZ\_3).

Selon les conclusions des entretiens, le projet a adopté un style de gestion très agile et a réagi aux changements ou aux demandes dans son environnement en introduisant de nouvelles activités selon les besoins. Le projet s'est ainsi donné la liberté d'ajuster son plan d'activités chaque année. Un exemple de l'adaptation du projet au changement est l'introduction des caisses d'épargne villageoises, qui sont des groupements de solidarité, d'épargne et de crédit (GSEC), en 2022. Cette mesure initiée par le projet ProFina de la GIZ a été reprise par le projet ProAgri 4, qui a chargé ses coachs de former les membres des GSEC à la mise en place d'épargnes collectives au niveau du village, suscitant une réaction extrêmement positive auprès des groupes cibles selon les entretiens (FGD\_Part\_47, FGD\_Ben\_48, 50, 51, 55, 59). À l'issue du projet ProAgri 4, ProFina continuera à accompagner le processus des caisses d'épargne villageoises.

« Cela a permis un apprentissage sur le terrain et une adaptation continue aux besoins locaux » (INT\_GIZ\_3).

Par ailleurs, alors qu'un budget de plus d'un million d'euros était prévu pour la mise en œuvre de mesures de numérisation dans le cadre du projet, l'opération s'est avérée trop complexe et chronophage et a dû être abandonnée. En accord avec la GIZ Allemagne, le projet a pu réaffecter les fonds correspondants, qui ont ainsi directement profité aux bénéficiaires sous la forme de formations (INT\_GIZ\_3).

L'application efficace d'une méthode de gestion de projet agile a permis de répondre rapidement aux défis et d'ajuster les activités au besoin. Certaines des initiatives prévues étaient trop ambitieuses (mesures de numérisation), mais l'équipe a su répondre à l'évolution des besoins en introduisant des initiatives réussies telles que les caisses d'épargne villageoises, suscitant des réactions positives. La dimension 4 du critère de pertinence – Adaptabilité / adaptation au changement – obtient **17 points sur 20**.

## Méthodologie d'évaluation de la pertinence

Tableau 5 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de pertinence du CAD de l'OCDE

Pertinence : Dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
<b>Conformité aux politiques et priorités</b>	Mesure dans laquelle le projet correspond aux politiques et aux stratégies pertinentes dans le secteur et le pays, notamment : <b>Stratégies du BMZ</b> Document stratégique « Promotion d'une agriculture durable » (2013) <b>Stratégies nationales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programme d'action du gouvernement, PAG, 2021-2026</li> <li>Plan stratégique de développement du secteur agricole, PSDSA, 2025</li> <li>Stratégie nationale du conseil agricole, SNCA, 2018-2025</li> <li>Programmes nationaux pour le développement des filières, PNDF</li> </ul>	<b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe). <b>Méthodes empiriques :</b> Examen des documents, analyse fondée sur des critères et entretiens avec p. ex. l'équipe du projet et les partenaires politiques tels que le MAEP	Il n'y a pas de stratégie actuelle de coopération au développement de l'Allemagne pour le Bénin.
<b>Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes</b>	Conformité avec les capacités et besoins des groupes cibles directs et indirects : <b>Groupes cibles directs :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des partenaires de projet et des acteurs gouvernementaux dans des systèmes permanents</li> </ul> <b>Groupes cibles indirects :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Les producteurs/trices et transformateurs/trices agricoles des chaînes de valeur des produits primaires</li> <li>(ii) Les femmes des départements d'Atacora et de Donga inclus dans l'approche <i>Smart-valleys</i></li> </ul>	<b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe). <b>Méthodes empiriques :</b> Analyse de documents (p. ex., cartes des parties prenantes, proposition de module, évaluation externe), entretiens et discussions en groupe	Aucune limitation n'a été constatée.

<b>Pertinence du concept*</b>	Mesure dans laquelle l'approche méthodologique offre une voie réaliste et plausible pour atteindre les résultats escomptés, compte tenu des ressources disponibles et de la prise en compte des influences et des risques externes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le concept du projet est-il adapté et réaliste ?</li> <li>• Dans quelle mesure le concept du projet est-il suffisamment précis et réaliste ?</li> </ul>	<b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).  <b>Méthodes empiriques :</b> Analyse de documents et entretiens avec le personnel de longue date du projet tel que la gestion de projet	Aucune limitation n'a été constatée.
<b>Adaptabilité – adaptation au changement</b>	Mesure dans laquelle le projet a identifié des changements significatifs dans le contexte et comment le projet a réagi à ces changements : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre de modification 2021 : S</li> <li>• soutien Covid-19</li> <li>• Offre de modification 2022 : demande de fonds résiduels ProAgri3</li> </ul>	<b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).  <b>Méthodes empiriques :</b> Analyse de documents (propositions d'amendement 2021 et 2022, rapports de progrès) et entretiens avec l'équipe du projet, les partenaires de mise en œuvre ainsi que les partenaires politiques	Aucune limitation n'a été constatée.
<p>* Le concept du projet englobe l'objectif du projet et la théorie du changement (modèle de résultats de la GIZ, illustration graphique et hypothèses de résultat sous forme narrative) avec les extrants, les activités, les instruments et les hypothèses de résultat, ainsi que la stratégie de mise en œuvre (approche méthodologique, stratégie de renforcement des capacités, hypothèses de résultat, etc.).</p>			

## 4.3 Cohérence

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer la cohérence du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

### Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère de cohérence

Tableau 6 : Notation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
<b>Cohérence</b>	Cohérence interne	50 points sur 50
	Cohérence externe	45 points sur 50
<b>Note et appréciation globales</b>		<b>Note : 92 points sur 100</b>  <b>Appréciation : Niveau 1 : Très bon résultat</b>

S'agissant de la cohérence interne, la synergie avec les autres projets de la coopération allemande a été une constante dans les actions qui ont été menées ; elle a été facilitée principalement par la mise en place du secteur vert (à la GIZ) qui a créé un cadre de coordination pour tous les projets intervenant dans le secteur agricole. En ce qui concerne la cohérence externe, le projet a pu bénéficier d'un contexte marqué par des réformes structurelles engagées par le gouvernement, dans le secteur agricole, à la suite de l'élection du Président Patrice Talon en avril 2016. Le projet était alors l'un des seuls partenaires dans le secteur aux côtés du gouvernement ; ce statut de « pionnier » lui a donné une longueur d'avance et il a ensuite entraîné d'autres projets dans la même dynamique (FGD\_GIZ\_2).

**Dans l'ensemble, la cohérence du projet a reçu l'appréciation « Niveau 1 : Très bon résultat », avec 92 points sur 100.**

### **Analyse et évaluation de la cohérence**

#### **Cohérence – Dimension 1 : cohérence interne**

Les projets de la coopération allemande avec lesquels le projet ProAgri a entretenu des synergies peuvent être classés en deux groupes.

Dans le premier groupe, on retrouve le projet de formation professionnelle (ProFOP) qui s'occupe de la formation professionnelle dans le secteur agricole, le projet Centres d'innovation verte dans le secteur agroalimentaire (ProCIVA) qui promeut les innovations vertes dans le secteur agricole et le projet Promotion du financement agricole pour les entreprises agro-industrielles en milieu rural (ProFINA) qui travaille dans le financement du secteur agricole. Le projet ProFOP s'inscrit dans la continuité de la composante créée par le projet ProAgri pour accompagner la transition du secteur agricole vers la formation professionnelle, conformément aux vœux du gouvernement du Bénin (INT\_Part\_63). Grâce à cette synergie, les curricula de formation élaborés par le projet ProAgri ont été confiés au ProFOP et certains sont actuellement mis en œuvre au lycée de Natitingou. Le métier de coach a par ailleurs été intégré dans la nomenclature des métiers, et introduit dans les curricula de formation des universités de Parakou et de Kétou (FGD\_GIZ\_2 ; INT\_Part\_62).

La collaboration entre les projets ProCIVA et ProAgri 4 est caractérisée par des approches complémentaires pour la promotion des chaînes de valeur agricoles. ProCIVA favorise une approche d'appui aux entreprises de transformation, en partant du postulat que ces entreprises performantes ont la capacité de « tirer » les acteurs de la chaîne de valeur, et notamment les productrices et producteurs de la matière première nécessaire pour la transformation. De son côté, ProAgri étend son appui à l'ensemble des acteurs d'une même chaîne de valeur et travaille sur le maillon le plus faible comme levier de développement. Dans la pratique, le projet ProAgri a accompagné l'organisation de 15 000 producteurs primaires, tandis qu'avec son approche « SME Business Loop » (une méthode de formation pour renforcer les connaissances et les compétences entrepreneuriales), le projet ProCIVA a appuyé une quarantaine d'agréateurs au sein des *Agribusiness Clusters* soutenus par le ProAgri 4 (INT\_Part\_62, INT\_GIZ\_3).

Selon les déclarations de l'équipe de projet, la collaboration avec le projet ProFinA constitue un formidable exemple de synergie (INT\_GIZ\_3). Dès le début du ProFinA, lors de l'intervention du ProAgri 3, le concept des crédits agricoles a été élaboré par le personnel du ProFinA en collaboration avec les groupes cibles du ProAgri, déjà organisés en OPA dans les CVA visées. Ainsi, il a été répondu aux besoins émergents des actrices et acteurs des CVA soja, riz, karité et anacarde (ce dernier encore appuyé par ProAgri3) avec des crédits de production et de transformation élaborés sérieusement à partir de critères réalistes, ce qui a constitué un facteur de réussite (FGD\_GIZ\_2 ; INT\_Part\_60).

Dans le deuxième groupe des projets de la coopération allemande ayant entretenu une synergie avec le ProAgri 4 figurent le projet Promotion d'une politique foncière responsable (ProPFR). Le partenariat entre les deux projets a permis l'élaboration du guide de sécurisation des parcs à karité (FGD\_GIZ\_2). Il convient également de mentionner la collaboration avec le projet FI-Agri de la KfW, qui a permis l'élaboration de programmes de formation pour dix centres de formation professionnelle. Ces programmes visent à fournir une formation pratique et théorique et couvrent deux métiers agricoles. Dix entrepreneurs et établissements de formation ont été sélectionnés pour accueillir ces formations. FI-Agri a fourni le matériel nécessaire aux établissements, tandis que ProAgri 4 a supervisé la formation des formateurs dans ces centres de formation (FGD\_GIZ\_2 ; INT\_Part\_61, 62). En ce qui concerne les ressources financières du fonds Covid-19, le ProAgri 4 a notamment dû travailler avec le projet Protection et réhabilitation des sols pour améliorer la sécurité alimentaire (ProSOL), afin d'assurer une gestion durable des bas-fonds où l'approche *Smart-valleys* est déployée (INT\_Part\_60). La

mise en place de l'unité de transformation du soja en fromage a été l'occasion d'une collaboration avec le projet de renforcement de l'infrastructure qualité (ProQUAL) pour la filière du soja et le projet d'appui-conseil aux politiques agricoles (ProACPA) (FGD\_GIZ\_2). La collaboration avec le ProSAR s'est faite dans le domaine de la sécurité alimentaire (FGD\_GIZ\_2).

En résumé, l'équipe d'évaluation estime que le projet s'intègre bien dans le cadre global de la coopération allemande au développement et que les normes (inter)nationales ont été respectées. Les synergies avec d'autres programmes de la GIZ ont été utilisées de manière efficace, et des synergies avec la KfW ont été développées dans le cadre de la sélection des centres de formation professionnelle et des entreprises en tant que multiplicateurs (*output 4*). La dimension 1 du critère de cohérence – Cohérence interne – obtient **50 points sur 50**.

### **Cohérence – Dimension 2 : cohérence externe**

Les bailleurs de fonds avec lesquels le projet ProAgri 4 a collaboré ont en commun un intérêt pour le financement du secteur agricole, chacun appuyant des filières spécifiques. Il s'agit de la coopération belge (ENABEL) qui finance la filière ananas (ARISA-B) ; la coopération hollandaise à travers le projet Approche communale pour le marché agricole 2 (ACMA2) qui a financé la mise en place de magasins de warrantage ; la coopération suisse qui met en œuvre plusieurs programmes, et appuie notamment le Fonds de financement du secteur agricole ; le Fonds d'appui au développement des communes (FADeC)-Agriculture ; le Fonds international de développement agricole qui finance les filières maraîchage et maïs ; plusieurs ONG dont ECLOSIO (ONG Belge) et DEDRAS (Organisation pour le développement durable, le renforcement et l'autopromotion des structures communautaires, ONG nationale).

Un aspect important de la cohérence externe du ProAgri 4 avec ces différents bailleurs de fonds réside dans l'intérêt suscité par les approches qu'il a développées. Ainsi, concernant le métier de coach, l'originalité du projet tient à la mise en place de coachs internes pour assurer la durabilité en plus des coachs ABC (le coach ABC est externe aux organisations alors que le coach interne est un membre des coopératives). La collaboration avec ENABEL a permis d'élaborer un guide d'accompagnement des coachs (FGD\_GIZ\_2 ; INT\_Part\_60). Bien que l'approche ABC ait été initiée par le Centre international pour la recherche agricole orientée vers le développement (ICRA) – une ONG internationale qui travaillait en tant que prestataire pour le projet –, ProAgri 4 s'est activement engagé à promouvoir l'utilisation de cet outil. Il a notamment impliqué différents partenaires à l'étape du diagnostic, mais également lors des phases d'institutionnalisation et de capitalisation. Il a par ailleurs été veillé à créer des synergies et à inviter d'autres organisations opérant dans la région à participer : le Fonds international de développement agricole et ENABEL font partie des partenaires qui intègrent cette approche (INT\_Part\_60). En ce qui concerne les synergies au sein des ABC, le MAEP a cependant souligné un manque d'harmonisation avec les autres partenaires au sujet des coachs formés par ProAgri 4 ; chaque organisation internationale met en œuvre les ABC à sa manière (FGD\_gouv\_10).

L'approche *Smart-valleys* a suscité l'intérêt des ATDA, notamment du fait de son coût abordable et de sa facilité de mise en œuvre (FGD\_Part\_47), qui l'ont intégrée dans leurs activités (deux cas de récitation sont à mentionner à Nikki et Tchaourou). L'ONG belge ECLOSIO a demandé à former ses techniciens à l'approche *Smart-valleys* sur les sites de N'Dali et Toucountouna. La Société nationale de la mécanisation agricole (So-NaMa) s'est elle aussi intéressée à cette approche qui cadre avec sa mission consistant à développer des outils de mécanisation à petite échelle. Elle s'est donc engagée à reprendre les sites soutenus par le ProAgri et à y introduire des outils pour faciliter les activités des femmes (INT\_Part\_61).

En ce qui concerne le principe de subsidiarité, l'intervention complète et soutient les efforts du partenaire en s'alignant sur les intérêts communs avec les différents bailleurs de fonds et en développant des approches innovantes qui sont adoptées par les partenaires et intégrées dans leurs activités.

En résumé, l'équipe d'évaluation estime que le projet s'aligne bien sur les stratégies des bailleurs de fonds internationaux et des partenaires béninois. ProAgri 4 s'inscrit dans l'écosystème des donateurs dans le secteur agricole au Bénin en tant que fournisseur clé d'un conseil agricole. Néanmoins, il est à noter que la coordination et l'harmonisation des approches développées par les acteurs nationaux restent difficiles. La dimension 2 du critère de cohérence – Cohérence externe – obtient **45 points sur 50**.

### Méthodologie d'évaluation de la cohérence

Tableau 7 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de cohérence du CAD de l'OCDE

Cohérence : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
<b>Cohérence interne</b>	Respect des normes internationales/nationales et coordination de la mise en œuvre avec d'autres projets et organisations connexes de la coopération allemande au développement, que ce soit au niveau du programme ou de la fonction consultative, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• GIZ ProFoP</li> <li>• GIZ ProCIVA</li> <li>• GIZ ProFINA</li> <li>• GIZ ProSol</li> <li>• GIZ ProPFR</li> <li>• KfW FI-Agri</li> </ul>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens avec p. ex. les équipes du projet et des projets GIZ ProFoP et GIZ ProCIVA, etc. Analyse de documents, notamment l'offre de module et les rapports annuels.</p>	Disponibilité limitée du personnel d'autres donateurs.
<b>Cohérence externe</b>	Coordination de la mise en œuvre avec les activités d'autres donateurs, qu'elles soient programmatiques ou consultatives, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• ENABEL – Arisa-B.</li> <li>• ACMA2</li> <li>• Coopération suisse</li> <li>• DEDRAS</li> <li>• ECLOSIO</li> </ul>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens avec l'équipe du projet et les équipes des autres donateurs et analyse de documents pertinents.</p>	Disponibilité limitée du personnel d'autres donateurs.

## 4.4 Efficacité

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer l'efficacité du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

### Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère d'efficacité

Tableau 8 : Notation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
<b>Efficacité</b>	Atteinte des objectifs (prévus)	23 points sur 30
	Contribution à l'atteinte des objectifs	27 points sur 30
	Qualité de la mise en œuvre	18 points sur 20
	Résultats imprévus	15 points sur 20
<b>Note et appréciation globales</b>		<p>Note : <b>83 points sur 100</b></p> <p>Appréciation : Niveau 2 : Bon résultat</p>

L'évaluation des indicateurs d'objectifs a révélé que les indicateurs 1, 2 et 3 ont dépassé les attentes, tandis que l'indicateur 4 n'a pas été atteint. Une analyse de la contribution des résultats suggère que bien que les rotations de personnel représentent un risque pour la durabilité des connaissances au sein des DDAEP et des cellules communales, le projet a réussi à fournir à tous les partenaires les formations et les connaissances nécessaires pour accompagner efficacement les bénéficiaires finaux au fil du temps, assurant ainsi la durabilité des mesures. L'hypothèse 1 est donc confirmée, de même que l'hypothèse 2 concernant le renforcement des capacités par le biais de formations dispensées par les coachs ABC et les coachs internes. Malgré quelques problèmes de motivation chez les coachs internes, les formations dispensées par les coachs ABC ont eu un impact significatif en permettant notamment d'améliorer le niveau d'organisation, la productivité, la qualité des produits et l'accès au marché pour les membres des ABC. L'introduction de coachs internes renforce la durabilité par un soutien à long terme. Les ventes groupées se sont révélées efficaces pour augmenter les revenus et faciliter l'accès aux marchés locaux et aux agrégateurs. L'approche *Smart-valleys* présente un fort potentiel pour soutenir de manière durable la chaîne de valeur riz. Sa mise en œuvre facile, associée à la connaissance approfondie et aux compétences pratiques des ATDA et des bénéficiaires finaux, est propice à une promotion durable de cette approche et à sa reproductibilité. La troisième hypothèse est donc elle aussi confirmée. L'évaluation a conclu que la mise en œuvre du projet respectait certaines normes de Capacity WORKS, ce qui indique un niveau de qualité satisfaisant. Le projet a généré des résultats non intentionnels positifs et négatifs, tels qu'une autonomisation accrue des femmes, l'augmentation des ressources locales mobilisées par les maires et le renforcement du pouvoir d'agir des organisations de producteurs par le biais de plateformes de dialogue (FGD\_ATDA\_47).

**Dans l'ensemble, l'efficacité du projet a reçu l'appréciation « Niveau 2 : Bon résultat », avec 87 points sur 100.**

### **Analyse et évaluation de l'efficacité**

#### **Efficacité – Dimension 1 : atteinte des objectifs (prévus)**

L'équipe d'évaluation a commencé par évaluer dans quelle mesure l'objectif convenu du projet (résultat) a été atteint en se reportant aux indicateurs d'objectifs. Cela nécessitait de comparer le niveau de réalisation des indicateurs de résultat par rapport aux cibles établies, ce que l'équipe d'évaluation a fait en s'appuyant sur les données de suivi et d'autres sources de données primaires. Au cours d'une analyse de contenu qualitative, les documents clés du projet et les documents externes pertinents ont été examinés à la recherche de preuves concernant les indicateurs. L'équipe d'évaluation a également recueilli et triangulé les perceptions des principales parties prenantes, y compris (i) l'équipe de gestion et les membres de l'équipe du projet, et (ii) les partenaires clés et autres parties prenantes du projet. Les indicateurs étaient formulés pour la plupart de manière SMART.

Selon les informations fournies par l'équipe du projet, l'indicateur 4 en particulier était formulé de manière trop ambitieuse, et les deux principaux obstacles à la réalisation des indicateurs étaient le manque de temps et la dépendance vis-à-vis des contributions des partenaires (INT\_GIZ\_2, 3).

Le Tableau 9 donne un aperçu de la réalisation des indicateurs, y compris les valeurs de référence, actuelles et cibles. Une description plus détaillée est donnée ci-dessous.

Tableau 9 : Indicateurs – évalués et adaptés – des objectifs (niveau réalisation/outcome)

Indicateur de l'objectif du projet tel qu'exposé dans l'offre initiale/la dernière offre d'amendement	Évaluation vis-à-vis des critères SMART*	Indicateur adapté (uniquement si nécessaire à des fins de mesure ou de compréhension)
<p>M1 : Le revenu disponible des activités des chaînes de valeur augmente de 10 % pour 70 % des 15 000 acteurs appuyés (producteurs/trices, transformateurs/trices), dont 40 % sont des femmes.</p> <p>Valeurs de base (février 2022) Revenu annuel moyen des acteurs/trices respectifs des chaînes de valeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riz paddy : 240 000 FCFA</li> <li>- Riz étuvé : 205 000 FCFA</li> <li>- Amandes de karité : 110 000 FCFA</li> <li>- Beurre de karité : 225 000 FCFA</li> <li>- Soja grain : 400 000 FCFA</li> <li>- Fromage soja : 260 000 FCFA</li> </ul> <p>Valeurs cibles (décembre 2023) Revenu annuel moyen disponible des 10 500 acteurs (dont 4 000 femmes) des différentes acteurs des chaînes de valeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Riz paddy : 264 000 FCFA</li> <li>- Riz étuvé : 225 000 FCFA</li> <li>- Amandes de karité : 121 000 FCFA</li> <li>- Beurre de karité : 248 000 FCFA</li> <li>- Soja grain : 440 000 FCFA</li> <li>- Fromage soja : 286 000 FCFA</li> </ul> <p>Valeurs actuelles (décembre 2023) Revenu annuel moyen disponible des 10 500 acteurs (dont plus de 6 000 femmes) des différentes acteurs des chaînes de valeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Riz paddy : 274 000 FCFA (+14 %)</li> <li>Riz étuvé : 886 000 FCFA (+332 %)</li> <li>Amandes de karité : 295 000 FCFA (+ 168 %)</li> <li>Beurre de karité : 307 100 FCFA (+36 %)</li> <li>Soja graine : 499 100 FCFA (+25 %)</li> <li>Fromage soja : 598 200 FCFA (+130 %)</li> <li>Taux de réalisation (décembre 2023) : 100 %</li> </ul> <p>Source : échantillon représentatif de 5 % des producteurs/trices, transformateurs/trices soutenus dans les 16 communes cibles (2022) ; rapport d'avancement (2023)</p>	<p>L'indicateur satisfait à tous les critères SMART.</p>	<p>Les valeurs de base et les valeurs cibles ont été ajustées comme annoncé dans l'offre avec le premier rapport annuel au BMZ, afin de les aligner sur les résultats d'une étude de référence réalisée en 2021.</p>

Indicateur de l'objectif du projet tel qu'exposé dans l'offre initiale/la dernière offre d'amendement	Évaluation vis-à-vis des critères SMART*	Indicateur adapté (uniquement si nécessaire à des fins de mesure ou de compréhension)
<p>M2 : Le nombre de prestataires de services/acteurs qui utilisent une des méthodes/un des outils proposés par le ministère de l'Agriculture en coopération avec le projet dans les filières concernées dans les pôles de développement 3 et 4 (karité, anacarde, riz, soja) a augmenté de 25 %.</p> <p>Valeurs de base (février 2022) : 47 prestataires de services/acteurs, 1 produit de connaissance  Valeurs cibles (décembre 2023) : 59 prestataires de services/acteurs, 1 produit de connaissance  Valeurs actuelles (décembre 2023) : 75 prestataires de services/acteurs, 1 produit de connaissance  Taux de réalisation (décembre 2023) : 100 %</p> <p>Source : analyse des enquêtes annuelles menées auprès des directeurs/directrices et des collaborateurs/collaboratrices en charge de l'agriculture des prestataires/acteurs dans les pôles de développement 3 et 4 ; rapport d'avancement (2023)</p>	L'indicateur satisfait à tous les critères SMART	Les valeurs de base et les valeurs cibles ont été ajustées comme annoncé dans l'offre avec le premier rapport annuel au BMZ, afin de les aligner sur les résultats d'une étude de référence réalisée en 2021.
<p>M3 : 75 % des 15 000 acteurs/trices promus (producteurs/trices, transformateurs/trices) dans les filières riz, soja et karité évaluent la qualité des conseils fournis par les prestataires de services ayant amélioré de 2 points d'échelle</p> <p>Valeur de base (février 2022) : 1 (note moyenne sur une échelle de 5)  Valeur cible (décembre 2023) : 3  Valeur actuelle (décembre 2023) : 4 (« bonne »)  <b>Taux de réalisation (décembre 2023) : 100 %</b></p> <p>Source : analyse des enquêtes par échantillonnage sur la satisfaction des acteurs concernant le conseil agricole. Enquêtes propres ainsi que conjointes avec le ministère de l'Agriculture sur l'indicateur « Qualité du conseil » pour le financement du budget du MAEP par l'UE ; rapport d'avancement (2023)</p>	L'indicateur satisfait à tous les critères SMART.	Aucune adaptation nécessaire.
<p>M4 : L'emploi dans les entreprises en amont et en aval de la production agricole dans les filières karité, anacarde, riz et soja a augmenté de 30 personnes au total, 30 % des emplois supplémentaires créés étant occupés par des jeunes et 20 % par des femmes.</p> <p>Valeurs de base (février 2022) : 0  Valeurs cibles (décembre 2023) : 30 emplois supplémentaires, dont 9 pour les jeunes et 6 pour les femmes.  Valeurs actuelles (décembre 2023) : 0  <b>Taux de réalisation (décembre 2023) : 0 %</b></p> <p>Source : analyse d'enquêtes par échantillonnage sur les emplois et postes de travail nouvellement créés ; rapport d'avancement (2023)</p>	L'indicateur satisfait à tous les critères SMART.	Aucune adaptation nécessaire mais il convient de noter ici que l'indicateur était formulé de manière trop ambitieuse pour la durée du projet qui était de trois ans. L'indicateur M4 a été ajusté par rapport à l'offre pour permettre sa réalisation.

\* SMART : spécifique, mesurable, réalisable, pertinent, limité dans le temps

**L'équipe d'évaluation estime que les indicateurs 1, 2 et 3 de l'objectif du projet ont été pleinement atteints à l'issue du projet. L'indicateur 4 n'a pas été atteint.**

**Indicateur d'objectif de module 1** : conformément à la définition de l'indicateur de module 1 et sur la base des données de suivi, il apparaît que le projet a touché un total de 15 000 producteurs/rices et transformateurs/trices en date de fin 2023, dont plus de 9 000 femmes. Dans chaque chaîne de valeur, le revenu a augmenté beaucoup plus que prévu (voir tableau 9). La cible de 15 000 acteurs dans les filières de valeur sélectionnées a été effectivement atteinte (GIZ, 2023a, INT\_GIZ\_2). Contrairement aux 10 % prévus, une augmentation moyenne de 63 % du revenu a été enregistrée dans les six chaînes de valeur. Le dépassement de l'indicateur 1 est conforme aux impressions obtenues lors d'entretiens qualitatifs avec les groupes cibles lors des

visites sur le terrain, où il était fréquemment mentionné des améliorations des revenus, y compris des améliorations de la gestion financière et des possibilités d'épargne. Tous les bénéficiaires finaux ont signalé une augmentation significative de leurs revenus (FGD\_Ben\_48, 50, 51, 54, 55, 58, 59). Les raisons de la surperformance de l'indicateur de module sont la focalisation du projet sur des mesures et le fait qu'une grande partie du budget a directement profité aux bénéficiaires finaux grâce aux mesures du projet (FGD\_GIZ\_2, INT\_GIZ\_3), la bonne acceptation des mesures par le groupe cible, ainsi que la mise à disposition de fonds supplémentaires (fonds Covid-19 et fonds résiduels du projet ProAgri 3 exclusivement alloués aux bénéficiaires finaux). Les femmes, qui selon l'indicateur devaient représenter 40 % des bénéficiaires, ont fréquemment rapporté des améliorations de revenus lors de la mission sur le terrain : elles disaient avoir pu contribuer aux revenus du ménage, prendre des décisions financières autonomes dans certains cas (FGD\_Ben\_54, 58), accéder à des crédits et rejoindre des groupes d'épargne (FGD\_Ben\_48, 50, 51, 55, 59).

**Indicateur d'objectif de module 2** : selon les données de suivi du projet, 75 prestataires de services/acteurs interrogés ont confirmé l'utilisation d'au moins l'une des méthodes/l'un des outils proposés par le projet. Cela a entraîné une augmentation de 60 % des valeurs de base, correspondant à un taux de réalisation de 127 %. Ainsi, l'indicateur 2 est clairement surperformant.

Lors de la visite, un nombre limité de prestataires de services/acteurs rencontrés ont reconnu l'utilisation des outils et ont soutenu les méthodes fournies par le projet. Plus précisément, les ABC, les *Smart-valleys*, la Convention locale pour la protection des arbres de karité, et les plateformes de dialogue public-privé ont été grandement appréciés par les ADTA, les DDAEP et les coachs ABC qui ont accompagné la mise en œuvre des méthodes. Ces parties prenantes ont reconnu les avantages substantiels de celles-ci pour les membres de leurs communes (INT\_Part\_47, 49, 52, 53, 57).

Plusieurs ADTA ont souligné le soutien du projet à l'égard des parcs de karité (INT\_Part\_53, 57). Bien que d'une grande importance pour les femmes dans la production de beurre ou d'amandes de karité, ces parcs n'avaient jusqu'à présent pas bénéficié de soutien dans leurs communautés (GIZ, 2019). En raison de la menace pesant sur les populations de karité due à la production agricole, à l'absence de périodes de jachère et à l'abattage des arbres, quelques femmes ont subi des pertes de revenus. Les entretiens ont confirmé que les ADTA participent activement à la protection du peuplement de karité depuis le début du projet, corroborant ainsi les données de suivi du projet.

**Indicateur d'objectif de module 3** : l'enquête pour évaluer le niveau de réalisation de l'indicateur 3 a été menée auprès de 42 prestataires de conseil agricole agréés par le ministère de l'Agriculture et intervenant dans les domaines du conseil agricole liés aux champs d'intervention du projet. Il s'agit d'un échantillon de petite taille, quoique suffisante compte tenu du nombre limité de prestataires du conseil agricole au Bénin. Par conséquent, l'enquête était représentative et globalement de bonne qualité (GIZ, 2023c). Les données de suivi, basées sur des enquêtes menées par le projet en collaboration avec le MAEP, indiquent que cet indicateur a été non seulement atteint mais dépassé, puisque les acteurs des chaînes de valeur ont constaté une amélioration de 3 points sur l'échelle de qualité du conseil au lieu des 2 points visés. Les résultats des entretiens réalisés lors de la collecte de données ont confirmé ces données de suivi. Les bénéficiaires du projet ont manifesté un haut niveau de satisfaction, en particulier en ce qui concerne les nombreux sujets abordés par le conseil agricole, tels que les techniques agricoles (semis, fertilisation, récolte), le stockage, la commercialisation des produits, la conclusion de contrats avec des intermédiaires et la comptabilité. Dans la majorité des entretiens, non seulement un seul thème de formation a été mis en avant, mais les personnes interrogées ont souligné l'importance de l'ensemble des thèmes de formation couvrant toutes les étapes pertinentes de leur chaîne de valeur et permettant d'en avoir une connaissance globale (INT\_ABC\_44, 45, 48, 50, 51, 54, 55, 59).

En se basant sur les conclusions tirées des résultats des entretiens, les évaluateurs ont conclu que les optimisations de processus ont rencontré un vif succès auprès des bénéficiaires, car les formations ont été conçues

en s'appuyant sur les connaissances existantes et ne se sont pas focalisées, par exemple, sur l'introduction de nouveaux produits agricoles. De plus, de nouvelles méthodes agricoles, telles que l'approche *Smart-valleys*, ont été adoptées et utilisées par les bénéficiaires en raison de leur efficacité. Ces éléments peuvent être avancés comme arguments expliquant la grande satisfaction à l'égard des formations et le dépassement des indicateurs.

**Indicateur d'objectif de module 4** : l'objectif du projet avec cet indicateur était de créer 30 emplois supplémentaires au sein des entreprises en amont et en aval des filières karité, anacarde, riz et soja, dont 30 % seraient réservés aux jeunes et 20 % aux femmes. Selon les données de suivi interne du projet, aucun des 30 emplois visés n'a été créé. Les entretiens réalisés lors de la mission sur le terrain avec l'équipe du projet ont confirmé ces données de suivi. L'équipe du projet a rapporté que l'objectif de créer 30 emplois en trois ans était trop ambitieux. Le processus de création d'emplois est long et complexe : il faut d'abord définir les métiers, puis élaborer des programmes d'études et former des formateurs avant que les apprentis ne puissent commencer leur formation. Il existe 89 professions différentes dans le secteur agricole, chacune nécessitant des autorisations et des programmes d'études normalisés dans les établissements de formation. Un délai de sept ans serait plus réaliste pour mener à bien ce processus de création d'emploi que la durée de trois ans du projet. Cependant, bien que l'indicateur n'ait pas été atteint, l'équipe du projet rapporte que le processus est déjà bien avancé (finalisé à 80 %). Les métiers ont été sélectionnés et les profils professionnels ont été définis, et on peut espérer une mise en œuvre l'année prochaine par le projet ProFOP de la GIZ (INT\_GIZ\_3).

Fin 2021, l'indicateur a été adapté une première fois dans la matrice de résultats en s'appuyant sur les données réelles du premier rapport annuel pour le BMZ. L'offre du projet prévoyait en effet l'adaptation des valeurs cibles des indicateurs à l'issue de la première année. Elles ont donc été revues à la baisse, passant de 250 emplois créés (dont 75 pour les jeunes et 50 pour les femmes) à 30 emplois créés (dont 5 % pour les jeunes et 20 % pour les femmes). Le projet souligne cependant qu'il était le premier à œuvrer dans le domaine de la formation professionnelle, si bien qu'il lui était difficile d'anticiper les obstacles persistants à l'atteinte de cet indicateur. Il convient également de souligner que pour cet indicateur, le projet était tributaire de la collaboration avec le ministère des Enseignements secondaire, technique et de la Formation professionnelle, un processus qui s'est révélé extrêmement lent (INT\_GIZ\_3).

Avec trois des quatre indicateurs de l'objectif du projet pleinement atteints, la dimension 1 du critère d'efficacité – Atteinte des objectifs (prévus) – obtient **23 points sur 30**.

### **Efficacité – Dimension 2 : contribution à l'atteinte des objectifs**

Dans cette section, les hypothèses de résultat sélectionnées pour l'analyse de contribution sont examinées pour illustrer comment les résultats ont contribué aux objectifs du projet. Les hypothèses ont été sélectionnées en collaboration avec l'équipe du projet au cours de la phase de lancement. Suivant la méthodologie de Mayne (2011), l'analyse s'est fondée sur le modèle de résultats validé. En collaboration avec l'équipe du projet, l'équipe d'évaluation a identifié cinq liens de causalité des résultats vers l'objectif lors de la mission de lancement. Des éléments de preuve ont ensuite été collectés à travers des entretiens avec les parties prenantes du projet (équipe du projet, partenaires du projet, bénéficiaires et autres parties prenantes pertinentes de ProAgri 4). Les résultats ont été compilés dans un récit de contribution afin de trouver des explications plausibles pour confirmer ou rejeter les hypothèses choisies.

Une analyse de contribution a été menée pour évaluer dans quelle mesure les activités du projet et les résultats obtenus (*outputs*) ont contribué de manière substantielle à la réalisation de l'objectif du projet. La réalisation des résultats au niveau des *outputs* est une condition préalable essentielle pour tester les hypothèses de résultat du niveau des *outputs* au niveau des *outcomes*. Par conséquent, en se basant sur le système de suivi du projet, une triangulation des *outputs* réalisés était nécessaire au niveau des partenaires et des participants.

Afin de recueillir des preuves pour les *outcomes*, les facteurs influents et toute explication contradictoire, l'équipe d'évaluation a utilisé une approche mixte et a donc eu recours à une grande variété de sources de données et de méthodes de collecte et d'analyse des données.

Tableau 10 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'efficacité

<p><b>Hypothèse 1 (activité – extrant – objectif du projet)</b></p> <p>R6-R8-<i>output 2</i>-</p>	<p>Les partenaires du projet (ATDA, acteurs publics et privés de conseil agricole) sont systématiquement formés pour comprendre et mettre à l'échelle les principales réussites du projet (produits de connaissance sur <i>Smart-valleys</i>, ABC, R6), ce qui met à disposition des acteurs du système national de conseil agricole des méthodes et des outils sélectionnés (<i>output 2</i>). Cela conduit à ancrer durablement la promotion de chaînes de valeur sélectionnées dans deux pôles de développement (objectif).</p>
<p><b>Supposition</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intégration de ces parties prenantes formées dans le système national de conseil agricole permet la mise en œuvre durable de ces méthodes et outils dans deux pôles de développement sélectionnés.</li> <li>• Tout le personnel concerné dans la capitale et dans les départements a accès aux méthodes et outils sélectionnés par le projet et les connaît.</li> <li>• Les méthodes et outils sélectionnés par le projet sont correctement appliqués par les partenaires du projet.</li> </ul>
<p><b>Risques/résultats imprévus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les formations ne capitalisent pas sur les connaissances préexistantes, ce qui entraîne des efforts redondants.</li> <li>• Tous les acteurs concernés n'ont pas été formés, ce qui limite leur capacité à utiliser les méthodes et les outils sélectionnés du projet. Ils nécessitent des informations supplémentaires pour en tirer parti.</li> </ul>
<p><b>Explication alternative</b></p>	<p>Les partenaires du projet bénéficient d'autres mesures prises par d'autres bailleurs de fonds ou par le gouvernement pour améliorer les processus administratifs.</p>
<p><b>Confirmée / partiellement confirmée / non confirmée</b></p>	<p>Confirmée.</p>

L'hypothèse 1 postule que « les partenaires du projet (ATDA, acteurs publics et privés de conseil agricole) sont systématiquement formés pour comprendre et mettre à l'échelle les principales réussites du projet (produits de connaissance), ce qui met à disposition des acteurs du système national de conseil agricole des méthodes et des outils sélectionnés. Cela conduit à ancrer durablement la promotion de chaînes de valeur sélectionnées dans deux pôles de développement ».

Lors de la formation des partenaires, les activités du projet comprenaient la remise au MAEP d'une collection des principaux produits de connaissance, en collaboration avec les autres projets du secteur agricole vert de la GIZ. Le projet documente également ses produits de connaissance dans le domaine de l'e-learning ; dix cours en ligne ont été mis à disposition sur la plateforme de connaissances « Atingi » soutenue par le BMZ (OI 2.1) : (1) Bonnes pratiques de ramassage et d'obtention des amandes de karité, (2) Bonnes pratiques d'hygiène et de transformation des amandes en beurre de karité, (3) Conventions locales de protection des parcs à karité et agroforesterie, (4) Installation de nouvelles plantations d'anacardiens, (5) Bonnes pratiques d'entretien et de gestion des vergers d'anacardiens, (6) Bonnes pratiques de récolte et post récolte des noix d'anacarde, (7) Leadership féminin, (8) Entrepreneuriat coopératif, (9) Vente groupée dans les filières riz, soja et karité, et (10) Entrepreneuriat agricole. Pour l'utilisation de la plateforme « Atingi » pour l'accès aux produits de connaissance, 54 employés de l'ATDA ainsi que 28 employés de 11 prestataires de services privés ont été formés. Pour informer et impliquer davantage les employés des 18 administrations municipales de la zone du projet, ProAgri a organisé quatre réunions d'une journée dans chaque commune, au cours desquelles le projet a présenté ses mesures et discuté de leur pertinence pour le développement agricole (GIZ, 2023d, GIZ, 2022b). Grâce à ces activités et à d'autres encore, des méthodes et outils du projet ont été mis à la disposition des acteurs du conseil agricole pour qu'ils puissent poursuivre de manière autonome les activités du projet.

Les ATDA et les cellules communales ont reçu toutes les formations que les bénéficiaires ont également reçues. Il s'agissait de sessions de formation/renforcement des capacités visant à leur transmettre toutes les connaissances nécessaires pour jouer un rôle de leader et d'appuyer ces organisations de producteurs, même

avec la fin du projet, pour garantir la poursuite des activités. Tous les répondants ont affirmé détenir les connaissances nécessaires pour continuer à accompagner tant les ABC que les *Smart-valleys* (FGD\_Part\_57 ; FGD\_Ben\_54 ; INT\_Part\_49 ; INT\_Part\_52). Lors des entretiens avec les ATDA 3 et 4, les partenaires ont déclaré qu'ils utilisaient déjà et continueront à utiliser les approches du projet en soutenant activement les activités du projet et les bénéficiaires finaux. Cependant, l'équipe d'évaluation ne peut pas s'avancer quant à la poursuite ou l'extension des activités dans d'autres communes. En ce qui concerne les personnels des DDAEP, ils ont été associés à la mise en œuvre des activités malgré leur absence de formation spécifique (FGD\_Part\_56). Les ATDA et les cellules communales ainsi que les DDAEP sont les représentantes du système national. À ce titre, elles sont dotées des capacités nécessaires pour assurer la poursuite des activités du projet. La crainte évoquée par les acteurs concerne le personnel ayant bénéficié d'un renforcement des capacités au sein des ATDA et cellules communales, et qui est muté. Les entretiens ont révélé qu'en cas de rotation du personnel, des informations sont perdues au niveau de la cellule communale ou des ATDA (FGD\_Ben\_54) car il n'y a pas de transmission des connaissances.

*« Nous avons suivi huit formations portant sur le contrat, les relations d'affaires, l'installation, la vie coopérative, le marketing, etc. Cependant, une personne a changé de poste, et maintenant il y a un autre CeCec qui n'a pas suivi toutes les formations » (FGD\_Ben\_54).*

En l'absence d'autres acteurs du développement dans le domaine du conseil agricole au Bénin (FGD\_Gouv\_10), l'explication alternative à l'hypothèse 1 ne se vérifie pas. En conclusion, l'hypothèse est confirmée. Bien que les rotations de personnel constituent un risque pour la durabilité des connaissances au sein des structures des ATDA, des DDAEP et des cellules communales, le projet a réussi à fournir à tous les partenaires du projet les formations nécessaires et les connaissances dont ils ont besoin pour accompagner efficacement les bénéficiaires finaux du projet au fil du temps, assurant ainsi la durabilité des mesures.

<b>Hypothèse 2 (activité – extrant – objectif du projet)</b>	L'accompagnement des ABC à travers la formation des coaches ABC et des coaches internes (R11) facilite l'accès des acteurs des trois chaînes de valeur aux ressources et aux marchés (R15). Cela permet l'application de méthodes éprouvées de promotion des CVA dans des pôles de développement ( <i>output</i> 3), aboutissant en fin de compte à un soutien durable de chaînes de valeur sélectionnées dans deux pôles de développement (objectif).
<b>Supposition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les coaches ABC ont été sélectionnés de manière adéquate et possèdent les compétences méthodologiques nécessaires pour transmettre des connaissances pertinentes aux coaches internes.</li> <li>• Les coaches internes possèdent les compétences nécessaires pour diffuser les connaissances acquises auprès des ABC et des coopératives.</li> </ul>
<b>Risques/résultats imprévus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La transmission des connaissances des coaches ABC aux coaches internes entraîne une perte de savoir.</li> <li>• Les ressources financières sont insuffisantes pour poursuivre la formation certifiée des coaches ABC.</li> </ul>
<b>Explication alternative</b>	Le succès des chaînes de valeur pourrait être attribué à des changements dans l'environnement du marché ou à des facteurs externes qui se sont produits indépendamment de la formation des coaches. L'allocation de ressources aux chaînes de valeur sélectionnées en dehors du cadre du projet pourrait avoir influencé le succès enregistré par celles-ci, indépendamment de la formation des coaches.
<b>Confirmée / partiellement confirmée / non confirmée</b>	Confirmée.

L'hypothèse 2 repose sur l'idée que la fourniture d'un conseil agricole aux ABC, grâce à la formation des coaches ABC et des coaches internes et leur utilisation, facilite l'accès des acteurs des trois chaînes de valeur aux ressources et aux marchés. Cette approche permet de mettre en œuvre des méthodes éprouvées telles que les ABC et les *Smart-valleys* pour promouvoir les CVA dans les pôles de développement, conduisant finalement à un soutien durable des chaînes de valeur sélectionnées dans deux pôles de développement.

**Accès aux ressources :** une formation de 18 coaches ABC a été organisée par le projet. Ces coaches ont été formés pour appuyer l'organisation des productrices et producteurs dans les ABC, ainsi que comme formateurs (formateurs de formateurs) pour les coaches internes (issus des ABC). Au total, 146 coaches internes (2 coaches par ABC) provenant de 73 clusters agro-industriels ont été formés par les coaches ABC sur différents thèmes : gestion financière et du crédit, gestion d'une coopérative, création de caisses d'épargne solidaires, vente communautaire et gestion de la commercialisation, négociation et rédaction de contrats (GIZ, 2023d, GIZ, 2022b). Pour contribuer à l'orientation future de la coopération bilatérale en matière de développement au Bénin vers l'éducation professionnelle/le développement économique durable, des programmes pilotes de formation professionnelle agricole duale ont été développés. Le métier de coach a été intégré à ces programmes de formation. Le projet a contribué à l'initiation du processus de formation professionnelle duale, mais des ajustements supplémentaires sont nécessaires de la part des ministères concernés et des partenaires au développement (GIZ, 2022b) en vue de son institutionnalisation.

Il ressort de l'analyse des données collectées sur le terrain que les formations dispensées par les coaches ABC ont eu un impact significatif. En effet, grâce aux séances de coaching qui tiennent compte de leurs besoins, les membres des ABC ont pu : i) apprendre les itinéraires techniques, ce qui a eu pour effet d'améliorer leur productivité ; ii) apprendre les techniques de conservation, de récolte et de stockage de leurs produits, ce qui a permis d'en améliorer la qualité ; iii) apprendre les principes de la gestion financière et des comptes d'exploitation (GIZ, 2022c), ce qui leur a permis de contracter des crédits auprès d'institutions financières, de rembourser plus facilement leurs crédits et de nouer des partenariats gagnant-gagnant avec leurs agrégateurs ; iv) développer leur confiance en eux, ce qui a eu un effet lors des négociations sur les prix de leurs produits, et a contribué à augmenter leur productivité (FGD\_Ben\_54 ; INT\_Part\_49 ; FGD\_Part\_57 ; FGD\_Part\_56). La collecte de données dans tous les ABC a révélé un niveau élevé de satisfaction parmi les bénéficiaires quant aux connaissances acquises. Tant les producteurs que les transformateurs ont rapporté une amélioration directe de leurs revenus et de l'accès aux marchés grâce à l'application des enseignements tirés des formations. Par exemple, le stockage et la quantification précise des produits ont eu un impact direct sur la qualité des produits ainsi que sur le pouvoir de négociation vis-à-vis des acheteurs, permettant ainsi de demander des prix plus élevés (FGD\_Ben\_45, 48, 50, 51, 54, 55, 59). Ces formations ont été soutenues par des équipements techniques tels que des smartphones et des tablettes, ainsi que la création de groupes WhatsApp pour la mise en réseau de tous les acteurs (INT\_Part\_49).

Ce dispositif de coaching a été renforcé par la mise en place de coaches internes (membres internes de l'ABC) auxquels les coaches ABC ont progressivement passé la main. Le coach interne présente l'avantage d'être présent au sein de la coopérative, ce qui constitue une garantie de durabilité. Les coaches internes accompagneront les coopératives sur le long terme, fournissant continuellement des connaissances issues des formations de ProAgri 4. Cela permet aux coopératives d'approfondir leurs connaissances en matière de production agricole et de techniques, tout en facilitant l'expansion des approches de ProAgri 4 à d'autres coopératives. Cependant, c'est aux membres des ABC et aux coaches internes qu'il appartient de faire levier, bien que ces derniers possèdent les connaissances nécessaires, ainsi que les compétences didactiques et techniques pour reproduire ces connaissances (INT\_Part\_49, 57 FGD\_Ben\_50, 54, FGD\_Part\_56).

*« La présence du coach interne est un élément fondamental de durabilité. Il est mieux informé que les autres membres du cluster, bénéficie de nombreuses formations et demeure en permanence parmi les membres du cluster » (FGD\_Part\_57).*

*« Les coaches internes reçoivent leur formation et sont ensuite accompagnés sur le terrain par le coach ABC devant les coopératives. Ils sont satisfaits de leur formation et estiment qu'ils ont assez de connaissances pour accompagner les coopératives seuls, sans l'aide du coach principal » (FGD\_Ben\_54).*

**Accès aux marchés :** les entretiens menés lors de la collecte de données ont révélé que grâce aux diverses formations offertes, qui permettent de développer des produits de haute qualité, d'acquérir des compétences

en marketing et de rechercher activement des clients, les bénéficiaires ont considérablement amélioré leur accès aux marchés. Les ventes groupées se sont avérées être un moyen efficace de garantir des revenus plus intéressants (MAEP 2017b), en offrant la possibilité d'obtenir des prix plus élevés pour les marchandises de meilleure qualité. Actuellement, les marchés locaux ainsi que ceux des agrégateurs sont accessibles grâce à la vente collective, offrant des opportunités de vente plus stables et lucratives par rapport à la vente individuelle, qui reste incertaine (FGD\_Ben\_45, 48, 54, 55, 59).

Il est important de souligner que la production de soja bio a créé un nouveau marché avec l'émergence de la demande de produits bio, ouvrant des perspectives commerciales supplémentaires. La compréhension accrue de l'importance de la qualité des produits, combinée à des conditions de stockage appropriées, a amélioré la qualité globale des produits, permettant ainsi de les vendre à des prix plus avantageux. En devenant de véritables entrepreneurs, les bénéficiaires ont acquis des compétences essentielles pour préparer et commercialiser leurs produits de manière plus efficace, les distinguant ainsi positivement sur le marché (FGD\_Ben\_45)

« Nous avons maintenant accès au marché et vendons nos produits avant même de les avoir produits »  
(FGD\_Ben\_50).

**Soutien durable des chaînes de valeur :** tous ces éléments contribuent à créer des conditions propices à la durabilité des chaînes de valeur agricole (CVA) sélectionnées dans les régions concernées. Bien que dans la plupart des cas, les coachs internes aient réussi à prendre en charge la poursuite du travail au sein de leurs coopératives, la question de leur motivation et de leur mobilité reste pertinente à moyen et long terme. Si les ABC avec le soutien des ATDA parviennent à fournir des incitations financières adéquates pour le travail des coachs internes (voir le chapitre 4.4., résultats imprévus), le travail de ces derniers a également le potentiel de renforcer durablement les chaînes de valeur sélectionnées à long terme (INT\_Part\_52).

Les bénéficiaires du projet n'ont pas signalé de développements positifs sur le marché ou d'investissements dont ils auraient bénéficié en dehors du projet, ce qui aurait pu confirmer l'explication alternative de l'hypothèse. En conclusion, l'hypothèse est confirmée. Malgré quelques problèmes de motivation chez les coachs internes, les formations dispensées par les coachs ABC ont eu un impact significatif en permettant notamment d'améliorer la productivité, la qualité des produits et l'accès au marché pour les membres des ABC. L'introduction des coachs internes renforce la durabilité par un soutien à long terme. Les ventes groupées se sont révélées efficaces pour augmenter les revenus et faciliter l'accès aux marchés locaux et aux agrégateurs.

<b>Hypothèse 3 (activité – extrant – objectif du projet)</b>	L'application institutionnalisée de l'approche <i>Smart-valleys</i> , notamment en faveur des femmes en étroite collaboration avec les ATDA et les communautés (R13 ; <i>output</i> 3), contribue à la promotion de chaînes de valeur sélectionnées dans deux pôles de développement (objectif).
<b>Supposition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'approche durable <i>Smart-valleys</i>, avec son accent sur les femmes, est prometteuse pour la promotion durable de la chaîne de valeur riz.</li> <li>• Les ATDA et les communes reconnaissent les avantages de l'approche <i>Smart-valleys</i> axée sur les femmes et soutiennent et promeuvent cette approche de manière durable.</li> <li>• L'ancrage institutionnel de l'approche <i>Smart-valleys</i> par le biais de la collaboration avec les ATDA et les communes en garantissant la pérennité.</li> </ul>
<b>Risques/résultats imprévus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ATDA et les communes pourraient résister à l'adoption de l'approche <i>Smart-valleys</i>, ce qui pourrait entraver sa mise en œuvre et sa pérennité.</li> <li>• Les ATDA et les communes pourraient manquer des ressources nécessaires pour soutenir efficacement l'approche, ce qui pourrait compromettre sa durabilité.</li> </ul>
<b>Explication alternative</b>	Le succès de l'approche <i>Smart-valleys</i> pourrait être le résultat de l'engagement d'acteurs externes, tels que des ONG ou des partenaires de développement, plutôt que de l'acceptation des ATDA et des communes.
<b>Confirmée / partiellement confirmée / non confirmée</b>	Confirmée.

La troisième hypothèse repose sur le principe que la mise en œuvre institutionnalisée de l'approche *Smart-valleys* favorable aux femmes, en étroite collaboration avec les ATDA et les communautés, contribue à la promotion de chaînes de valeur dans deux pôles de développement sélectionnés.

**Institutionnalisation de l'approche *Smart-valleys*** : l'approche *Smart-valleys* simplifie la production de riz par la construction de petites digues qui retiennent l'eau, facilitant ainsi son utilisation dans les périmètres rizi-coles (FGD\_ben\_58). L'expertise tirée du projet achevé PACC (Projet d'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques, PN 2013.9763.7) et la collaboration étroite des ATDA et cellules communes ont permis aux spécialistes en aménagement au niveau des ATDA de développer une bonne maîtrise de l'approche. Dans les cinq communes (comprenant 104 sites) où la méthode *Smart-valleys* est utilisée pour la culture du riz, un total de 28 personnes de l'ATDA/des DDAEP et 66 personnes des administrations communales et des associations professionnelles ont été formées pour accompagner de manière indépendante les mesures après la fin du projet (GIZ, 2023a). La riziculture est une activité menée presque exclusivement par des femmes dans la zone du projet. Avant l'introduction de l'approche *Smart-valleys*, le travail était pénible pour ces femmes et la maîtrise de l'eau difficile, ce qui faisait que les rendements étaient bas. L'expérimentation de cette approche, combinée avec le coaching des femmes bénéficiaires sur les itinéraires techniques de production et l'adoption de bonnes pratiques de récolte et de vente groupée, a permis d'accroître les rendements et de négocier de meilleurs prix reflétant la meilleure qualité des produits obtenus (GIZ, 2022d ; FGD\_Part\_57 ; FGD\_Part\_56). Les revenus des femmes se sont améliorés et elles ont plus de capacités à contribuer aux dépenses de leurs ménages.

L'approche *Smart-valleys* est très appréciée au niveau des ATDA et des bénéficiaires car elle est facile à mettre en œuvre avec peu de ressources financières tout en étant extrêmement efficace, comme souligné lors des FGD pendant la collecte de données (FGD\_Part\_56). Par exemple, le semis en ligne est une méthode qui facilite considérablement le travail sur le terrain, en particulier pour le semis et le désherbage qui ne nécessite plus un travail manuel laborieux, mais peut désormais s'effectuer avec de petits crochets. Et la mise en place de petits bassins entourés de digues permet d'améliorer la qualité du riz grâce à une gestion améliorée de l'eau qui fait qu'il est moins cassant lors de la récolte (FGD\_ben\_58).

En résumé, l'approche *Smart-valleys* présente un potentiel élevé pour favoriser de manière durable la chaîne de valeur riz en particulier pour les femmes. Du fait de leur coût élevé, les aménagements classiques de bas-fonds rizi-coles sont peu accessibles aux femmes pauvres (GIZ 2022d). À l'inverse, l'approche *Smart-valleys* est peu coûteuse et mise en œuvre par les productrices elles-mêmes, ce qui explique la forte adhésion des femmes. Cette facilité de mise en œuvre, combinée à l'acquisition d'une connaissance approfondie et de compétences pratiques de la part des ATDA et des bénéficiaires finaux, crée des conditions optimales pour la promotion durable et la reproductibilité de l'approche. Le ministère de l'Agriculture a souligné que les *Smart-valleys* fonctionnent déjà de manière autonome par rapport aux projets de la GIZ (FGD\_Gouv\_10). Le projet était toutefois le seul acteur à promouvoir cette approche dans les régions du projet, ce qui permet de réfuter l'explication alternative de l'hypothèse.

Dans l'ensemble, on peut évaluer que les activités du projet et les résultats obtenus ont contribué de manière substantielle à la réalisation de l'objectif du projet. Cependant, il existe certains points critiques qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs du module, tels que les rotations de personnel, qui menacent la durabilité des connaissances au sein des DDAEP et des cellules communales, ou encore le problème de motivation des coachs internes. La dimension 2 du critère d'efficacité – Contribution à l'atteinte des objectifs – obtient **27 points sur 30**.

**Efficacité – Dimension 3 : qualité de la mise en œuvre**

Le projet a mis en place un **système de suivi** basé sur Excel et une base de données MySQL, en usage depuis le début du projet. Ce système utilise des étapes clés pour suivre l'avancement vers les indicateurs d'objectif et de résultat (voir chapitre 3).

La gestion normative et stratégique du projet est assurée par un **comité de pilotage** composé de représentants du MAEP, de la coordination des clusters de la coopération allemande pour le développement dans le secteur agricole, des représentants des ATDA et DDAEP, ainsi que des organisations agricoles, des associations faitières et spécialisées des chaînes de valeur soutenues et des représentants des pôles.

Des documents essentiels de Capacity WORKS étaient disponibles. Le projet disposait d'un **modèle de résultats** qui n'avait pas été mis à jour depuis le début du projet en 2020 et qui ne montrait pas clairement les voies prévues pour les résultats aux différents niveaux. Cependant, au cours de la phase de lancement et de l'évaluation, des entretiens avec l'équipe du projet et les partenaires ont clairement mis en évidence une compréhension commune de la logique d'intervention et un très bon niveau de connaissance des interventions du projet chez les partenaires. Aucune **stratégie de renforcement des capacités** n'était disponible pendant la mise en œuvre du projet. L'absence de ce document ne signifie pas que les activités planifiées dans chaque domaine d'activité n'ont pas été réalisées ou fait l'objet d'une communication efficace entre les membres du projet. L'équipe du projet a rapporté que la compréhension des groupes cibles et de la nécessité des activités a émergé et s'est développée à partir de l'expérience acquise. Même en l'absence d'un document formel, la stratégie et l'approche de mise en œuvre étaient claires pour tous. Il existait une stratégie claire et constamment adaptée, en permanence alignée sur la réalité et les processus de changement. De plus, le projet disposait d'une **cartographie des acteurs** (dernière mise à jour en 2021), d'une vue d'ensemble de la **structure de pilotage** (dernière mise à jour en 2022) et d'un **plan d'opération** (dernière mise à jour en 2023).

En ce qui concerne l'implication des parties prenantes dans le projet, l'équipe d'évaluation conclut que le projet s'est montré déterminé à impliquer toutes les parties prenantes et à faire un suivi aussi souvent que nécessaire pour garantir leur adhésion. Bien que cette approche ait bien fonctionné pour certaines activités, elle a posé des difficultés pour d'autres, en particulier pour l'indicateur de module 2 et l'indicateur d'*output* 2.2. La réalisation de cet indicateur de résultat reposait sur les contributions des partenaires. Dans ce cas, le projet n'a pas pu exploiter de manière optimale ses activités (qui ont été réalisées avec succès) en raison du manque d'actions des partenaires (voir chapitre 4.5).

Planification et exécution : plusieurs partenaires à divers niveaux ont souligné le degré élevé de transparence, d'inclusivité et d'efficacité dans la planification des activités et les processus décisionnels associés. L'équipe du projet a déployé des efforts importants pour assurer un partage équitable des informations entre les partenaires et les bénéficiaires du projet. Cette approche garantissait que chacun ait une compréhension claire des objectifs et de la planification du projet, contribuant ainsi à une collaboration très efficace. Par exemple, l'équipe de projet planifiait systématiquement les nouveaux éléments adaptés au projet en septembre pour l'année suivante, afin de faciliter la communication avec tous les intervenants et partenaires et leur permettre d'anticiper (INT\_GIZ\_03).

Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation conclut que, malgré certaines lacunes liées aux normes de Capacity WORKS et à la mise en œuvre dans un environnement complexe de parties prenantes, le projet a présenté une qualité d'exécution convenable. La dimension 3 du critère d'efficacité – Qualité de la mise en œuvre – obtient **18 points sur 20**.

#### **Efficacité – Dimension 4 : résultats imprévus**

Le projet ProAgri 4 n'a pas effectué de suivi des résultats non intentionnels, mais un résultat positif non intentionnel est survenu au cours de la mise en œuvre. Traditionnellement les femmes prennent rarement la parole au Bénin, il est donc remarquable qu'elles soient nombreuses à avoir exprimé le sentiment d'avoir gagné en

autonomie grâce aux connaissances et compétences créées par le projet. Quelques femmes ont même assumé des responsabilités de leadership en formant leur ABC et en discutant avec l'équipe du projet (INT\_GIZ\_2).

Inversement, des **conséquences négatives** non intentionnelles ont été signalées. Au niveau ABC, plusieurs membres ont fait part d'un problème de motivation des coachs internes. L'approche ABC repose sur des coachs ABC chargés de la formation des membres de l'ABC, mais aussi sur des coachs internes qui agissent en tant que formateurs pour les coopératives membres. Les coachs internes ne reçoivent ni paiement ni indemnisation pour les frais engagés pour se rendre dans des coopératives éloignées. Dans la conception du projet, aucun financement externe n'était prévu pour les coachs, ce qui signifie que l'ABC et l'OPA doivent fournir leur propre contribution. Le manque de financement a entraîné un manque de motivation dans certains ABC (INT\_Part\_49, 52).

Ces résultats mitigés révèlent à la fois des contributions positives non intentionnelles et des complications non intentionnelles engendrées par le projet ProAgri 4. La dimension 4 du critère d'efficacité – Résultats imprévus – obtient **15 points sur 20**.

Photo 2 : Membres ABC / Banhoukpo (Source/© : Mainlevel Consulting/Lela Lindena)



## Méthodologie d'évaluation de l'efficacité

Tableau 11 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'efficacité du CAD de l'OCDE

Efficacité : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
<b>Atteinte des objectifs (prévus)</b>	Mesure dans laquelle les quatre indicateurs d'objectif du module sont atteints.	<b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).  <b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens avec l'équipe de projet et les parties prenantes ; examen des données de suivi ; analyse des rapports d'avancement, des fiches de mise à jour des indicateurs de progrès et du rapport final.	Aucune limitation n'a été identifiée.
<b>Contribution à l'atteinte des objectifs</b>	Mesure dans laquelle les hypothèses 1 à 3, identifiées lors de la mission de démarrage, contribuent à la réalisation des objectifs.	<b>Concept d'évaluation :</b> Analyse de contribution  <b>Méthodes empiriques :</b> Analyse de documents, examen des données de suivi, entretiens avec l'équipe de projet et les parties prenantes et bénéficiaires, discussions en groupe, atelier de validation	Aucune restriction n'a été identifiée.
<b>Qualité de la mise en œuvre</b>	Évaluation basée sur les directives de Capacity Works : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de suivi axé sur les résultats</li> <li>• Stratégie de renforcement des capacités</li> <li>• Plan d'opération</li> <li>• Implication de toutes les parties prenantes</li> </ul>	<b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).  <b>Méthodes empiriques :</b> Analyse de documents, entretiens avec l'équipe de projet et les parties prenantes et bénéficiaires	Le projet n'a pas produit tous les documents standardisés de Capacity WORKS.
<b>Résultats imprévus</b>	Mesure dans laquelle les résultats directs imprévus positifs/négatifs supplémentaires peuvent être vérifiés.	<b>Concept d'évaluation :</b> Technique du « changement le plus significatif » <b>Méthodes empiriques :</b> Analyse de documents, entretiens avec l'équipe de projet et les parties prenantes et bénéficiaires impliqués	Aucune restriction n'a été identifiée.

\* SMART : spécifique, mesurable, réalisable, pertinent, limité dans le temps

## 4.5 Impact

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer l'impact du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

### Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère d'impact

Tableau 12 : Notation du critère d'impact du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
<b>Impact</b>	Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	25 points sur 30
	Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	30 points sur 40
	Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	20 points sur 30

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
<b>Note et appréciation globales</b>		Note : <b>75 points sur 100</b>  Appréciation : Niveau 3 : Résultat satisfaisant

Les évaluateurs ont évalué la contribution du projet aux changements/résultats de développement de niveau supérieur (prévus), en particulier les objectifs de développement durable (ODD) 1, 2, 5, 8 et 12. Des préconditions importantes ont été établies ici, et l'impact global de niveau supérieur peut être principalement confirmé, dans toutes les chaînes de valeur où des gains substantiels de revenus ont été réalisés. En ce qui concerne les ABC et les *Smart-valleys*, des éléments de preuve recueillis permettent de conclure à une augmentation des revenus des agriculteurs liée à une meilleure qualité, un accès au marché et la vente de volumes agrégés. Étant donné que très peu de données primaires ont été collectées parmi les membres des parcs de karité, les déclarations au niveau de l'impact sont limitées ici. Les analyses de contribution ont permis un examen plus détaillé de l'impact du projet. Sur la base des preuves disponibles provenant d'entretiens sur place et de discussions en groupe, l'hypothèse 1 a pu être confirmée, tandis que l'hypothèse 2 n'a pu être confirmée que partiellement. Par l'introduction de plateformes de dialogue au niveau local, le projet a mis en place des mesures d'atténuation des résultats de développement négatifs imprévus.

**Dans l'ensemble, l'impact du projet a reçu l'appréciation « Niveau 3 : Résultat satisfaisant », avec 75 points sur 100.**

### Analyse et évaluation de l'impact

Pendant la construction du modèle de résultats, les résultats de développement globaux auxquels le projet cherchait à contribuer ont été identifiés et assignés à leurs emplacements respectifs (voir ). L'intervention et les résultats du projet ont également été liés aux ODD pertinents et à leurs objectifs. Tout comme pour le critère d'efficacité, l'équipe d'évaluation a réalisé une analyse de contribution pour évaluer la contribution du projet aux impacts de plus haut niveau. Les dimensions d'impact 1 et 2 doivent être considérées conjointement. Alors que la dimension 1 décrit la réalisation effective de changements de plus haut niveau, la dimension 2 examine de près la contribution du projet à de tels changements le long des voies de changement sélectionnées, c'est-à-dire les hypothèses de résultat du niveau des résultats au niveau de l'impact.

#### Impact – Dimension 1 : résultats de développement (prévus) de niveau supérieur

Reconnaissant les résultats de développement de niveau supérieur (prévus) énoncés dans l'offre de projet, l'équipe d'évaluation a évalué cette dimension en examinant la contribution directe du projet à la sécurité alimentaire (ODD 2) via l'augmentation des niveaux de revenus et d'emploi de la frange de population la plus pauvre au Bénin grâce à un travail décent et à une croissance économique (ODD 8). De plus, le projet a mené des activités contribuant i) à une participation plus équilibrée des genres (ODD 5) en augmentant le nombre de femmes impliquées dans les activités agricoles et entrepreneuriales dans le pays, et ii) à établir des modes de consommation et de production durables (ODD 12). Dans l'ensemble, le projet a cherché à réduire la pauvreté grâce à l'amélioration des revenus et des conditions de vie des membres des groupes cibles et de leurs ménages (ODD 1). De plus, les marqueurs du BMZ (qui sont alignés sur les ODD) ont été pris en compte dans la mise en œuvre du projet.

**ODD 8 – Travail décent et croissance économique** : l'exploitation des données des comptes nationaux (INStaD, 2022) révèle qu'en dépit d'un environnement international fortement marqué en 2022 par la crise russo-ukrainienne avec ses conséquences économiques, l'économie béninoise a continué de créer de la richesse grâce à la bonne gestion des chocs et la prise de mesures efficaces. En 2022, le taux de croissance économique était estimé à 6,3 % contre respectivement 7,2 % et 3,8 % en 2021 et en 2020. Cela vaut pour tous les secteurs clés de l'activité économique béninoise. Le secteur primaire, porté par l'agriculture, poursuit sa croissance. La valeur ajoutée du secteur s'est accrue de 4,8 % en 2022 contre 5,2 % un an plus tôt. Cette dynamique de croissance est notamment due à la mise en place de projets innovants dans le secteur et aux activités de la Société nationale de mécanisation agricole (SoNaMa). La part du secteur primaire dans la formation du PIB s'élevait à 26,9 % en 2022 (contre 28,5 % un an plus tôt), et sa contribution à la croissance économique à 1,3 % en 2022 – soit pratiquement la même qu'en 2021 (1,4 %). Dans ce secteur, l'agriculture a connu une hausse de 4,5 % en 2022 contre 4,6 % un an plus tôt.

**ODD 2 – Faim « Zéro »** : le Bénin parvient relativement bien à assurer une quantité suffisante de nourriture à sa population. La prévalence de la sous-alimentation, définie comme une prise insuffisante d'énergie, est de 9,9 % pour une moyenne régionale de 14,3 %. Les Béninois sont 9,6 % à souffrir d'insécurité alimentaire, les ménages ruraux vulnérables étant les plus touchés : ils n'ont pas un accès (physique et économique) régulier à une nourriture suffisante, sûre et nutritive répondant à leurs besoins alimentaires et à leurs préférences pour une vie active et saine. Ces aspects négatifs ont été aggravés par la combinaison des impacts à long terme de la Covid-19, du changement climatique et de la situation économique actuelle, notamment l'inflation (GAIN, 2024).

Dans le cadre des objectifs du projet, ProAgri 4 s'est concentré sur la contribution à la génération de revenus et d'emplois, tout en répondant au **marqueur du développement rural et de la sécurité alimentaire du BMZ (LE 2)**. Comme le montrent les hypothèses d'efficacité 2 et 3, des preuves solides permettent d'affirmer que le renforcement des capacités des producteurs/trices agricoles et des transformateur/trices a conduit à des conditions améliorées propices à l'atteinte de revenus plus élevés en moyenne (FGD\_Ben\_51, 55, 59). S'agissant du changement le plus significatif, la vente collective et l'amélioration de l'accès aux marchés sont les éléments qui ont été mentionnés lors des groupes de discussion et des entretiens menés lors des visites sur le terrain (FGD\_Ben\_51, 54, 59). De plus, les partenaires gouvernementaux du projet au niveau communal ont confirmé la contribution du projet à l'établissement de meilleures relations commerciales le long des chaînes de valeur sélectionnées. En conséquence, le projet a atteint l'impact attendu en favorisant la création de plus de revenus et d'emplois, malgré des facteurs externes difficiles tels que la pandémie de Covid-19, les problèmes de sécurité dans le nord du Bénin et les contraintes commerciales fixées par le gouvernement (voir le chapitre 2.1) qui ont entraîné une baisse des revenus des ventes. Selon le deuxième rapport annuel du projet ProAgri 4, plus de 10 500 bénéficiaires (70 %) des interventions du projet ont confirmé une augmentation de leurs revenus pour 2022. Cela démontre qu'une proportion significative des bénéficiaires est sortie de la pauvreté, ce qui va dans le sens d'une contribution du projet à la **sécurité alimentaire, une amélioration de la nutrition et la promotion d'une agriculture durable (ODD 2)**.

**ODD 1 - Réduction de la pauvreté** : selon les résultats de l'enquête harmonisée sur les conditions de vie des ménages 2022 (INStaD, 2023), le seuil annuel global de pauvreté est estimé à 287 187 FCFA, réparti entre une composante alimentaire (171 936 FCFA) et une composante non alimentaire (115 251 FCFA). L'analyse des dépenses de consommation des ménages béninois révèle que 36,2 % des individus vivent en dessous de ce seuil. Toutefois, les disparités sont importantes selon le département et le milieu de résidence, avec une incidence plus élevée en milieu rural (40,6 %) qu'en milieu urbain (30,8 %). Malgré une diminution globale de 2,3 points de pourcentage entre 2019 et 2022, la pauvreté monétaire reste prépondérante en milieu rural. Dans les départements d'intervention du projet ProAgri 4, l'incidence de la pauvreté monétaire a baissé dans sept



départements de 0,6 à 7,4 points de pourcentage et augmenté dans cinq autres de 1,6 à 5,1 points de pourcentage.

En lien avec l'objectif visant des **niveaux de revenus plus élevés et la création d'emplois**, on s'attend à une réduction du niveau de pauvreté parmi la frange la plus pauvre de la population béninoise, en particulier parmi les petits exploitants agricoles des zones rurales. Selon les résultats des entretiens, des résultats positifs immédiats à court terme ont été observés parmi les producteurs et transformateurs ruraux qui ont constaté une amélioration de la production et des ventes, et donc des niveaux de revenus (FGD\_Ben\_48, 50, 54, 55, 59). En conséquence des accords signés avec les intermédiaires, la vente commune et le renforcement des capacités agro-industrielles, les membres individuels ont mentionné des avantages immédiats au niveau du ménage. Premièrement, les connaissances acquises sur la production et le stockage dans les différentes chaînes de valeur ont favorisé la production et contribué à l'obtention de produits de meilleure qualité. En conséquence, les ventes et les relations commerciales avec les acheteurs se sont stabilisées, ce qui a conduit à de meilleures conditions de revenus pour les agriculteurs, leur permettant ainsi de payer les frais de scolarité de leurs enfants et d'acheter des services domestiques. De plus, grâce à la formation ABC, les producteurs et transformateurs ont également acquis des compétences en matière de négociation et d'élaboration de contrats avec les agrégateurs. Grâce à un stockage et une gestion améliorée des produits et une meilleure négociation des prix, des marges plus élevées ont pu être obtenues (FGD\_Ben\_48). La mise en œuvre d'un GSEC au niveau coopératif a permis de dégager collectivement des économies, et d'accorder des prêts aux membres en cas de difficultés financières individuelles. De plus, l'éducation financière dispensée par le projet, ainsi que les connaissances acquises en matière de demandes de prêt, permettent aux bénéficiaires d'accéder également aux microcrédits (INT\_Part\_61). En fournissant un soutien aux entreprises et des mesures de renforcement des capacités, ainsi qu'en facilitant l'accès des bénéficiaires au financement, le projet visait à sortir les individus et leurs familles de la pauvreté et a contribué directement au **marqueur de pauvreté du BMZ (AO-1)**.

**ODD 5 – Égalité de genre** : l'Afrobaromètre (2022b) relève des écarts entre les sexes dans plusieurs domaines au Bénin, allant de l'éducation à la vie politique en passant par l'accès aux ressources. Dans le domaine de l'éducation, les hommes sont plus nombreux que les femmes à atteindre les niveaux secondaire (32 % vs. 24 %) et post-secondaire (15 % vs. 6 %), et le taux d'adultes n'ayant reçu aucune instruction formelle est plus important chez les femmes (43 %) que chez les hommes. Au sujet de la possession de biens, les hommes sont plus nombreux que les femmes à détenir un téléphone portable (88 % vs. 74 %), un poste radio (76 % vs. 54 %), une télévision (40 % vs. 25 %), une voiture ou une moto (63 % vs. 17 %), un compte bancaire (23 % vs. 12 %) et un ordinateur (11 % vs. 6 %). Dans le domaine politique, on comptait quatre femmes sur 77 maires à l'issue des élections communales de 2020, et 28 sur 109 députés à l'issue des élections législatives de janvier 2023. En dépit de tout cela, les Béninois soutiennent fortement le principe de l'égalité entre les genres. Plus de huit citoyens sur 10 (83 %) affirment que les hommes et les femmes devraient avoir les mêmes droits de possession et de succession en ce qui concerne le foncier. Ils sont également une majorité (58 %) à soutenir que les hommes ne devraient pas avoir plus de droit à l'emploi que les femmes, même lorsque l'emploi se fait rare.

Le choix des filières du karité, du riz et du soja encourage particulièrement **l'égalité des sexes et l'autonomisation de toutes les femmes** car il s'agit de chaînes employant principalement des femmes. Les entretiens et les discussions de groupe ont confirmé qu'une attention particulière a été accordée à l'équité entre les sexes dans l'accès aux clusters agro-industriels et aux *Smart-valleys*, afin de permettre la participation des actrices les plus démunies des villages au développement économique. Toutes les enquêtes menées auprès des bénéficiaires ont confirmé que les femmes impliquées ont pu contribuer au revenu familial grâce à l'augmentation de leurs revenus (FGD\_Ben\_48, 54, 51). Selon le deuxième rapport annuel du projet et les résultats de la mission sur le terrain (INT\_GIZ\_3), plus de 10 500 bénéficiaires des interventions du projet **dont 9 000 femmes** ont confirmé une augmentation considérable de leurs revenus pour l'année 2022. Grâce à leurs revenus accrus, ces femmes peuvent désormais financer de manière autonome et pour la première fois l'éducation de

leurs enfants ou des traitements médicaux, et même épargner. Cela démontre qu'un effort significatif a été fait pour promouvoir les femmes, et le projet a eu un impact positif sur l'égalité des sexes (**marqueur BMZ GG-1**).

« Auparavant, les femmes devaient demander la permission à leurs maris pour se rendre à l'hôpital, envoyer les enfants à l'école, acheter des vêtements et des médicaments. Maintenant, elles ont l'argent pour contribuer aux revenus du ménage » (INT\_Part\_61).

**ODD 12 – Consommation et production responsables** : le rapport du Réseau de solutions pour le développement durable des Nations Unies sur le Bénin (SDSN, 2023) présente l'état des lieux et les tendances des ODD dans le pays, ainsi qu'une analyse des politiques pour les atteindre à travers « six transformations ». C'est une approche qui propose un cadre stratégique pour l'atteinte des ODD par le biais de six transformations majeures, à savoir : (1) l'éducation et les compétences, (2) la santé et le bien-être, (3) l'énergie et l'industrie propres, (4) l'utilisation durable des terres et des océans, (5) les villes durables et (6) les technologies numériques. La transformation 4 semble être celle dans laquelle le Bénin a réalisé le plus de progrès puisque l'ODD 12 est en effet en passe d'être atteint dans le pays. Dans sa poursuite de la réalisation des ODD, le Bénin privilégie pourtant les questions liées au développement du capital humain et à la réduction des inégalités, avec notamment 45,6 % de son budget national et 49,8 % des dépenses de l'Eurobond ODD dédiées aux dépenses à dimension sociale (SDSN, 2023).

Par le biais du projet ProAgri 4, les méthodes de culture du riz ont été développées en veillant à réduire l'utilisation d'engrais, et par conséquent, celle des bas-fonds (GIZ, 2022d). Les agriculteurs, qui avaient l'habitude d'utiliser systématiquement des herbicides, ont été encouragés à privilégier le désherbage manuel. Des formations sur la gestion durable des terres ont été dispensées, adaptées aux conditions locales spécifiques de chaque site. On observe actuellement une transition vers la gestion des résidus de récolte, favorisant leur retour au sol pour régénérer les terres en jachère. Grâce à l'approche *Smart-valleys*, les eaux de pluie sont mieux contrôlées et utilisées de manière plus durable dans de petites zones basses créées manuellement, là où elles s'écoulaient auparavant de manière incontrôlée (GIZ\_Ben\_58). En améliorant l'utilisation des ressources naturelles et en réduisant l'utilisation de produits chimiques, les activités du projet contribuent positivement à une production durable et répondent au **marqueur d'adaptation au changement climatique du BMZ (KLA 1)**.

**Bonne gouvernance** : le Bénin est classé comme étant « partiellement libre » avec 61 points sur 100 dans l'édition 2023 du rapport annuel *Freedom in the World* de Freedom House sur les droits politiques et les libertés civiles dans le monde entier. Le Bénin a longtemps été l'une des démocraties les plus stables d'Afrique subsaharienne, mais le Président Patrice Talon a commencé à utiliser le système judiciaire pour attaquer ses opposants politiques après son entrée en fonction en 2016, et de nouvelles règles électorales et une répression de ses opposants politiques lui ont permis de consolider son pouvoir en 2021 (Freedom House, 2023). Dans une autre dimension de la gouvernance, le quotidien béninois d'information *Les Pharaons* (2024) a révélé dans une publication récente que le pays détenait un score de 43 sur 100 selon l'indice de perception de la corruption (*Corruption Perception Index*, CPI) de l'ONG Transparency International, ce qui le classe à la 70<sup>e</sup> place sur 180 pays. Les données recueillies entre 2012 et 2023 révèlent une tendance à la stabilité du Bénin dans ce domaine, avec quelques fluctuations mineures d'une année à l'autre. En particulier, depuis 2022, le pays a maintenu son score sans changement. Après une légère baisse en 2017, le score CPI du Bénin a connu une croissance progressive, culminant en 2023. Cela peut suggérer une amélioration des efforts de lutte contre la corruption, qui sont cruciaux pour attirer les investissements étrangers et favoriser le développement économique.

ProAgri 4 a adopté les principes de bonne gouvernance en travaillant étroitement avec le gouvernement béninois et divers intervenants. En plus des activités menées avec le secteur privé, le projet s'est activement en-

gagé dans des dialogues politiques et des initiatives de renforcement des capacités pour consolider les institutions du secteur agricole (FGD\_Gouv\_10). Cet engagement envers des pratiques transparentes et responsables a renforcé les structures de gouvernance. L'approche adoptée a souligné l'importance d'équilibrer les partenariats directs en impliquant le gouvernement pour assurer la durabilité institutionnelle à long terme, et démontré l'engagement du projet envers la **bonne gouvernance (PD/GG-1)**.

La stratégie de mise à l'échelle du projet comprend notamment la diffusion des produits de connaissance des ABC et de l'approche *Smart-valleys* par le ministère, ainsi que l'extension de l'approche *Smart-valleys* à d'autres municipalités grâce à l'accès facilité à des méthodes de financement alternatives. Cette stratégie n'a toutefois engendré qu'un impact limité à ce jour, les produits de connaissance n'ont pas encore été diffusés en ligne par le ministère et les mesures de financement alternatives pour l'extension des *Smart-valleys* ne sont pas encore effectives car le FNDA n'est pas opérationnel (GIZ 2019 ; GIZ, 2023 ; INT\_GIZ\_3). Par contre, il convient de noter que les trois universités de Porto Novo, Parakou et Djougou avec lesquelles le projet a collaboré ont tiré des enseignements de l'approche ABC du projet ProAgri 4 et l'ont intégrée dans leurs programmes agricoles (INT\_GIZ\_2).

Si l'impact global positif du projet au niveau supérieur peut être principalement confirmé, des difficultés persistent toutefois dans la mise en œuvre des activités de mise à l'échelle. La dimension 1 du critère d'impact – Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur – obtient **25 points sur 30**.

#### **Impact – Dimension 2 : contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur**

Tout comme pour le critère d'efficacité, une analyse de contribution a été réalisée afin d'examiner les voies de changement, partant des résultats (c'est-à-dire du niveau des objectifs du projet) pour aboutir aux résultats globaux au niveau de l'impact. Les principales sources de données étaient des données primaires recueillies lors des visites sur le terrain, complétées et triangulées avec des données de suivi. Des entretiens avec des parties prenantes externes, telles que d'autres agences de développement ou organisations internationales, ont fourni des preuves supplémentaires. Deux hypothèses du modèle de résultats ont été examinées en détail pour explorer les relations de cause à effet entre les résultats du projet et les impacts. Les critères de sélection des hypothèses étaient la représentation des activités clés du projet et la pertinence par rapport à l'offre initiale. La différence entre les deux hypothèses réside toutefois dans les moyens déployés pour parvenir à un même objectif d'augmentation des revenus : l'hypothèse 1 parvient à ce résultat grâce à une intervention favorisant une meilleure organisation des acteurs, en accompagnant les ABC directement au niveau micro, tandis que l'hypothèse 2 mise sur l'utilisation durable des méthodes par les acteurs du conseil agricole au niveau macro.

Tableau 13 : Hypothèses de résultat sélectionnées pour le critère d'impact

<b>Hypothèse 4</b>	L'ancrage durable de la promotion de chaînes de valeur sélectionnées dans deux pôles de développement (objectif) entraînera une augmentation de la productivité et un meilleur accès au marché (I8), ce qui se traduira par une hausse des revenus des ménages des acteurs des chaînes de valeur (I12).
Objectif du projet – I1 – I8	
<b>Supposition centrale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une organisation améliorée des acteurs conduit à un meilleur accès au marché</li> <li>• Les acteurs des chaînes de valeur sont engagés et motivés pour mettre en œuvre les changements nécessaires.</li> </ul>
<b>Risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les pratiques agricoles améliorées pourraient ne pas être largement adoptées, entraînant ainsi une stagnation de la productivité.</li> <li>• L'accès accru aux marchés pourrait ne pas se matérialiser, laissant les acteurs des chaînes de valeur dans l'incapacité de vendre leurs produits de manière rentable.</li> </ul>
<b>Explication alternative</b>	L'augmentation de la productivité et de l'accès au marché pourrait être due à des facteurs externes tels que les évolutions du marché mondial ou les interventions gouvernementales, indépendamment de la promotion des chaînes de valeur.
<b>Confirmée / partiellement confirmée / non confirmée</b>	Confirmée.

La première hypothèse au niveau de l'impact examine comment la promotion durable des chaînes de valeur favorise la productivité et l'accès au marché, permettant des revenus plus élevés pour les acteurs de ces chaînes. Il ressort des entretiens que les chaînes de valeur ont effectivement été promues dans tous les ABC, *Smart-valleys* et parcs de karité visités lors de la mission sur le terrain. En conséquence, les groupes cibles interrogés ont confirmé un meilleur accès au marché et des niveaux de productivité accrus, entraînant ainsi une augmentation des revenus des ménages. Du côté des bénéficiaires finaux, les mesures de renforcement des capacités peuvent être considérées comme durables. À cet égard, l'hypothèse 1 peut être confirmée. La section suivante offre davantage d'informations sur le chemin de changement prévu.

**Augmentation de la productivité et meilleur accès au marché :** toutes les personnes interviewées ont constaté que les activités du projet avaient entraîné une augmentation significative de la productivité. Les mesures mentionnées comprenaient des formations sur les techniques de production, l'achat de semences, l'organisation et la formalisation des producteurs, la certification biologique du soja, la mécanisation de la production, l'accès au crédit et aux technologies, ainsi que l'introduction de l'approche *Smart-valleys* (FGD\_Ben\_48, 50, 51, 58, FGD\_Part\_56). Les entretiens ont montré, par exemple, que l'utilisation de nouvelles technologies n'a pas seulement augmenté la productivité, mais a également amélioré la qualité des produits et stimulé les ventes (FGD\_Ben\_55). En plus des formations pour ABC et *Smart-valleys*, l'acquisition de machines agricoles telles que des batteuses a conduit à une augmentation significative de l'efficacité et de la production dans la culture du riz (FGD\_Ben\_54). La formation des femmes dans la production de riz et la formalisation des coopératives ont renforcé le rôle des femmes dans la culture du riz (INT\_Part\_61).

« La production a très fortement augmenté, on est passé de 1 tonne à 5 tonnes de beurre de karité » (FGD\_Ben\_54).

Selon les déclarations des personnes interviewées, les mesures ciblées visant à promouvoir les chaînes de valeur comprennent une amélioration de l'accès au marché, y compris une meilleure compréhension des marchés et de l'évolution des prix (INT\_ABC\_50). Par exemple, grâce à l'approche ABC et à l'amélioration consécutive des produits (qualité et quantité), l'accès au marché est garanti pour les membres. Cela inclut des consultations spécifiques telles que des garanties de marché, la fourniture de semences de qualité et l'accès au crédit (FGD\_Ben\_50, 52). La réduction des intermédiaires a également permis un accès direct au marché et a résolu des problèmes de vente (FGD\_Ben\_51).

« Aujourd'hui, les femmes peuvent demander des prêts auprès d'institutions de microfinance, et la mentalité dans la production de riz a changé – c'est un impact énorme et pour moi beaucoup plus important que les 20 sacs de riz par personne » (INT\_Part\_61).

Une **augmentation des revenus des ménages** a été observée chez tous les répondants des chaînes de valeur. Les revenus des bénéficiaires ont augmenté de manière significative, ce qui est particulièrement important pour les revenus agricoles saisonniers, selon les répondants (FGD\_Ben\_48). La vente groupée et l'organisation au sein d'ABC et de *Smart-valleys* ont été fréquemment cités par les bénéficiaires interrogés comme des facteurs contribuant à l'augmentation des revenus. Le commerce collectif permet une augmentation de la quantité et une amélioration des compétences de négociation des membres, renforçant ainsi leur pouvoir de négociation face aux acheteurs (FGD\_Ben\_59, FGD\_ben\_58).

Un des ABC a signalé une augmentation significative des revenus, de 16 millions EUR avant le début du projet en 2019 à 46 millions EUR en octobre 2023, ce qui témoigne de l'efficacité de l'approche de vente groupée le long des chaînes de valeur (FGD\_Ben\_48). L'amélioration de la qualité des produits, résultant d'un perfectionnement des techniques de production, a été particulièrement mise en avant par les producteurs et transformateurs impliqués dans la production et la transformation du soja (FGD\_Part\_59, FGD\_Ben\_51, 54, 55, 59). L'explication alternative avancée pour l'hypothèse 4 peut être réfutée car les conditions du marché, en raison des

activités restrictives de l'État, ont tendance à avoir un impact négatif sur le revenu des bénéficiaires (voir chapitre 4.5, dimension 3).

La hausse significative des revenus constatée chez les bénéficiaires du projet s'accompagne d'effets secondaires sur d'autres domaines de la vie. Comme mentionné précédemment (voir impact – dimension 1), cette augmentation de revenus a des impacts positifs sur la scolarisation des enfants des bénéficiaires, l'épargne des membres individuels des communautés (via les GSEC) et la situation sanitaire, en particulier des femmes. Ces impacts s'étendent en partie au-delà des bénéficiaires directs du projet, ce qui se traduit par un impact positif.

Il existe toutefois un facteur externe ayant une influence négative sur les revenus : il s'agit des restrictions dans les relations commerciales concernant le soja, qui peuvent contribuer à réduire les revenus des acteurs des filières sélectionnées. Depuis la fin de l'année 2022, les producteurs font face à une baisse de leurs revenus, consécutive aux restrictions gouvernementales sur l'exportation des noix de cajou et du soja. Cette situation touche particulièrement les cibles du projet car le soja est l'une des filières sur lesquelles il se concentre. Selon les autorités du pays, cette mesure vise à encourager la création d'unités de transformation et à augmenter la valeur ajoutée générée dans la filière, qui a considérablement augmenté sa production au cours des cinq dernières années. Il s'agit également de diversifier les sources de revenus pour contribuer aux ressources publiques, en dehors du coton.

<b>Hypothèse 5 (réalisation / outcome – impact)</b>	L'utilisation pérenne des méthodes par les acteurs du conseil agricole (I7) induit la promotion durable des CVA et l'augmentation des revenus des acteurs des chaînes de valeur (I12).
Objectif du projet – I7 – I12	
<b>Supposition centrale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les acteurs des chaînes de valeur continueront à utiliser de manière régulière et systématique les méthodes et outils promus.</li> </ul>
<b>Risques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les acteurs pourraient résister à l'adoption à long terme des méthodes et préférer les pratiques traditionnelles.</li> </ul>
<b>Explication alternative</b>	L'utilisation pérenne des méthodes par les acteurs ne conduit pas nécessairement à une amélioration de la productivité ou des revenus. D'autres facteurs pourraient influencer cette relation.
<b>Confirmée / partiellement confirmée / non confirmée</b>	Partiellement confirmée

La deuxième hypothèse d'impact examine le lien de causalité entre l'utilisation durable des méthodes par les acteurs du conseil agricole et la promotion durable des CVA, ainsi que leur contribution à l'augmentation des revenus des acteurs des chaînes de valeur. Bien que les résultats en termes de revenus aient été confirmés quantitativement par le suivi annuel du projet, le lien de causalité avec l'utilisation durable des méthodes par les acteurs du conseil agricole n'est vérifiable qu'en partie.

Les résultats obtenus par le projet pour ce qui est de **l'ancrage et la promotion durable des CVA** à travers l'utilisation pérenne des méthodes par les acteurs du conseil agricole sont mitigés. Bien que, selon les rapports de suivi, 75 prestataires de services des 47 prestataires de services ciblés de conseil agricole utilisent les produits de connaissance du projet (ce qui correspond à une réalisation de l'indicateur 2 du module de 127 %), les conclusions de la mission d'évaluation suggèrent que l'impact observé parmi les partenaires gouvernementaux est limité. Selon l'équipe du projet, l'intégration institutionnelle des mesures envisagées dans le projet s'est heurtée à des contraintes opérationnelles au sein du MAEP et du FNDA (INT\_GIZ\_3). Les entretiens avec les partenaires gouvernementaux au niveau communal confirment ces déclarations : il en ressort que les ADTA possèdent certes les connaissances et les compétences nécessaires en ce qui concerne les acquis du projet,

mais manquent notamment de ressources (capacités humaines, financement) pour maintenir les efforts du projet et remplir leur rôle (INT\_Part\_47, 52, FGD\_Part\_56). Conformément à la planification du projet, les ADTA, qui ont reçu les mêmes formations que les bénéficiaires finaux, devraient poursuivre les principales réalisations du projet après sa clôture et financer le conseil agricole par le biais de prestataires externes certifiés grâce aux ressources financières du FNDA. Cependant, ce fonds spécialement créé pour le financement agricole rencontre d'énormes difficultés liées à ses processus internes. Selon les entretiens avec l'équipe du projet, aucune des demandes de soutien adressées au FNDA n'a reçu de réponse ou n'a même été traitée (INT\_GIZ\_3). Les représentants du FNDA ont confirmé des retards dus à des difficultés internes en 2022, et ont indiqué que la coopération avec le projet se poursuivait. Les produits de connaissance élaborés par le projet devaient être publiés et diffusés en ligne par le MAEP pour assurer leur ancrage et leur institutionnalisation mais le ministère n'a pas développé son propre système de gestion des connaissances, ce qui limite fortement les chances qu'ils le soient (INT\_GIZ\_3). Par conséquent, bien qu'un impact puisse être observé pour le moment, il sera difficile de le maintenir et de tirer parti des résultats du projet en raison de problèmes de durabilité. L'explication alternative de l'hypothèse 5 peut être partiellement réfutée. On ne peut exclure que d'autres facteurs puissent également avoir des effets positifs sur l'augmentation des revenus. Par exemple, nous pouvons observer une augmentation des prix mondiaux du riz (en raison des pénuries de production induites par El Niño et des restrictions sur les exportations en cours en Inde), tandis que les prix mondiaux du soja ont atteint leur niveau le plus bas de ces deux dernières années (AMIS, 2024). Cependant, l'augmentation significative des revenus dans les chaînes de valeur soutenues suggère que l'application cohérente des méthodes a un impact significatif sur les revenus des bénéficiaires (voir Tableau 9, indicateur 1).

En conclusion, on peut constater que le projet a intégré des stratégies visant à augmenter les revenus d'une population plus large que ses seuls bénéficiaires directs, afin de maximiser l'impact de ses activités. Ces stratégies comprenaient notamment l'implication du MAEP et de ses structures locales dans les activités du projet pour assurer la continuité et l'expansion des mesures déployées (voir Chapitre 4.8), la garantie du financement du conseil agricole dans le pays par le FNDA (voir Chapitre 4.5) et la collaboration avec trois universités (voir Chapitres 4.3 et 4.5). Toutes ces stratégies n'ont pas été couronnées de succès. Le financement du conseil agricole par le FNDA et l'ancrage institutionnel des approches au niveau macro par le MAEP n'ont pas pu être prouvés, ce qui signifie que l'impact prévu du projet sur la société dans son ensemble reste largement inconnu.

Une des hypothèses d'impact a pu être confirmée, tandis que la deuxième n'a pu l'être que partiellement. Bien que les mesures du projet aient eu un impact significatif sur l'augmentation des revenus des bénéficiaires, des explications alternatives ne peuvent être totalement exclues. La dimension 2 du critère d'impact – Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur – obtient **30 points sur 40**.

Photo 3 : Unité de production de fromage de soja (Source/© : Mainlevel Consulting, Lela Lindena).



### Impact – Dimension 3 : contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur

Les résultats non intentionnels au niveau de l'impact, tant positifs que négatifs, n'ont pas fait l'objet d'un suivi systématique mais le sujet a été ouvertement abordé lors des entretiens avec les parties prenantes. Un résultat non intentionnel négatif a été observé dans certains bas-fonds où des tensions sont apparues entre les agriculteurs qui les utilisent pour la production de riz (*Smart-valleys*) et les éleveurs. Ces derniers considèrent ces zones comme des espaces publics où ils ont le droit de faire paître leurs animaux et de les abreuver. Cette situation crée des conflits potentiels entre les deux groupes, compromettant ainsi la collaboration et la cohésion au sein de la communauté agricole. Cette difficulté a également été discutée lors des plateformes de dialogue. Les autorités municipales sont conscientes du problème et interviennent dans certains cas pour faciliter la médiation entre les parties prenantes, afin de résoudre les conflits et de promouvoir une utilisation harmonieuse des ressources (FGD\_Ben\_50). L'introduction des plateformes de dialogue peut être évaluée comme une mesure positive du projet, car elle contribue à atténuer les résultats non intentionnels.

Aucun résultat positif significatif non intentionnel n'a été observé au niveau de l'impact grâce au projet, mais celui-ci a réussi à atténuer un résultat négatif non intentionnel : le conflit entre les riziculteurs et les éleveurs. La dimension 3 du critère d'impact – Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur – obtient **20 points sur 30**.

## Méthodologie d'évaluation de l'impact

Tableau 14 : Méthodologie pour l'évaluation du critère d'impact du CAD de l'OCDE

Impact : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
<b>Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur</b>	Mesure dans laquelle les changements de haut niveau suivants, liés au projet, ont pu être observés (impact supplémentaire sur) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• ODD 1</li> <li>• ODD 2</li> <li>• ODD 5</li> <li>• ODD 8</li> <li>• ODD 12</li> </ul>	<p><b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens, discussions en groupe, analyse des documents (analyse des données primaires)</p>	Aucune limitation n'a été rencontrée.
<b>Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur</b>	Examen des hypothèses au niveau des résultats et de l'impact identifiées lors de la mission de démarrage.	<p><b>Concept d'évaluation :</b> Analyse de contribution</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens, discussions en groupe, analyse des données primaires du projet.</p>	Les hypothèses d'impact analysées se rapportent au niveau de l' <i>outcome</i> . Aucune hypothèse d'impact n'a été évaluée.
<b>Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur</b>	Mesure dans laquelle le projet a contribué à des résultats de développement non intentionnels au niveau de l'impact, analyse des avantages et des risques associés et de la manière dont le projet a surveillé (y compris KOMPASS) et répondu à de tels effets non intentionnels.	<p><b>Concept d'évaluation :</b> Technique du « Changement le plus significatif »</p> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens, discussions en groupe, analyse des documents.</p>	Le projet n'a pas surveillé les résultats non intentionnels.

## 4.6 Efficience

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer l'efficience du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

### Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère d'efficience

Tableau 15 : Notation du critère d'efficience du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
<b>Efficience</b>	Efficience de la production (ressources/extrants)	60 points sur 70
	Efficience de l'affectation (ressources/réalisation ( <i>outcome</i> ))	22 points sur 30
<b>Note et appréciation globales</b>		Note : <b>82 points sur 100</b> Appréciation : <b>Niveau 2 : Bon résultat</b>

L'évaluation de l'efficience de la production et de l'affectation s'est basée sur les affectations coût-*output* tout au long de la mise en œuvre du projet. La structure du projet s'est révélée efficiente pour ce qui est du personnel en priorisant le personnel national par rapport au personnel international, ce qui va dans le sens d'une efficience budgétaire. Bien que les valeurs cibles de certains indicateurs d'*output* aient été atteintes avec succès, le projet a rencontré des défis dans l'institutionnalisation des processus chez le partenaire politique, ce qui s'est répercuté sur les objectifs pour d'autres *outputs*. Dans l'ensemble, le projet a présenté une efficience de la production réussie, propulsée par une gestion de projet participative et efficace, ainsi qu'une collaboration positive avec les partenaires et les parties prenantes.

L'équipe d'évaluation a également examiné plus en détail l'efficacité de l'affectation des ressources du projet, révélant des résultats mitigés au niveau des objectifs du projet. Certains indicateurs, en particulier ceux liés à l'institutionnalisation et fortement dépendants de la participation ministérielle, n'ont été que partiellement atteints. Les synergies stratégiques du projet avec les projets de la GIZ et son intégration dans les contextes locaux ont joué un rôle central pour garantir la durabilité et l'ancrage des réalisations du projet. L'efficacité de l'affectation des ressources du projet a donc été jugée satisfaisante également.

**Dans l'ensemble, l'efficacité du projet a reçu l'appréciation « Niveau 2 : Bon résultat », avec 82 points sur 100.**

### Analyse et évaluation de l'efficacité

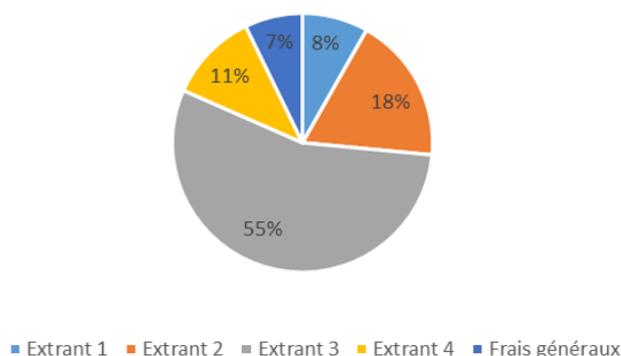
#### Efficiency – Dimension 1 : efficacité de la production

La dimension d'évaluation « efficacité de la production » se réfère à l'adéquation de la relation entre les *inputs* et les *outputs*. Les évaluations suivantes sont basées sur des informations extraites du rapport coûts-engagement (*Kosten-Obligo Bericht*, un outil de distribution des ressources humaines) et des discussions menées avec l'équipe du projet et les parties prenantes suivant l'approche « Suivre l'argent » de la GIZ (Palenberg, 2011, p. 46). Les données financières du projet ont été rigoureusement tenues par le personnel de gestion financière et mises à disposition par le projet après la mission d'évaluation. Les coûts du projet se sont avérés conformes au budget.

Il ressort du rapport coûts-engagement que le projet ProAgri 4 a mobilisé tout au long de sa durée 3,5 experts internationaux et 14 experts nationaux à long terme, un volontaire de développement, des experts à court terme, un contrat de prestataire de services ainsi que des financements d'un montant total de 246 530,72 EUR correspondant à des subventions locales et internationales (GIZ 2022, GIZ, 2023a). Aucune autre information sur les subventions locales n'est disponible. Le projet disposait d'un bâtiment central à Cotonou ainsi que de deux antennes décentralisées à Parakou et à Natitingou.

Avec un coût total s'élevant à 9 960 985 EUR, le projet ProAgri 4 est resté dans les limites du budget prévu de 10 330 633,57 EUR après rallonges. En effet, le budget initialement prévu de 9 000 000 EUR a été revu à la hausse en raison de deux offres de modification (première augmentation en 2021 en lien avec les mesures liées à la pandémie de Covid-19, et deuxième augmentation de 330 633,57 EUR correspondant aux fonds résiduels du projet précédent, ProAgri 3).

Figure 3 : Cockpit d'efficacité : aperçu des coûts



**Principe de maximisation et de réaffectation des fonds :** dans l'ensemble, sous l'*output* 3 (conseil agricole), toutes les cibles des indicateurs ont été largement dépassées par le projet. Pour l'*output* 2 (gestion des connaissances), un indicateur a été presque atteint et un autre a été surpassé. En ce qui concerne les *outputs* 1

(optimisation du cadre administratif/méthodologique pour la mise en œuvre de la SNCA) et 4 (formation professionnelle agricole), un indicateur a été dépassé tandis que l'autre n'a pas été atteint (scores de 167 % et 0 % dans le cas de l'*output* 1, et de 120 % et 50 % dans le cas de l'*output* 4). La sous-performance de l'indicateur de l'*output* 1 peut être principalement attribuée à un manque d'institutionnalisation des processus introduits par le partenaire politique. En effet, des défis institutionnels et organisationnels au sein du FNDA ont entravé la réalisation de cet indicateur dont la formulation est critiquable puisqu'il était fortement tributaire des activités de tiers. Dans le cas de l'*output* 2, bien que l'indicateur ait été largement dépassé, une intégration durable telle que prévue par le projet sera probablement difficile du fait que le ministère partenaire n'a pas instauré de système de gestion des connaissances pour rendre les produits de connaissance accessibles à tous. Pour l'*output* 4, la dépendance du projet vis-à-vis du ministère partenaire s'accompagne d'une planification irréaliste des activités sous-jacentes par le projet. En tant que projet pionnier dans la formation professionnelle, ProAgri 4 a sous-estimé lors de sa conception la durée et la complexité des processus inhérents à l'élaboration des profils professionnels agricoles. La surperformance de l'indicateur de l'*output* 3 démontre la focalisation budgétaire du projet sur cet aspect, et souligne en outre le succès des activités sélectionnées dans la promotion des filières de valeur ciblées. L'optimisation des processus des OPA, facilitée par l'introduction d'approches de type ABC et *Smart-valleys*, et de processus tels que les ventes groupées, la culture, le stockage, le marketing et la négociation des produits, a produit des succès significatifs.

Tableau 16 : Vue d'ensemble de la réalisation des produits

Output 1		Output 2		Output 3		Output 4	
1.1	1.2	2.1	2.2	3.1	3.2	4.1	4.2
0 %	167 %	100 %	180 %	316 %	108 %	50 %	120 %

L'équipe d'évaluation a ensuite analysé la répartition des coûts pour chaque *output*. Le tableau ci-dessous montre que la plus grande proportion du budget du projet a été allouée à l'*output* 3 (55,12 %), suivi de l'*output* 2 (18,30 %). Les *outputs* 1 et 4 ont respectivement absorbé 8,19 % et 11,19 % du budget. Le personnel de la direction du projet a alloué 7,19 % du budget aux frais généraux, ce qui s'inscrit dans les limites établies.

La méthode utilisée pour évaluer l'efficacité de la production consiste à comparer la répartition des coûts pour l'obtention de résultats au niveau de chaque *output*. Avec du recul, la ventilation des coûts semble raisonnable et efficace. Les *outputs* dotés d'une part importante du budget (en particulier les parts à deux chiffres) ont reçu une attention significative de la part du personnel du projet, ce qui a fait augmenter les coûts de mise en œuvre. Ainsi pour l'*output* 3 dont la part budgétaire est la plus importante, les coûts associés au personnel national ont fini par dépasser ceux du personnel international. Il s'agissait d'un choix délibéré du projet visant à diriger une partie importante du budget directement vers les bénéficiaires finaux, dans le but d'établir et de renforcer les processus agricoles. La réalisation des objectifs des *outputs* 1 et 4 s'est heurtée à des défis. Malgré les budgets plus restreints dont ils bénéficiaient, il est important de souligner que les difficultés rencontrées ne sont pas le résultat d'un manque d'efficacité dans la gestion de projet. Au contraire, les coûts ont constamment été ajustés de manière dynamique tout au long du projet afin d'améliorer la mise en œuvre des activités. Sur la base d'informations provenant de la gestion de projet, la réaffectation de fonds supplémentaires aux *outputs* 1 et 4 n'aurait pas permis de meilleurs résultats. Le projet avait déjà mis en œuvre toutes les activités possibles pour atteindre le meilleur résultat possible (INT\_GIZ\_3).

Figure 4 : Cockpit d'efficacité : coûts globaux et réalisation des indicateurs cibles du projet

	Extrant 1	Extrant 2	Extrant 3	Extrant 4	Frais généraux
<b>Extrants (Outputs)</b>	Le cadre administratif et méthodologique pour la mise en oeuvre de la Stratégie Nationale du Conseil Agricole est optimisé	Des méthodes et outils sélectionnés sont à la disposition des acteurs du système national de vulgarisation agricole.	Les approches de développement éprouvées de promotion des CVA sont mises à l'échelle dans des pôles de développement sélectionnés	Un plan actualisé de promotion de la formation professionnelle agricole, basé sur le système dual, est mis en oeuvre à titre pilote pour les CVA sélectionnées dans les PDA 3 et 4.	
<b>Somme effective des coûts individuels</b>	707.185,43 €	1.579.773,94 €	4.757.093,45 €	966.096,10 €	620.243,96 €
<b>Contributions des partenaires</b>	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>Somme: coûts individuels et contributions des partenaires</b>	707.185,43 €	1.579.773,94 €	4.757.093,45 €	966.096,10 €	620.243,96 €
<b>Somme en %</b>	8,19%	18,30%	55,12%	11,19%	7,19%
<b>add. Fonds résiduels</b>	0,00 €	0,00 €	73.574,00 €	0,00 €	5.830,00 €

Un élément attestant de l'utilisation efficiente des ressources du projet est la prédominance des coûts liés au personnel national, dépassant le budget alloué au personnel international dans chaque *output*. Cela correspond à un choix délibéré de la direction du projet qui a souhaité limiter la part des coûts engagés pour le personnel international, qui est souvent plus importante. Sur les 1 358 267,33 EUR engagés pour le personnel international, 20 % correspondent à des coûts globaux ; 1 838 485,29 EUR ont été engagés pour le personnel national, dont 2 % correspondent à des coûts globaux. Le poste « Employés du développement et volontaires » a absorbé un budget de 169 685,95 EUR.

Tableau 17 : Frais de personnel par produit

	Extrant 1	Extrant 2	Extrant 3	Extrant 4	Frais généraux
<b>Personnel détaché (AMA/PMA)</b>	11 %	18 %	33 %	18 %	20 %
<b>Personnel national (NP)</b>	19 %	27 %	34 %	18 %	2 %
<b>Employés du développement et volontaires (EH/FW)</b>	-	49 %	51 %	-	-
<b>Experts intégrés (IF)</b>	-	-	-	-	-

**Gestion des ressources humaines** : le personnel a été évalué positivement par l'équipe de projet, qui a jugé sa combinaison efficiente et a souligné son fort sentiment d'appropriation (INT\_GIZ\_2). Les rôles et responsabilités étaient clairement définis pour les différents chefs de composantes et correctement gérés par la direction. Le projet met l'accent sur l'importance d'une culture d'équipe ouverte, où chacun est libre de formuler des critiques ou de suggérer des améliorations sans se préoccuper d'un strict respect de la hiérarchie. Cette approche favorise une gestion de projet agile et axée sur les besoins, permettant aux membres de l'équipe de contribuer par leurs idées. La forte implication du personnel national du projet a été saluée comme une approche de gestion de projet très efficace.

L'augmentation rapide de la portée budgétaire du projet ProAgri 4 avec les fonds additionnels liés à la Covid-19 en 2021 a posé un défi à l'équipe du projet, qui manquait de capacité administrative mais a toutefois réussi à mettre en oeuvre les activités prévues. Malgré les défis de taille auxquels elle est heurtée, l'équipe de projet a pleinement déployé ses capacités et fait preuve d'une gestion efficace qui l'a préservée de frustrations (INT\_GIZ\_2).

Bien que le projet ait été efficace dans de nombreux domaines, notamment dans la gestion des ressources humaines et l'allocation des ressources, certains défis ont limité sa performance globale. Ainsi la réalisation des objectifs des *outputs* 1 et 4 s'est notamment heurtée à des défis institutionnels et organisationnels chez les partenaires politiques, tandis que d'autres objectifs n'ont pas pu être atteints en raison d'une formulation trop

ambitieuse de leurs indicateurs et d'une planification irréaliste des activités sous-jacentes. La dimension 1 du critère d'efficacité – Efficacité de la production – obtient **60 points sur 70**.

### **Efficacité – Dimension 2 : efficacité de l'affectation**

L'efficacité de l'affectation a été évaluée par l'équipe d'évaluation en examinant dans quelle mesure le projet a fait une utilisation appropriée des ressources pour atteindre ses objectifs, en s'appuyant sur l'analyse de l'outil Excel. D'autres connaissances issues de la collecte de données qualitatives ont été prises en compte en complément des données quantitatives. Il ressort de cet examen des preuves disponibles que les résultats auraient pu être maximisés. Contrairement à l'efficacité de la production, l'efficacité de l'affectation décrit la transformation des *inputs* en *outcome* et l'impact éventuel. Comme indiqué dans le tableau ci-dessous, les indicateurs d'objectif du projet présentent des niveaux d'atteinte variés. Ainsi les indicateurs d'objectif du module (IOM) 1 et 2, liés à l'augmentation des revenus et à l'utilisation de méthodes efficaces, ont été largement dépassés ; l'IOM3 qui évalue le conseil agricole par les bénéficiaires finaux a lui aussi été surpassé. Comme analysé dans le chapitre 4.4 (Efficacité), la surperformance de l'indicateur d'objectif de module 1 s'explique par la volonté du projet de gérer son budget de sorte qu'il aille majoritairement aux bénéficiaires finaux par le biais de mesures en leur faveur (voir également Tableau 6) plutôt qu'à l'administration du projet, par exemple pour le conseil politique (FGD\_GIZ\_2, INT\_GIZ\_3). La bonne acceptation des mesures par le public cible, de même que les fonds Covid-19 supplémentaires et les fonds résiduels du ProAgri 3 qui ont été exclusivement destinés aux bénéficiaires finaux, ont également contribué à la performance supérieure.

L'atteinte des IOM2 et 3 est attribuable à la haute qualité des produits de connaissance, à l'adéquation des approches et, pour l'indicateur d'objectif de module 3, à la haute qualité du conseil agricole (INT\_Part\_47, 49, 52, 53, 57). Selon les informations fournies par le projet, les ressources dont il disposait étaient suffisantes pour explorer des activités alternatives et ajouter des mesures supplémentaires pendant la mise en œuvre afin d'atteindre un résultat supérieur. Cela vaut également pour l'indicateur 4. L'IOM4 n'a pas été atteint du tout, mais cela n'est pas dû à un manque de ressources financières ou d'activités, mais plutôt à sa formulation trop ambitieuse et à la complexité du processus visant à trouver un nouvel emploi à 30 jeunes (INT\_GIZ\_3).

Les partenaires ont principalement contribué au projet sous forme d'équipements et de journées de travail pour tous les *outputs*. Ils ont fourni des matériaux tels que des décortiqueuses de riz et des tricycles motorisés pour le transport, et les employés du MAEP ont mis à disposition leurs journées de travail pour la certification des semences (*output* 3) et la certification des sessions de coaching (*output* 3), ce qui a contribué à l'efficacité du projet.

La question se pose de savoir si les coûts élevés du projet et ses mesures très complexes sont appropriés au regard de la taille relativement restreinte du groupe cible avec ses 15 000 bénéficiaires. Bien que le projet ait ciblé un groupe relativement restreint, il a intégré plusieurs stratégies pour étendre ses activités afin d'atteindre à terme un public plus large. Ces stratégies comprenaient notamment l'implication du MAEP et de ses structures locales dans les activités du projet pour assurer la continuation des mesures entreprises (voir chapitre 4.8), le financement du conseil agricole par le FNDA (voir chapitre 4.5) et la collaboration avec trois universités (voir chapitres 4.3 et 4.5). Bien que ces stratégies n'aient pas toutes été couronnées de succès – le financement par le FNDA ou l'institutionnalisation des approches au niveau macro ne se sont pas concrétisés, par exemple – le projet a veillé à imaginer et mettre en œuvre des mesures visant à toucher un public plus large et ainsi augmenter son effet.

Tableau 18 : Taux de réalisation des indicateurs des modules

	IOM1	IOM2	IOM3	IOM4
Réalisation	630 %	127 %	133 %	0 %

Les conclusions additionnelles suivantes peuvent être tirées sur l'efficacité de l'affectation au regard du taux de réalisation des indicateurs :

- **Collaboration avec les partenaires** : cet aspect a posé des défis significatifs qui ont nui à l'efficacité de la production du projet. Il y a notamment eu des retards dans l'institutionnalisation des processus par le MAEP, causés par des difficultés réglementaires (voir impact), qui ont eu un impact direct sur la réalisation de l'IOM1. Bien que cet indicateur ait été dépassé, la durabilité institutionnelle à long terme des mesures, qui constitue un aspect central du projet ProAgri 4, est maintenant compromise. De plus, la dépendance du projet vis-à-vis du ministère des Enseignements secondaire, technique et de la Formation professionnelle (MESTFP), qui a notablement retardé les activités prévues sous l'IOM4, continue d'entraver l'efficacité de la production même en présence d'autres facteurs perturbateurs (voir efficacité de l'affectation).
- **Intégration institutionnelle** : le projet a visé juste en choisissant les ATDA comme partenaires locaux, même si l'intégration institutionnelle s'est avérée difficile pendant la durée du projet. Les activités du projet ont toutefois réussi à ancrer les mesures dans l'esprit de la communauté locale au niveau municipal.
- **Synergies avec les projets de la GIZ** : l'approche proactive du projet ProAgri 4 a été saluée en ce qui concerne la collaboration avec les projets de la GIZ, notamment dans le cadre de l'output 4, lorsqu'il a réalisé que les activités qu'il avait prévu en lien avec la formation professionnelle étaient trop ambitieuses pour la durée restante de son mandat. Compte tenu de l'alignement de nombreuses mesures planifiées avec le plan opérationnel du projet ProFoP, des synergies ont été exploitées et la collaboration entre les deux projets a été institutionnalisée pour maximiser leur impact sur la formation professionnelle.

Ainsi, bien que le projet ait atteint certains indicateurs de ses objectifs de module 1, 2 et 3, sa dépendance vis-à-vis du MESTFP a retardé les activités liées à l'indicateur 4. La dimension 2 du critère d'efficacité – Efficacité de l'affectation – obtient **22 points sur 30**.

### Méthodologie d'évaluation de l'efficacité

Tableau 19 : Méthodologie pour évaluer le critère d'efficacité du CAD de l'OCDE

Efficiency : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
<b>Efficiency de la production</b> (Ressources/extrants)	Transformation des intrants en extrants sur la base du principe de maximum	<b>Conception d'évaluation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformément aux directives de la GIZ sur l'évaluation de l'efficacité, cette évaluation centrale de projet a appliqué l'approche dite « Follow the money » (Suivre l'argent)</li> </ul> <b>Méthodes empiriques :</b> Entretien avec la direction et l'équipe du projet, analyse de documents : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outil d'efficacité de la GIZ</li> <li>• Analyse des rapports annuels d'avancement, de la matrice de résultats et du système de suivi axé sur les résultats</li> <li>• Comparaison des chiffres du budget prévu avec les chiffres réels</li> </ul>	L'absence de projet comparable
<b>Efficiency de l'affectation</b> (Ressources/ réalisation (outcome))	Transformation économique des intrants et extrants en réalisation de l'objectif.	<b>Conception d'évaluation :</b>	Des questions concernant l'efficacité ont été intégrées aux entretiens et aux discussions afin de renforcer les preuves des données secondaires.

Effizienz : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
		<ul style="list-style-type: none"> <li>L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).</li> <li>Analyse des approches, activités, ainsi que des instruments de coopération technique au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur le principe du minimum.</li> </ul> <p><b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens, analyse de documents.</p>	

## 4.7 Viabilité/durabilité

L'objet de la présente partie est d'analyser et d'évaluer la viabilité/durabilité du projet en examinant les dimensions d'évaluation de la matrice d'évaluation de la GIZ (voir annexe 1).

### Récapitulatif de l'évaluation et notation du critère de viabilité/durabilité

Tableau 20 : Notation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE

Critère	Dimension d'évaluation	Note et appréciation
Viabilité/durabilité	Capacités des bénéficiaires et des parties prenantes	19 points sur 25
	Contribution au développement de capacités durables	19 points sur 25
	Durabilité des résultats	40 points sur 50
<b>Note et appréciation globales</b>		<p><b>Note : 78 points sur 100</b></p> <p>Appréciation : Niveau 2 : Bon résultat</p>

L'équipe d'évaluation a conclu que le projet offre un potentiel significatif pour ce qui est du maintien des ressources institutionnelles et humaines et de la volonté nécessaires par les bénéficiaires et les partenaires pour pérenniser ses résultats. De même, le projet a su identifier plusieurs stratégies de sortie pour favoriser l'institutionnalisation de ses efforts, telles que l'installation de coachs internes, l'introduction de l'approche *Smart-valleys* et la mise en place de plateformes au niveau communal. En tant que dernier projet ProAgri sans projet de suivi, il a fait en sorte d'assurer la durabilité des résultats obtenus. Le projet a également établi des bases importantes pour la pérennité des résultats en termes de développement de bonnes pratiques.

Cependant, des défis subsistent au niveau macro, en raison d'un manque généralisé d'institutionnalisation des mesures du projet par le gouvernement.

**Dans l'ensemble, la viabilité/durabilité du projet a reçu l'appréciation « Niveau 2 : Bon résultat », avec 84 points sur 100.**

## Analyse et évaluation de la viabilité/durabilité

### Viabilité/durabilité – Dimension 1 : capacités des bénéficiaires et parties prenantes

La première dimension a évalué dans quelle mesure les bénéficiaires du projet et les parties prenantes disposent des ressources institutionnelles et humaines ainsi que de la volonté nécessaires pour pérenniser les résultats du projet.

Pour l'évaluation de cette dimension, les évaluateurs ont examiné les informations et les perceptions issues des déclarations qualitatives recueillies lors des entretiens. Il s'agissait notamment de déterminer si les producteurs et les transformateurs agricoles utilisent ce qu'ils ont appris lors de la formation dispensée par le projet, et d'identifier toute évolution notable dans les relations commerciales avec les fournisseurs du secteur privé et les clients finaux. De plus, une attention particulière a été portée à l'évolution des ressources institutionnelles et humaines au niveau gouvernemental en termes de durabilité.

Au niveau gouvernemental, le MAEP a exprimé son intérêt pour la poursuite des efforts du projet ProAgri 4, mais les entretiens avec le ministère ont révélé un manque d'engagement de la part du gouvernement pour maintenir les initiatives du projet. Bien que diverses directions au sein du ministère aient démontré un niveau élevé de sensibilisation et de connaissance des résultats du projet, il est apparu qu'elles s'inquiétaient de la manière dont les efforts du projet seraient poursuivis et ses résultats maintenus au fil du temps. De plus, plutôt que d'identifier leurs propres structures, elles se demandaient à quelle organisation internationale reviendrait la responsabilité de poursuivre les réalisations du projet (FGD\_Gouv\_10). On ne peut ici que supposer un manque de ressources. Par ailleurs, lors d'entretiens et dans les documents du projet, le manque de volonté politique pour la mise en œuvre d'une approche coordonnée du développement des chaînes de valeur a été mentionné (GIZ, 2023a ; INT\_GIZ\_3). Compte tenu de la difficulté d'œuvrer à la promotion durable et à l'ancrage des chaînes de valeur à l'échelle macro sans la volonté politique nécessaire, l'équipe du projet a recentré son intervention davantage sur les niveaux méso et micro (GIZ, 2023a).

En ce qui concerne les ressources financières et humaines, il semblerait que les ATDA, en tant que représentantes du gouvernement au niveau communal, manquent de moyens pour reprendre et financer le conseil agricole dans les centres agro-industriels existants et futurs. Ces contraintes financières, associées à un faible niveau d'engagement au niveau macro, compromettent sérieusement la durabilité des réalisations obtenues par le projet.

Les approches développées par le projet intègrent des éléments visant à garantir leur durabilité. Ainsi, alors que la durée de déploiement du projet était de trois ans, l'approche *Smart-valleys* a été développée de sorte que les bénéficiaires commencent à la mettre en œuvre de manière autonome dès la deuxième année. L'appui offert par le projet décroissait progressivement à partir de ce moment, jusqu'à ce que les bénéficiaires soient capables de se prendre en charge à la fin de la troisième année (INT\_Part\_61). Dans le cas de l'approche ABC, l'interdépendance entre les différents acteurs qui composent le cluster et l'existence d'un coach interne censé prendre le relais du coach ABC sont également des mesures visant à garantir la durabilité au niveau des bénéficiaires (FGD\_Gouv\_10). Dans les faits, ces derniers ont été formés sur plusieurs thématiques dont les techniques de vente (y compris la vente groupée) et de négociation et l'élaboration de plans d'affaires, en lien avec l'accès aux crédits. La plupart des bénéficiaires ont eu le temps de mettre en pratique les enseignements tirés du renforcement des capacités fourni par le projet, ce qui a contribué à leur autonomisation mais aussi à l'augmentation de leur productivité et à la qualité de leurs produits (FGD\_Ben\_45 ; FGD\_Ben\_48 ; FGD\_Ben\_50 ; FGD\_Ben\_51 ; FGD\_Ben\_54 ; FGD\_Ben\_55 ; FGD\_Ben\_59).

Il a été noté que l'ATDA 4 a pu mobiliser des ressources supplémentaires qui ne provenaient pas du projet pour effectuer des ajustements dans le cadre de l'approche *Smart-valleys* à Tchaourou et Nikki (FGD\_Part\_47 ; INT\_Part\_49). Pour l'équipe d'évaluateurs, c'est une preuve que les initiatives développées

par le projet sont bien connues et ont été soutenues au niveau local par ces ATDA et leurs cellules communales. On peut en conclure qu'elles sont en mesure de poursuivre les actions entreprises. À l'échelle nationale, ces mesures ont été mises en œuvre en collaboration avec la direction de la coordination de l'action de l'État et des intervenants extérieurs, qui est à même de les poursuivre (FGD\_Gouv\_10).

Le fonctionnement des OPA est un aspect favorable à la durabilité des actions au niveau des bénéficiaires, notamment du fait qu'elles sont enregistrées officiellement et donc reconnues par les autorités administratives, ce qui assoit leur légalité. De plus, les routines de réunions développées ces dernières années et renforcées par l'initiative des GSEC créent une dynamique favorable à un fonctionnement régulier de ces organisations (FGD\_Ben\_48 ; FGD\_Ben\_50). Un élément central qui a contribué à l'obtention du statut légal de coopérative a été le développement organisationnel de l'OPA, facilité par des séances de coaching et financé par les fonds spéciaux Covid-19, permettant ainsi la vente collective (GIZ, 2022b).

« Nous avons appris de nouvelles connaissances et amélioré notre façon de travailler. Nous sommes très satisfaits. Cela nous a permis de comprendre que nous sommes nous-mêmes des entrepreneurs et que nous pouvons mettre en pratique toutes les connaissances acquises lors des formations » (FGD\_Ben\_48)

Dans l'ensemble, l'équipe d'évaluation a conclu à un potentiel significatif pour ce qui est du maintien des ressources institutionnelles et humaines ainsi que la volonté nécessaires par les bénéficiaires et les partenaires pour soutenir les résultats du projet dans la durée. Les conclusions des entretiens étaient basées uniquement sur les retours reçus des acteurs du secteur privé, des petits exploitants agricoles et des entrepreneurs. Cependant, au niveau gouvernemental, il existe un certain scepticisme quant à la capacité des gouvernements locaux à continuer et à maintenir les résultats du projet. La dimension 1 du critère de viabilité/durabilité – Capacités des bénéficiaires et parties prenantes – obtient **19 points sur 25**.

### **Viabilité/durabilité – Dimension 2 : contribution au développement de capacités durables**

La deuxième dimension de durabilité évalue dans quelle mesure le projet a contribué aux capacités susmentionnées des parties prenantes pour maintenir des résultats positifs au fil du temps.

Le projet a mis en œuvre ProAgri 4 en sachant que ce serait la dernière phase de Proagri, et a donc conçu toutes les mesures comme une stratégie de sortie du projet. Il a été souligné que l'équipe du projet avait mis l'accent sur l'ancrage durable des activités déployées (FGD\_GIZ\_2, INT\_GIZ\_3).

La durabilité des résultats du projet devait notamment être garantie par la mise en place d'une gestion efficace des connaissances au sein du ministère de l'Agriculture (MAEP), mais les 15 produits de connaissance développés par le projet à cette fin (voir indicateur de sortie 2.1 et chapitre 2.2) n'ont pas été publiés par le ministère faute de plateforme de connaissances, ce qui compromet cette mesure (FGD\_GIZ\_2, INT\_GIZ\_3).

De plus, les entretiens ont confirmé que les expériences et les réalisations antérieures du projet sont mises à la disposition du conseil agricole, et que l'accès à des connaissances pertinentes est facilité pour le conseil agricole. Les acteurs du conseil agricole ont de l'expérience dans la mise en œuvre des approches de conseil (clusters agroalimentaires et *Smart-valleys*) et disposent des ressources et compétences nécessaires pour en assurer la poursuite autonome (INT\_Part\_49, INT\_Ben\_44, INT\_GIZ\_03, FGD\_Gouv\_10).

Le financement du conseil agricole devrait être progressivement transféré à l'institution compétente, le FNDA, afin que les ATDA puissent accéder aux financements et les utiliser en fonction des besoins (GIZ, 2019). Du fait de problèmes internes au FNDA, les ATDA n'ont cependant pas encore été en mesure de mobiliser des ressources financières par son biais, ce qui compromet la poursuite du financement du conseil agricole. Les représentants du FNDA continuent néanmoins de prévoir une collaboration avec les ABC, et affirment que les processus de financement sont toujours en cours (INT\_GIZ\_03, INT\_Part\_64).

La motivation des producteurs et transformateurs est largement alimentée par l'augmentation de la productivité des activités économiques et la hausse des revenus qui en résulte (GIZ, 2023). Leur épanouissement en tant qu'acteurs du marché constitue la base de la sécurisation à long terme de leurs intérêts économiques. L'établissement réussi en tant que partenaires commerciaux égaux pour le commerce et la commercialisation est une étape essentielle pour le développement économique durable. Grâce au développement organisationnel des OPA et aux nombreuses mesures de renforcement des capacités, qui ont notamment entraîné une augmentation des revenus, le projet a considérablement renforcé la résilience des bénéficiaires. En se concentrant sur l'approche *Smart-valleys*, le projet a favorisé l'augmentation des revenus des femmes en tant que groupe défavorisé de la société. Dans l'ensemble, le projet a renforcé les capacités des bénéficiaires directs et indirects à poursuivre de manière durable les mesures mises en place. Cependant, la durabilité est affaiblie par la dépendance à l'égard des organisations partenaires.

La dimension 2 du critère de viabilité/durabilité – Contribution au développement de capacités durables – obtient **19 points sur 25 points**.

### **Viabilité/durabilité – Dimension 3 : durabilité des résultats**

La troisième dimension examine la durabilité globale des résultats et en particulier ce qui doit être mis en place pour que les acteurs béninois puissent opérer sans le soutien de la GIZ. Les conclusions des dimensions précédentes apportent un éclairage sur la durabilité attendue des résultats. Pour l'évaluation de cette dimension, les évaluateurs ont recueilli des informations et des perceptions sur les plus grands risques et obstacles à la durabilité des résultats du projet.

L'équipe d'évaluation reconnaît que le projet, conscient qu'il ne sera suivi d'aucun projet de suivi et que la GIZ se retire du secteur vert au Bénin, a conçu ProAgri 4 de manière à permettre une transition aisée des activités du projet aux bénéficiaires et partenaires. Cela se reflète dans la quantité importante des mesures de renforcement des capacités entreprises, dans les efforts de partage à niveau égal des connaissances entre les partenaires et les bénéficiaires, ainsi que dans le fort sentiment d'appropriation manifesté par les bénéficiaires finaux et les partenaires qui témoigne aussi de la pertinence des mesures mises en place.

Voici quelques facteurs contribuant à la durabilité des résultats du projet :

- Les approches élaborées par le projet ont été intégrées, en partie, au sein du MAEP (INT\_Part\_62). Il est important de noter que les actions de renforcement des capacités en faveur des OPA ont été alignées sur les dispositions prévues par la Stratégie nationale du conseil agricole (SNCA) ; le projet a d'ailleurs contribué à la mise en œuvre opérationnelle de cette stratégie (INT\_Part\_49).
- De même l'approche cluster, qui fait partie des mesures prises par l'État béninois pour promouvoir le secteur agricole, a été intégrée par le FNDA dans les dispositifs d'accompagnement des bénéficiaires potentiels de ses services (INT\_Part\_64).
- Il convient également de mentionner que la profession de coach est désormais intégrée à la nomenclature des métiers agricoles et qu'elle est enseignée dans les programmes de formation du Centre de perfectionnement en sciences agronomiques de l'Université de Parakou et de l'Université nationale d'agriculture de Kétou (FGD\_GIZ\_2 ; INT\_Part\_63).
- Au niveau des 18 communes partenaires du projet, les principaux acquis ont été pris en compte lors de l'élaboration des plans de développement communaux de quatrième génération élaborés en 2023 ; de ce fait, les actions susceptibles de favoriser la poursuite du soutien aux plateformes multi-acteurs et la préservation des parcs à charité ont été inscrites dans le plan d'action de la commune pour les cinq prochaines années (FGD\_GIZ\_2).

En ce qui concerne les défis identifiés, les personnes interrogées ont soulevé des problèmes qui ne relèvent pas tous du champ d'action du projet, mais dépendent également de facteurs externes. Il est donc important de les considérer pour l'analyse de la durabilité :

- Difficultés d'accès à des zones de production, nécessitant des efforts pour ouvrir des voies et construire des ouvrages de franchissement, particulièrement à certains endroits (FGD\_Ben\_45).
- Problèmes de sécurité dans certaines zones, notamment dans le département de l'Atacora (FGD\_Ben\_59).
- Difficultés d'accès à l'eau potable en raison des besoins importants en eau de certaines activités (FGD\_Ben\_45).
- Absence de manuels d'entretien et de maintenance pour les unités de transformation et les équipements mis en place ; la question de leur renouvellement est également évoquée à ce niveau (FGD\_Part\_56).
- Risques liés aux mouvements du personnel au sein des ATDA, de la DDAEP et des cellules communales, si les acteurs ayant la maîtrise des approches développées n'ont pas pu les partager avec d'autres avant leur mutation.
- Difficultés des ATDA à obtenir/mobiliser des ressources (financières et humaines) conséquentes pour poursuivre certaines activités soutenues par le projet (FGD\_Part\_56).
- Absence d'un mécanisme clair pour soutenir les déplacements des coaches internes et les motiver dans leur mission, ce qui pourrait être une source de difficultés à moyen ou long terme.
- Dans certains bas-fonds, des tensions existent entre les agriculteurs qui les utilisent pour la production de riz (*Smart-valleys*) et les éleveurs qui estiment qu'il s'agit de domaines publics où ils ont le droit de faire paître leurs animaux et de les abreuver (FGD\_Ben\_50).

En résumé, l'équipe d'évaluation estime que des aspects fondamentaux du projet, notamment l'amélioration des compétences agricoles et commerciales en tant qu'élément central du conseil agricole, devraient être durables au niveau principal de l'intervention, les ABC et *Smart-valleys*. Cependant, la durabilité d'autres éléments clés, en particulier ceux liés à la poursuite des services de conseil soutenus par les ATDA, est loin d'être garantie. La dimension 3 du critère de viabilité/durabilité – Durabilité des résultats – obtient **40 points sur 50**.

Photo 4 : Transformatrice de soja en fromage, N'Dali (Source/© : Mainlevel Consulting/Lela Lindena).



## Méthodologie d'évaluation de la viabilité/durabilité

Tableau 21 : Méthodologie pour l'évaluation du critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE

Durabilité/viabilité : dimensions d'évaluation	Base d'évaluation	Concept d'évaluation et méthodes empiriques	Qualité des données et limitations
<b>Capacités des bénéficiaires et des parties prenantes</b>	L'analyse porte sur la durabilité, la stabilité et la résistance à long terme des capacités acquises ou renforcées : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacités et motivation des partenaires du projet (poursuite des réalisations les plus importantes)</li> <li>• Capacités et motivation des acteurs du conseil agricole (poursuite des réalisations les plus importantes)</li> <li>• Capacités et motivation du personnel des ATDA et des communes (soutien de l'approche <i>Smart-valleys</i>)</li> <li>• Capacités et motivation des coaches ABC et coaches internes (coaching des bénéficiaires des trois filières)</li> <li>• Capacités et motivation du MAEP pour maintenir les résultats clés (par exemple, le pool de coaches)</li> </ul>	<b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).  <b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens, analyse de documents, discussions en groupe	L'évaluation avant la fin du projet ne permet que des observations factuelles limitées.
<b>Contribution au développement de capacités durables</b>	Mesure dans laquelle le projet a contribué à renforcer les capacités des partenaires et des groupes cibles et mis en œuvre sa stratégie de sortie. Cela inclut les partenaires et les bénéficiaires mentionnés dans le groupe cible direct du projet et comprend leur appropriation des processus établis par le projet, l'institutionnalisation des processus et les lignes budgétaires destinées à la poursuite des activités.	<b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).  <b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens, analyse de documents (en particulier de la stratégie de développement des capacités), données de suivi.	Aucune limitation rencontrée
<b>Durabilité des résultats</b>	Analyse des risques identifiés pour la durabilité, en particulier : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure dans laquelle les outils et connaissances seront utilisés à l'avenir.</li> <li>• Perceptions des parties prenantes</li> <li>• Résultats de l'évaluation de l'impact et de l'efficacité</li> </ul>	<b>Concept d'évaluation :</b> L'analyse fait suite aux questions analytiques de la matrice d'évaluation (voir annexe).  <b>Méthodes empiriques :</b> Entretiens, analyse de documents, discussions en groupe	L'évaluation avant la fin du projet ne permet que des observations factuelles limitées.

## 4.8 Résultats clés et appréciation globale

Le projet ProAgri 4 est intervenu dans un contexte de réformes structurelles touchant les principales orientations politiques générales, et particulièrement le secteur agricole. Il a contribué à accompagner l'opérationnalisation des pôles agricoles, des ATDA et de la DDAEP, ainsi que la réforme de la stratégie nationale du conseil agricole. Non seulement les principaux acquis du projet – *Smart-valleys*, les *AgriBusiness Clusters* (ABC), les parcs à karité – sont inscrits dans les orientations stratégiques nationales, mais leur mise en œuvre s'est faite avec l'implication et la participation des bénéficiaires et parties prenantes, ce qui constitue une garantie de durabilité. Même si les initiatives gouvernementales de restriction des exportations de riz et de sont source d'inquiétude pour les principaux acteurs, la valeur ajoutée du projet ProAgri 4 sur les chaînes de valeur karité, soja et riz est perceptible.

Photo 5 : Membres ABC / Banhoukpo (Source/© : Mainlevel Consulting/Lela Lindena).



Tableau 22 : Appréciation globale des critères du CAD de l'OCDE et des dimensions d'évaluation associées

Critères	Dimensions d'évaluation	Note max.	Note attribuée	Total (max.100)	Appréciation
<b>Pertinence</b>	Conformité aux politiques et priorités	30	30	<b>92</b>	<b>Niveau 1 : Très bon résultat</b>
	Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes	30	30		
	Pertinence du concept*	20	15		
	Adaptabilité – adaptation au changement	20	17		
<b>Cohérence</b>	Cohérence interne	50	50	<b>95</b>	<b>Niveau 1 : Très bon résultat</b>
	Cohérence externe	50	45		
<b>Efficacité</b>	Atteinte des objectifs (prévus)	30	23	<b>83</b>	<b>Niveau 2 : Bon résultat</b>
	Contribution à l'atteinte des objectifs	30	27		
	Qualité de la mise en œuvre	20	18		
	Résultats imprévus	20	15		
<b>Impact</b>	Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	30	25	<b>75</b>	<b>Niveau 3 : Résultat satisfaisant</b>
	Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur	40	30		
	Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur	30	20		
<b>Efficiences</b>	Efficiences de la production	70	60	<b>82</b>	<b>Niveau 2 : Bon résultat</b>
	Efficiences de l'affectation	30	22		
<b>Viabilité/durabilité</b>	Capacités des bénéficiaires et parties prenantes	25	19	<b>78</b>	<b>Niveau 3 : Résultat satisfaisant</b>
	Contribution au développement de capacités durables	25	19		
	Durabilité des résultats	50	40		
<b>Note moyenne et appréciation globale</b>		<b>100</b>	<b>84</b>		<b>Niveau 2 : Bon résultat *</b>

Tableau 23 : Échelles d'évaluation

Échelle de 100 points (note)	Échelle à 6 niveaux (appréciation)
92–100	Niveau 1 : très bon résultat
81–91	Niveau 2 : bon résultat
67–80	Niveau 3 : résultat satisfaisant
50–66	Niveau 4 : résultat plutôt insuffisant
30–49	Niveau 5 : résultat insuffisant
0–29	Niveau 6 : résultat très insuffisant

**Note globale :** Les critères d'efficacité, d'impact et de viabilité/durabilité sont des critères éliminatoires. Lorsque leur score est égal ou inférieur à 4, le projet obtient un score de 4 (résultat plutôt insatisfaisant) même si la moyenne globale équivaut à un score supérieur.

# 5 Conclusions et recommandations

## 5.1 Principales conclusions et facteurs de réussite/d'échec

Pour faciliter l'apprentissage à partir des résultats et des conclusions de cette évaluation, cette section s'intéresse aux principaux facteurs de succès et d'échec du projet. Les facteurs de succès sont des efforts positifs de nature à renforcer les réalisations positives actuelles et à atténuer les risques actuels ou futurs, ou méritant d'être appliqués à des projets similaires.

### Facteurs clés de réussite

**Atteinte de résultats significatifs** : le projet, en collaboration avec son module antérieur, a généré des résultats significatifs, notamment la (re)structuration des OPA (voir chapitre 4.7), l'augmentation notable du revenu des bénéficiaires et la formation des partenaires et bénéficiaires du projet. Cela a entraîné une promotion tangible des chaînes de valeur sélectionnées dans les régions du projet.

**Implication de tous les acteurs** : cet aspect a été souligné à différents niveaux. L'implication des différents acteurs a été perçue comme étant exceptionnelle en termes de transparence, d'inclusivité et d'efficacité dans la planification des activités et les processus décisionnels associés. Grâce aux efforts considérables de l'équipe projet visant à assurer une transmission équitable des informations entre les partenaires et les bénéficiaires, chacun a pu avoir une compréhension claire des objectifs et de la planification du projet. La participation de toutes les parties prenantes peut être considérée comme un facteur de succès du projet.

**Synergies avec les projets de la GIZ** : un autre facteur de succès du projet réside dans le fait que ProAgri 4 a adopté une approche proactive pour collaborer avec d'autres projets de la GIZ. Cela a permis d'utiliser les structures existantes et de s'appuyer sur des approches éprouvées afin de maximiser l'impact. Le projet a ainsi créé des synergies avec d'autres projets de la GIZ pour mettre en œuvre des activités ambitieuses. Dans le domaine de la formation professionnelle, des synergies ont été exploitées, et la collaboration a été institutionnalisée pour maximiser l'impact dans ce secteur spécifique.

**Niveau élevé de documentation** : la mise en œuvre réussie des approches ABC et *Smart-valleys* et de la promotion des parcs de karité ont contribué à renforcer les chaînes de valeur soutenues et à créer un espace pour le succès entrepreneurial. L'implication continue des partenaires du projet en termes de processus et de savoir-faire a favorisé le transfert efficace des connaissances et créé une base solide pour la pérennité des approches réussies. Les 15 produits de connaissance (voir chapitre 2.2) développés par le projet permettent l'accès à des informations pertinentes, notamment via le système *Smart-valleys*, même en cas de rotations du personnel. Ces facteurs positifs renforcent non seulement la préservation des connaissances, mais contribuent également de manière significative aux efforts en faveur de la durabilité.

**Fourniture d'une formation de haute qualité** : le niveau élevé de satisfaction exprimé par les bénéficiaires vis-à-vis des formations reçues, notamment en ce qui concerne la diversité des sujets traités par le conseil agricole – techniques agricoles (semis, fertilisation, récolte), stockage, commercialisation des produits, conclusion de contrats avec des intermédiaires et comptabilité – est un facteur de réussite notable du projet. Au cours de la majorité des entretiens, les personnes interrogées n'ont pas mis l'accent sur un seul thème de formation, mais souligné l'importance de l'ensemble des sujets abordés, permettant l'acquisition de connaissances à toutes les étapes pertinentes de leur chaîne de valeur.

## Facteurs d'échec

**Dépendance envers le partenaire du projet dans la formulation des *outputs*** : dans la formulation et la conceptualisation de certains indicateurs, la réalisation dépendait excessivement des contributions et des apports des partenaires. Cette dépendance a entravé le projet, l'empêchant ainsi d'atteindre pleinement son impact prévu et son potentiel.

**Publication de la documentation** : la documentation des réalisations du projet a été transmise à l'ensemble des bénéficiaires du projet. Cependant, un obstacle significatif à la réalisation d'un impact plus important et à la maximisation des efforts du projet est l'absence d'un système de gestion des connaissances par le MAEP pour le conseil agricole. La mise en place prévue d'un système de partage des connaissances et de prescriptions concernant l'application des produits de connaissance ne s'est pas encore concrétisée.

## Conclusions relatives à l'Agenda 2030

### Universalité, responsabilité partagée et reddition de comptes

En conformité avec les principes d'universalité, de responsabilité partagée et de reddition de comptes, le projet a contribué aux objectifs de développement durable (ODD). Plus précisément, il s'est concentré sur des approches visant une augmentation des revenus au Bénin en mettant l'accent sur l'égalité des sexes, ce qui est directement lié à l'ODD 8 (travail décent et croissance économique) et à l'ODD 5 (égalité entre les sexes). Le projet a démontré son engagement envers la responsabilité partagée et la reddition de comptes en impliquant étroitement les parties prenantes locales et les partenaires dans le processus d'amélioration du conseil agricole. De plus, il a utilisé les systèmes et structures existants dans le paysage agricole du Bénin en collaborant avec des partenaires et des donateurs, ce qui est conforme aux principes de responsabilité partagée et de coopération.

### Interaction du développement économique, environnemental et social

En mettant principalement l'accent sur le conseil agricole dispensé aux bénéficiaires primaires et secondaires, le projet agit immédiatement sur le développement social. À travers l'amélioration du conseil agricole et donc de la formation des bénéficiaires censés renforcer les filières de valeur à travers le pays, le projet devrait en fin de compte contribuer à une main-d'œuvre de plus en plus qualifiée et, par conséquent, à de meilleures opportunités économiques pour les individus et les communautés au niveau de l'impact. L'intervention démontre une interaction positive entre ces deux dimensions.

### Inclusion/Ne laisser personne de côté

Dans le respect des principes d'inclusion et de non-exclusion, le projet a mis l'accent sur le fait de s'assurer que tant les bénéficiaires primaires (ATDA, DDAEP, mairies et cellules communales) que les bénéficiaires secondaires (productrices et transformateurs des chaînes de valeur sélectionnées) sont habilités grâce à un conseil agricole inclusif. Une attention particulière a été accordée à garantir la participation des femmes aux formations, y compris celles avec des bébés et de jeunes enfants. Le projet a mis l'accent sur l'importance que tous les bénéficiaires possèdent le même niveau de connaissances et, grâce à l'introduction de coachs internes, soient capables de les préserver et de les transmettre. La formation des femmes en tant que coachs internes devrait contribuer à améliorer l'accès au savoir d'autres femmes, favorisant ainsi les techniques agricoles et la diffusion du savoir parmi les femmes vulnérables.

## 5.2 Recommandations

Le tableau ci-après détaille les recommandations de l'évaluation qui se fondent sur les conclusions des chapitres précédents, ainsi que sur les facteurs de succès et d'échec identifiés pour ce projet. Comme ProAgri 4

touche à sa fin et qu'aucun projet de suivi n'est prévu, ces recommandations s'adressent essentiellement au gouvernement béninois, aux ATDA et aux acteurs du développement qui continuent de travailler dans le secteur agricole au Bénin.

<b>Adressé à</b>	<b>Recommandations</b>
MAEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place un système de gestion des connaissances afin que les produits de connaissance élaborés par le projet soient accessibles en ligne à tous et que la connaissance puisse être utilisée de manière durable</li> <li>• Avant de muter le personnel formé aux acquis du projet, s'assurer que d'autres <b>personnes peuvent continuer</b> à les porter</li> <li>• Poursuivre l'accompagnement/<b>la mise en œuvre des acquis</b> à travers des ressources propres du MAEP ou auprès d'autres partenaires</li> <li>• Élaborer un <b>manuel d'entretien</b> et de maintenance pour l'unité de transformation de soja de Chabi Couma et des autres matériels/équipements et accompagner les bénéficiaires dans sa mise en œuvre</li> </ul>
GIZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer de la mise en œuvre des acquis déjà pris en compte par des projets de la coopération allemande (ProFOP, ProPME, ProACPA, ProQUAL)</li> <li>• Rechercher auprès <b>d'autres partenaires</b> (coopérations) la possibilité de prendre en compte les acquis (non encore pris en compte) du projet</li> <li>• Veiller à ce que le MAEP assure la <b>continuité des acquis</b> conformément aux engagements pris</li> </ul>
OPA (bénéficiaires)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la <b>veille</b> de la mise en œuvre des dispositions prévues dans les plans de développement communal à l'avantage des bénéficiaires</li> <li>• Mettre en place un <b>mécanisme de soutien/motivation</b> des coachs internes</li> </ul>

## Références

### Documents de projet uniformisés de la GIZ

GIZ (2019) : *Angebot ProAgri 4*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2021) : *Änderungsangebot ProAgri 4*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2022a) : *Änderungsangebot ProAgri 4*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2022b) : *Fortschrittsbericht ProAgri 4*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2023a) : *Fortschrittsbericht ProAgri 4*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

### Autres documents de projet de la GIZ

GIZ (2021) : *Cartographie des parties prenantes*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2022c) : *Acquis phare: coaching et organisation des Agribusiness Cluster*, Benin : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2023d) : *ProAgri4, Bilan global des réalisations 10/2020 – 10/2023*, Benin : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2022d) : *Production du riz avec l'approche Smart-valleys*, Benin : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2023c) : *Mission d'évaluation de la mise en œuvre par les prestataires agréés des outils/methodes de conseil agricole développés par le Proagri4*, Benin, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

GIZ (2023b) : *Présentation de Suivi-Evaluation*, Bénin: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

### Autres documents de la GIZ

GIZ (2013) : *Guide de la mise en place et de l'utilisation d'un système de suivi axé sur les résultats (système de SAR)*, Eschborn : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, [en ligne] : [www.oecd.org/dac/gender-development/GIZ-système-suivi-résultats-sensible-genre.pdf](http://www.oecd.org/dac/gender-development/GIZ-système-suivi-résultats-sensible-genre.pdf) [08 mars 2024].

GIZ (2014) : Indicateurs. Document d'appui, Eschborn : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2015a) : *Le modèle de résultats de la GIZ. Document d'appui*, Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2015b) : *Knowing What Works: Capturing Results Using Contribution Analyses*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2018a) : *Évaluations centrales des projets. Guide de mise en œuvre*, Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

GIZ (2018b) : *GIZ's Evaluation System – Central Project Evaluations for BMZ Business*, Eschborn, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH [en ligne] : [www.giz.de/en/downloads/GIZ\\_EVAL\\_EN\\_ZPE\\_BMZ%20business.pdf](http://www.giz.de/en/downloads/GIZ_EVAL_EN_ZPE_BMZ%20business.pdf) [08 mars 2024].

GIZ (2020) : *Report Writing Guidelines for GIZ Central Project Evaluations*, Eschborn/Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, document non publié.

### Autres références

Afriquexxi (2022) : [en ligne] <https://afriquexxi.info/Dans-le-nord-du-Benin-la-menace-dijhadiste-n-est-plus-fantome> [08 mars 2024].

Afrobarometer (2022a) : *Profile and determinants of lived poverty in Benin*, Afrobarometer Policy Paper No. 82, October 2022, [en ligne] <https://www.afrobarometer.org/wp-content/uploads/2022/10/PP82-Profile-and-determinants-of-lived-poverty-in-Benin-Afrobarometer-policy-paper-18oct22.pdf> [08 mars 2024].

Afrobarometer (2022b) : *Egalité des genres au Bénin : Des écarts subsistent malgré les principes acquis*, Dépêche No. 540 d'Afrobarometer, Aout 2022, [en ligne] [https://www.afrobarometer.org/wp-content/uploads/2022/08/AD540-Egalite-genre-au-Benin-Ecarts-subsistent-malgre%CC%81-principes-acquis-Depeche-Afrobarometer\\_8aout22.pdf](https://www.afrobarometer.org/wp-content/uploads/2022/08/AD540-Egalite-genre-au-Benin-Ecarts-subsistent-malgre%CC%81-principes-acquis-Depeche-Afrobarometer_8aout22.pdf) [08 mars 2024].

Agricultural Market Information System, AMIS (2024) : *Market Monitor*, [en ligne] [https://www.amis-outlook.org/fileadmin/user\\_upload/amis/docs/Market\\_monitor/AMIS\\_Market\\_Monitor\\_current.pdf](https://www.amis-outlook.org/fileadmin/user_upload/amis/docs/Market_monitor/AMIS_Market_Monitor_current.pdf)

Amnesty International (2019) : Bénin. Une répression post-électorale inquiétante, [en ligne] <https://www.amnesty.org/fr/latest/press-release/2019/05/benin-une-repression-postelectorale-inquietante/#:~:text=La%20r%C3%A9pression%20a%20atteint%20des,d%C3%A9clar%C3%A9%20Amnesty%20International%20aujourd'hui> [08 mars 2024].

Bond, B. Befani et M. O'Donnell (2016) : *Choosing Appropriate Evaluation Methods Tool*, Bond [en ligne] <https://www.cecan.ac.uk/news/choosing-appropriate-evaluation-methods-a-tool-for-assessment-and-selection-version-two/> [08 mars 2024].

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ (2006) : *Evaluierungskriterien für die deutsche bilaterale Entwicklungszusammenarbeit: Eine Orientierung für Evaluierungen des BMZ und der Durchführungsorganisationen*, BMZ [en ligne] [https://www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/erfolg\\_und\\_kontrolle/evaluierungskriterien.pdf](https://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/erfolg_und_kontrolle/evaluierungskriterien.pdf) [08 mars 2024].

BMZ (2013a), „Förderung einer nachhaltigen Landwirtschaft“, BMZ-Strategiepapier, Nr. 3/2013, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Bonn/Berlin.

BMZ (2013b), „Ernährungssicherung - Strategische Orientierung für die deutsche Entwicklungspolitik“,

BMZ-Strategiepapier, Nr. 11/2013, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Bonn/Berlin.

Collaborative for Development Action, Inc. (CDA) (2004) : *Ne pas nuire : le manuel. Matrice analytique de l'impact de l'aide sur un conflit*, Cambridge, MA : CDA, pp. 13-14 [en ligne] [www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2016/02/Ne-Pas-Nuire-Le-Manuel.pdf](http://www.cdacollaborative.org/wp-content/uploads/2016/02/Ne-Pas-Nuire-Le-Manuel.pdf) [08 mars 2024].

Global Alliance on Improved Nutrition, GAIN (2024) : Benin, The malnutrition challenge [en ligne] <https://www.gainhealth.org/impact/countries/benin> [08 mars 2024].

Groupe des Nations unies pour l'évaluation, GNUE (2011) : *Intégrer les droits de l'homme et l'égalité des sexes aux évaluations*, New York : GNUE [en ligne] [www.uneval.org/document/download/1380](http://www.uneval.org/document/download/1380) [08 mars 2024].

Institut National de la Statistique et de la Démographie, INStad, (2022) [en ligne] [https://instad.bj/images/docs/insae-publications/annuelles/Notes-ComptesPubliques/NOTE\\_SUR\\_LES\\_COMPTES\\_NATIONAUX\\_2022\\_INStad.pdf](https://instad.bj/images/docs/insae-publications/annuelles/Notes-ComptesPubliques/NOTE_SUR_LES_COMPTES_NATIONAUX_2022_INStad.pdf) [08 mars 2024].

Institut National de la Statistique et de la Démographie, INStad, (2023) [en ligne] <https://instad.bj/actualites/476-document-des-principaux-indicateurs-ehcvm> [08 mars 2024].

Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique, INSAE (2019) [en ligne] [https://instad.bj/images/docs/insae-publications/annuelles/AS-INSAE/5.%20Annee\\_2019/Annuaire\\_Statistique\\_National\\_2019.pdf](https://instad.bj/images/docs/insae-publications/annuelles/AS-INSAE/5.%20Annee_2019/Annuaire_Statistique_National_2019.pdf) [08 mars 2024].

Le Monde, (2023) [en ligne] [https://www.lemonde.fr/afrique/article/2023/05/04/le-nord-du-benin-touche-par-deux-nouvelles-attaques-meurtrieres-en-deux-jours\\_6172074\\_3212.html](https://www.lemonde.fr/afrique/article/2023/05/04/le-nord-du-benin-touche-par-deux-nouvelles-attaques-meurtrieres-en-deux-jours_6172074_3212.html) [08 mars 2024].

Les Pharaons, (2023) [en ligne] <https://lespharaons.bj/benin-en-deuil-attaque-meurtriere-a-materi-suspectee-detre-loeuvre-de-terroristes/> [08 mars 2024].

Les Pharaons, (2024) [en ligne] <https://lespharaons.bj/evaluation-du-benin-dans-lindice-de-perception-de-la-corruption-de-2012-2023/> Les Pharaons, (2023) [en ligne],

MAEP (2017a) : *Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole*, PSDSA (2025) : et Plan National d'Investissements Agricoles et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle PNIASAN 2017 – 2021, [en ligne] [https://ecowap.ecowas.int/media/ecowap/naip/files/BENIN\\_SIM6akD.pdf](https://ecowap.ecowas.int/media/ecowap/naip/files/BENIN_SIM6akD.pdf) [08 mars 2024].

MAEP (2017b) : *Stratégie nationale de promotion des filières agricoles intégrant l'outil clusters agricole*, [en ligne] [https://pspdb.dev.gouv.bj/server/storage/app/PolitiqueFichiers/80\\_Strategie\\_Promotion-filieres\\_Final\\_140717-vf.pdf](https://pspdb.dev.gouv.bj/server/storage/app/PolitiqueFichiers/80_Strategie_Promotion-filieres_Final_140717-vf.pdf) [08 mars 2024].

MAEP (2018) : *Stratégie Nationale du Conseil Agricole (SNCA) 2018-2025*, [en ligne] <https://apidpp.agriculture.gouv.bj/public/storage/uploads/an4Xii8TeoXr8fLxidNeMH00kXPGXCpj3xlfbHI4.pdf> [08 mars 2024].

MAEP (2021) : *Programme d'Actions du Gouvernement (PAG 2021 – 2026)* [en ligne] <https://beninrevele.bj/pag-2021-2026/> [08 mars 2024].

Matin Libre (2019) [en ligne] <https://matinlibre.com/2019/05/09/violences-post-electorales-la-plateforme-des-osc-plaide-pour-un-dialogue-inclusif/> [08 mars 2024].

Matin Libre (2023) [en ligne] <https://matinlibre.com/2023/02/17/insecurite-au-benin-couvre-feu-a-materi-et-cobly/> [08 mars 2024].

Mayne, J. (2012) : *Evaluation*, Vol 18, 3, <https://doi.org/10.1177/1356389012451663> [08 mars 2024].

Organisation de coopération et de développement économiques, OCDE (pas de date) : *Critères du CAD pour l'évaluation de l'aide au développement*, OCDE [en ligne] <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/criteres-cad-evaluation.htm> [08 mars 2024].

Palenberg, M. (2011) : *Tools and Methods for Evaluating the Efficiency of Development Interventions*. Evaluation Working Papers. Bonn: Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

Secrétariat général du Gouvernement du Bénin SGG, (2022) : *Décret N° 2022-568 du 12 octobre 2022, portant interdiction de l'exportation de soja grain et fixant les conditions de mise en œuvre de l'interdiction des noix brutes de cajou et du soja grain en République du Bénin*, [en ligne] <https://sgg.gouv.bj/doc/decret-2022-568/> [08 mars 2024].

Secrétariat général du Gouvernement du Bénin, SGG (2017) : *Décret N° 2017-101 du 27 février 2017, constatant approbation de la création des Agences Territoriales de Développement Agricole*, [en ligne] <https://sgg.gouv.bj/doc/decret-2017-101/> [08 mars 2024].

UN Sustainable Development Solutions Network, SDSN (2023) : *Benin Sustainable Development Report*, [en ligne] <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2023/2023-benin-sustainable-development-report-english.pdf> [08 mars 2024].

## Annexe : Matrice d'évaluation

### Pertinence

Critère de pertinence du CAD de l'OCDE – L'intervention fait-elle ce qu'il faut ?				
Le critère de pertinence s'intéresse au concept de l'intervention. Il évalue la pertinence des objectifs et du concept d'un projet de développement au regard des exigences, des besoins, des priorités et des politiques (au niveau global/national/institutionnel) des bénéficiaires et parties prenantes, qu'il s'agisse d'individus, de groupes d'individus, d'organisations ou de partenaires de développement. Il examine également la capacité du concept du projet à s'adapter à un changement de circonstances. La pertinence est évaluée 1) par rapport au moment du concept de l'intervention <sup>1</sup> et 2) depuis une perspective actuelle <sup>2</sup> .				
Dimensions de l'évaluation de la durabilité	Type de question	Application dans cette évaluation	Questions d'évaluation	Précisions
<b>Conformité aux politiques et priorités</b>	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention sont-ils en phase avec les politiques et priorités (de portée mondiale, régionale ou nationale) du BMZ et des bénéficiaires, parties prenantes et autres partenaires (de développement) ? Dans quelle mesure tiennent-ils compte de l'environnement institutionnel et politique pertinent ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adéquation aux stratégies pays et concepts sectoriels du BMZ</li> <li>• Adéquation au cadre stratégique de référence du projet (par ex., stratégies nationales, y compris la stratégie nationale de mise en œuvre de l'Agenda 2030, stratégies régionales et internationales, stratégies de changement sectorielles et transsectorielles ; dans le cas de projets bilatéraux, notamment de stratégies de partenariat, cadres d'analyse internes tels que le système Sauvegardes+genre<sup>4</sup>)</li> <li>• Adéquation du concept du projet aux objectifs (nationaux) de l'Agenda 2030</li> <li>• Contribution du projet à certains Objectifs de développement durable (ODD)</li> <li>• Hiérarchisation claire des différentes politiques et priorités (notamment en cas de contradictions)</li> </ul>
<b>Conformité aux besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes</b>	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure les objectifs du projet sont-ils en phase avec les besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes impliqués (individus, groupes et organisations) en matière de développement ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte des parties prenantes de type acteurs de la société civile et du secteur privé dans le concept du projet</li> </ul>
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention ciblent-ils les besoins et capacités des bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations) particulièrement défavorisés et vulnérables ? S'agissant des groupes, est-il possible de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc. ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciblage des groupes particulièrement défavorisés (au sens de l'approche « Ne laisser personne de côté »)</li> <li>• Prise en compte des opportunités éventuelles liées aux problématiques de genre et de droits humains</li> <li>• Prise en compte des risques identifiés</li> </ul>
<b>Pertinence du concept<sup>3</sup></b>	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure le concept du projet est-il adapté et réaliste (d'un point de vue technique, organisationnel et financier) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réalisme de l'objectif du projet dans la perspective actuelle et au regard des ressources disponibles (temps, finances, capacités des partenaires)</li> <li>• Prise en compte d'une possible évolution des conditions-cadres</li> <li>• Gestion de la complexité des conditions-cadres/cadres stratégiques de référence et des éventuels problèmes de surcharge</li> <li>• Ciblage stratégique</li> </ul>

Note : La matrice d'évaluation, y compris la méthodologie, est incluse dans les chapitres individuels sur les critères du CAD de l'OCDE dans ce rapport

Note : Questions en *italique* sont des questions d'apprentissage descriptives qui sont pertinentes pour l'analyse mais pas pour l'évaluation finale. Les questions standard sont définies dans "[Critères d'évaluation pour la coopération bilatérale allemande](#)" (BMZ, 2021).

	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure le concept du projet est-il suffisamment précis et réaliste (en termes de vérifiabilité et de traçabilité du système des objectifs et hypothèses sous-jacentes) ?	Évaluation du modèle de résultats (actuel) et des hypothèses de résultat (théorie du changement) de la logique de projet effective : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adéquation des activités, instruments et extrants aux objectifs à atteindre par le projet</li> <li>• Vraisemblance des hypothèses de résultat sous-jacentes</li> <li>• Définition claire et vraisemblance des limites systémiques établies (sphère de responsabilité)</li> <li>• Juste prise en compte de l'influence éventuelle des autres bailleurs de fonds/organisations en dehors de la sphère de responsabilité du projet</li> <li>• Exhaustivité et vraisemblance des postulats et des risques associés aux résultats du projet</li> <li>• Le cas échéant, le cofinancement a-t-il été adéquatement intégré au concept global du projet, et quelle valeur ajoutée en attendre pour la théorie du changement/le concept du projet ?</li> </ul>
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure le concept du projet repose-t-il sur une approche holistique du développement durable (interaction de ses dimensions sociale, environnementale et économique) ?	• Présentation des interactions de l'intervention avec d'autres secteurs (synergies/conflits d'intérêts) dans le concept du projet – s'agissant notamment des dimensions de durabilité au sens de l'Agenda 2030 (développement écologique, économique et social)
<b>Adaptabilité – adaptation au changement</b>	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention s'est-elle adaptée aux évolutions de l'environnement dans le temps (risques et opportunités) ?	• Adaptation aux changements survenus en cours de projet, y compris aux propositions de modification (changements locaux, nationaux, internationaux, sectoriels, notamment l'état de l'art du savoir-faire sectoriel)

- (1) Le « moment du concept de l'intervention » correspond au moment où la proposition/modification le plus récent a été approuvé(e).
- (2) Au regard des normes, connaissances et conditions-cadres actuelles.
- (3) L'évaluation du concept d'une intervention passe généralement par l'évaluation de sa logique d'intervention. La logique d'intervention décrit le système d'objectifs sur lequel repose l'intervention. Elle cartographie les relations systématiques entre les niveaux de résultat individuels. Lors de la conception de l'intervention, la logique d'intervention est exposée dans la proposition de projet en tant que modèle logique, à la fois sous forme d'un récit narratif et d'un modèle de résultats (le plus souvent). Ce modèle est révisé en début d'évaluation et ajusté pour refléter l'état actuel des connaissances. La (re)construction exhaustive de la logique d'intervention est également appelée « théorie du changement ». À la GIZ, le « concept du projet » englobe l'objectif du projet (réalisation) et la théorie du changement associée avec les extrants, les activités, les instruments de coopération technique et en particulier les hypothèses de résultat ainsi que la stratégie de mise en œuvre (approche méthodologique, stratégie de renforcement des capacités, etc.). À la GIZ, la théorie du changement est décrite par le modèle de résultats de la GIZ (illustration graphique et hypothèses de résultat sous forme narrative).
- (4) Dans le système « Sauvegardes+Genre » de la GIZ, les risques sont évalués en amont du projet pour les aspects suivants : genre, conflits, droits humains, environnement et climat. S'agissant du genre et des droits humains, tant les risques que les opportunités sont évalués. Avant l'introduction du nouveau système en 2016, la GIZ examinait ces aspects de manière indépendante.
- (5) Facteurs de désescalade/d'union : par ex., institutions et acteurs, changements structurels ou normes et comportements contribuant à la paix. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen*, pp. 55/135.
- (6) Facteurs d'escalade/de division : par ex., institutions, structures, normes ou comportements destructeurs. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen*, p. 135.
- (7) Tous les projets déployés en contexte fragile, projets marqués FS1 ou FS2 et projets d'aide à la transition axée sur le développement doivent atténuer les facteurs d'escalade/de division et mitiger les risques liés à ce contexte marqué par les conflits, la fragilité et la violence. Les projets FS1 et FS2 doivent également s'employer à renforcer les facteurs de désescalade/d'union et à répondre aux besoins en matière de paix dans son objectif/sous-objectif.

## Cohérence

Critère de cohérence du CAD de l'OCDE – Dans quelle mesure l'intervention est-elle adaptée ?				
Le critère de cohérence s'intéresse à la compatibilité de l'intervention avec les autres interventions menées à l'échelle d'un pays, d'un secteur ou d'une institution, ainsi qu'avec les normes internationales. La dimension « cohérence interne » traite des synergies et de la répartition des tâches entre l'intervention et d'autres interventions de la coopération allemande pour le développement, ainsi que de l'adéquation de l'intervention aux normes internationales pertinentes auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement. La dimension « cohérence externe » s'intéresse à la complémentarité, l'harmonisation et la coordination de l'intervention avec celles d'autres partenaires, bailleurs de fonds et organisations internationales. Le critère de cohérence se rapporte tant au concept du projet qu'aux résultats qu'il obtient.				
Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Application dans cette évaluation	Questions d'évaluation	Précisions
Cohérence interne	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention est-elle conçue et mise en œuvre (à l'échelle d'un secteur, d'un pays, d'une région ou du monde) de façon complémentaire au sein de la coopération allemande pour le développement, s'agissant notamment de la répartition des tâches ?	• Analyse : le projet prend-il toutes les mesures nécessaires pour concrétiser pleinement les synergies au sein de la coopération allemande pour le développement ?
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure les instruments de la coopération allemande pour le développement (coopération technique et financière) sont-ils efficacement interconnectés dans le cadre de l'intervention (tant du point de vue de la conception que de la mise en œuvre) ? Les synergies sont-elles exploitées ?	• Le cas échéant, considérez également les projets des différents ministères ou autres instances allemandes
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention est-elle conforme aux normes nationales et internationales auxquelles souscrit la coopération allemande pour le développement (droits humains, etc.) ?	
Cohérence externe	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention vient-elle compléter et appuyer les efforts déployés par le partenaire (principe de subsidiarité) ?	
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure la conception et la mise en œuvre de l'intervention ont-elles été coordonnées avec les activités d'autres bailleurs de fonds ?	• Dans quelle mesure des synergies ont-elles pu être mises en place avec d'autres organisations et bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux à travers le cofinancement (le cas échéant), et comment le cofinancement a-t-il contribué à améliorer la coordination entre bailleurs de fonds ?
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure le concept de l'intervention est-il orienté vers l'exploitation des systèmes et structures existants (de partenaires/d'autres bailleurs de fonds/organisations internationales) dans la mise en œuvre de ses activités ? Dans quelle mesure ces systèmes et structures sont-ils utilisés ?	• Analyse : le projet prend-il toutes les mesures nécessaires pour concrétiser pleinement les synergies avec les interventions d'autres bailleurs de fonds au niveau impact ?
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure des systèmes communs (avec les partenaires ou d'autres bailleurs de fonds/organisations internationales) sont-ils utilisés pour le suivi, l'apprentissage et la reddition de comptes ?	

## Efficacité

Critère d'efficacité du CAD de l'OCDE – L'intervention atteint-elle ses objectifs ?				
Le critère d'efficacité s'intéresse au degré de réalisation – ou au degré de réalisation prévu – des objectifs de l'intervention (au niveau réalisation), y compris aux éventuelles inégalités de résultat entre les différents groupes de bénéficiaires et de parties prenantes. Il examine l'atteinte des objectifs du point de vue des résultats directs, à court terme et à moyen terme.				
Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Application dans cette évaluation	Questions d'évaluation	Précisions
<b>Atteinte des objectifs (prévus)<sup>1</sup></b>	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint – ou est-il prévu qu'elle atteigne – les objectifs (prévus) tels que planifiés initialement (ou tel qu'adaptés pour répondre aux évolutions de l'environnement) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation fondée sur les indicateurs associés aux objectifs du projet (convenus avec le BMZ)</li> <li>Vérifier si des indicateurs supplémentaires ou plus précis sont nécessaires pour refléter correctement l'objectif du projet</li> </ul>
<b>Contribution à l'atteinte des objectifs</b>	BMZ standard	Question d'apprentissage descriptive obligatoire	<i>Dans quelle mesure les objectifs du projet se sont-ils réalisés tel que planifié au départ (ou tel qu'adaptés pour répondre aux évolutions de l'environnement) ?</i>	
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure les extrants obtenus et le renforcement des capacités se sont-ils révélés utiles, et un accès équitable (au sens d'un accès physique, non discriminatoire et abordable) a-t-il été garanti ?	
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluation fondée sur les activités, les instruments de coopération technique et les extrants du projet (l'analyse des contributions est l'élément phare et la norme minimale de cette dimension d'évaluation – se reporter aux rapports annotés)</li> <li>Que se serait-il passé en l'absence de projet ? (Appelle généralement une réflexion qualitative)</li> </ul>
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs au niveau des bénéficiaires visés ?	
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs au niveau des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement défavorisés et vulnérables ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)	
	BMZ standard	Question d'apprentissage descriptive obligatoire	<i>Quels facteurs internes – d'un point de technique, organisationnel ou financier – se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs prévus de l'intervention ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs internes = facteurs s'inscrivant dans la sphère de responsabilité / les limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s)</li> </ul>
	BMZ standard	Obligatoire	<i>Quels facteurs externes se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs prévus de l'intervention (en tenant compte des risques anticipés) ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs externes = facteurs en dehors de la sphère de responsabilité / des limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GIZ et son/ses partenaire(s) officiel(s)</li> </ul>

<b>Qualité de la mise en œuvre</b>	BMZ standard	Obligatoire	<p>Quelle évaluation peut-on faire de la qualité du pilotage et de la mise en œuvre de l'intervention s'agissant de l'atteinte des objectifs ?</p> <p>Quelle évaluation peut-on faire de la qualité du pilotage et de la mise en œuvre de l'intervention, ainsi que de la participation à l'intervention, de la part du partenaire/de l'organisme de mise en œuvre ?</p>	<p>Considérations relatives au modèle Capacity Works :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un <b>suivi axé sur les résultats</b> est mis en œuvre et utilisé, notamment pour des prises de décision éclairées, la gestion du risque, etc. Les données sont ventilées par genre et groupes marginalisés. Les résultats imprévus positifs et négatifs font l'objet d'un suivi. La mise en place d'un suivi sensible aux conflits et d'un suivi précis des risques liés à la sécurité est primordiale pour les projets déployés en contexte fragile.</li> <li>- Poursuite d'une <b>stratégie</b> convenue avec les partenaires, qu'il est impératif de communiquer</li> <li>- Implication et <b>coopération</b> de tous les acteurs pertinents (y compris des partenaires, de la société civile et du secteur privé)</li> <li>- <b>Structure de pilotage</b> : les décisions affectant les résultats du projet sont prises en temps voulu et s'appuient sur des éléments de preuve. Les processus décisionnels sont transparents.</li> <li>- <b>Processus</b> : les processus de changement pertinents sont implantés dans le système de coopération ; des processus internes au projet sont établis et régulièrement reconsidérés et optimisés.</li> <li>- <b>Apprentissage et innovation</b> : adoption d'une culture de travail propice à l'apprentissage et à l'innovation, qui promeut les échanges d'expérience ; des processus d'apprentissage sont établis ; des ajustements au contexte sont possibles.</li> </ul>
<b>Résultats imprévus</b>	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats directs imprévus positifs/négatifs (sur le plan social, économique, environnemental ou vis-à-vis des groupes bénéficiaires vulnérables) ?	• L'accent est à placer sur le niveau de l'objectif du projet (outcome), mais il est également possible d'inclure les effets imprévus au niveau extrant pour l'analyse.
	BMZ standard	Obligatoire	Quels risques/opportunités potentiels découlent des résultats imprévus positifs/négatifs ? Quelle évaluation peut-on en faire ?	• Vérifier si ces risques ont été identifiés et fait l'objet d'un suivi lors de la phase de conception

- (1) La première et la deuxième dimensions d'évaluation sont interdépendantes : si la contribution du projet à la réalisation de l'objectif est faible (deuxième dimension d'évaluation), cela doit être pris en compte dans l'évaluation de la première dimension d'évaluation.
- (2) Facteurs de désescalade/d'union : par ex., institutions et acteurs, changements structurels ou normes et comportements contribuant à la paix. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen*, pp. 55/135.
- (3) Tous les projets déployés en contexte fragile, projets marqués FS1 ou FS2 et projets d'aide à la transition axée sur le développement doivent atténuer les facteurs d'escalade/de division et mitiger les risques liés à ce contexte marqué par les conflits, la fragilité et la violence. Les projets FS1 et FS2 doivent également s'employer à renforcer les facteurs de désescalade/d'union et à répondre aux besoins en matière de paix dans son objectif/sous-objectif.
- (4) Facteurs d'escalade/de division : par ex., institutions, structures, normes ou comportements destructeurs. Pour plus de détails, voir GIZ (2007) : *Peace and Conflict Assessment (PCA). Ein methodischer Rahmen zur konflikt- und friedensbezogenen Ausrichtung von EZ-Maßnahmen*, p. 135.
- (5) Risques en contexte de conflit, de fragilité et de violence : risques contextuels (instabilité politique, violence, crises économiques, flux migratoires/de réfugiés, sécheresses, etc.), risques institutionnels (faible capacité du partenaire, risques fiduciaires, corruption, roulement du personnel, risques d'investissement, etc.) et risques personnels (meurtre, cambriolage, enlèvement, soins médicaux, etc.). Pour plus de détails, voir GIZ (2014) : *Le suivi axé sur les résultats sensible au contexte et aux conflits*. Complément au « Guide de la mise en place et de l'utilisation d'un système de suivi axé sur les résultats (système de SAR) », pp. 28 et 29.

## Impact

Critère d'impact du CAD de l'OCDE (résultats de développement de niveau supérieur) – Quelle différence l'intervention fait-elle ?					
En se fondant sur les résultats de développement de niveau supérieur identifiables (au niveau impact), le critère d'impact évalue dans quelle mesure l'intervention a déjà produit des résultats significatifs, prévus ou imprévus, positifs ou négatifs, sur le plan global (contributions aux changements observés), ou s'il est prévu qu'elle en produise à l'avenir. Cela englobe les éventuelles inégalités de résultat entre les différents groupes de bénéficiaires et de parties prenantes. Ce critère traite des résultats de l'intervention de développement.					
Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Application dans cette évaluation	Questions d'évaluation	Précisions	
<b>Résultats de développement (prévus) de niveau supérieur<sup>1</sup></b>	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles) auxquels l'intervention contribuera/est censée contribuer ? (Dans la mesure du possible, préciser un calendrier.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se reporter à la proposition de module pour l'impact suggéré et aux indicateurs associés à l'objectif du programme (proposition de programme) s'il ne s'agit pas d'une action individuelle</li> <li>Base d'évaluation possible : indicateurs, marqueurs, lien avec la stratégie nationale de mise en œuvre de l'Agenda 2030, lien avec les ODD</li> </ul>	
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles) au niveau des bénéficiaires visés ? (Dans la mesure du possible, préciser un calendrier.)		
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur auxquels l'intervention contribuera/est censée contribuer au niveau des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement défavorisés/vulnérables ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.) (Si possible, préciser un calendrier.)		
<b>Contribution aux résultats de développement (prévus) de niveau supérieur</b>	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle effectivement contribué aux résultats de développement de niveau supérieur identifiés et/ou anticipés (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles, en tenant compte de la stabilité politique) qu'elle était censée susciter ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'analyse des contributions (concept d'évaluation) est la norme minimale et l'élément phare de cette dimension d'évaluation ; d'autres approches sont possibles et souhaitables, se reporter aux rapports annotés</li> <li>Évaluation de la contribution du projet aux impacts en se fondant sur l'analyse des hypothèses de résultat du niveau réalisation au niveau impact</li> </ul>	
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint ses objectifs de développement prévus (tels que convenus au départ, ou adaptés le cas échéant) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cette question peut d'ores et déjà être traitée à la question 1 de la dimension d'évaluation 1 ; la contribution aux impacts est évaluée à la question 1 de la dimension d'évaluation 2</li> </ul>	
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle atteint ses objectifs de développement prévus (tels que convenus au départ, ou adaptés le cas échéant) au niveau des bénéficiaires visés ?		
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué aux résultats de développement de niveau supérieur/aux changements intervenus dans la vie des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement vulnérables et défavorisés qu'elle était censée susciter ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)		
	BMZ standard	Question d'apprentissage descriptive obligatoire		<i>Quels facteurs internes – d'un point de technique, organisationnel ou financier – se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs de développement prévus de l'intervention ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs internes = facteurs s'inscrivant dans la sphère de responsabilité / les limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GiZ et son/ses partenaire(s) officiel(s)</li> </ul>
	BMZ standard	Question d'apprentissage descriptive obligatoire		<i>Quels facteurs externes se sont avérés décisifs pour l'atteinte (ou non) des objectifs de développement prévus de l'intervention ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs externes = facteurs en dehors de la sphère de responsabilité / des limites systémiques du projet. Le projet est mis en œuvre conjointement par la GiZ et son/ses partenaire(s) officiel(s).</li> <li>Prendre en compte les activités des autres acteurs, les autres politiques et conditions-cadres, et les autres domaines, stratégies ou intérêts politiques (ministères allemands, partenaires de développement bilatéraux et multilatéraux)</li> </ul>

	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle engendré des changements structurels ou institutionnels (au niveau des organisations, systèmes, réglementations, etc.) ?	
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle servi de modèle et/ou a-t-elle eu un large impact ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise à l'échelle ("Scaling-up") est un processus délibérément conçu pour implanter des changements au sein d'organisations et de systèmes de coopération (concepts, approches, méthodes, etc.) pour produire un large impact</li> <li>• Il en existe plusieurs types : la mise à l'échelle verticale, horizontale, fonctionnelle ou une combinaison de ces dernières<sup>2</sup></li> <li>• Analyser le potentiel éventuel et les raisons de ne pas l'exploiter</li> </ul>
	BMZ standard	Question d'apprentissage descriptive obligatoire	<i>Comment la situation aurait-elle évolué sans l'intervention ?</i>	• Appelle généralement une réflexion qualitative, les approches quantitatives sont appréciées
<b>Contribution aux résultats de développement (imprévus) de niveau supérieur</b>	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure est-il possible d'identifier/d'anticiper les résultats de développement de niveau supérieur imprévus (dimensions sociale, économique et environnementale et interactions entre elles, en tenant compte de la stabilité politique) ? (Dans la mesure du possible, préciser un calendrier.)	
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle suscité des résultats de développement de niveau supérieur identifiables/anticipables imprévus (positifs et/ou négatifs) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier si ces risques ont été identifiés lors de la phase de conception</li> <li>• Vérifier comment les risques en lien avec des résultats positifs (non convenus de manière formelle) ou négatifs (imprévus) au niveau impact ont été évalués dans le système de suivi (méthode Kompass, par ex.)</li> <li>• Mesures prises pour éviter ou contrecarrer les risques/résultats négatifs/contreparties<sup>3</sup></li> <li>• Identifier les conditions-cadres ayant joué un rôle dans les résultats négatifs, et la réponse que leur a opposé le projet</li> <li>• Examiner dans quelle mesure les résultats positifs potentiels (non convenus de manière formelle) et les synergies potentielles entre les dimensions de développement écologique, économique et sociale ont été suivis et exploités</li> </ul>
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à des résultats de développement de niveau supérieur identifiables/anticipables imprévus (positifs et/ou négatifs) au niveau des groupes de parties prenantes et de bénéficiaires particulièrement défavorisés ou vulnérables ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)	
(1) La première et la deuxième dimensions d'évaluation sont interdépendantes : si la contribution du projet à la réalisation de l'objectif est faible (deuxième dimension d'évaluation), cela doit être pris en compte dans l'évaluation de la première dimension d'évaluation.				
(2) Voir GIZ 2016 « Orientation sur la mise à l'échelle à l'attention des responsables des marchés et des conseillers du Pôle d'expertise »				
(3) Les risques, effets négatifs et contreparties sont des aspects distincts qu'il convient de traiter séparément à ce stade.				

## Efficiency

Critère d'efficacité du CAD de l'OCDE – Dans quelle mesure les ressources sont-elles utilisées ?				
Le critère d'efficacité examine la mesure dans laquelle l'intervention produit des résultats de manière rentable et en temps opportun (rapport entre intrants/extrants au niveau réalisation et impact). La dimension d'évaluation « efficacité de la production » s'intéresse à l'adéquation du ratio intrants/extrants. La dimension d'évaluation « efficacité de l'affectation » s'intéresse à l'adéquation du ratio intrants/résultats obtenus (objectifs de développement/du projet ; niveau réalisation/impact) par l'intervention. Le critère d'efficacité se rapporte tant au concept et à la mise en œuvre du projet qu'aux résultats qu'il obtient.				
Dimensions d'évaluation	Filtre – Type de projet	Application dans cette évaluation	Questions d'évaluation	Précisions
Efficacité de la production	BMZ standard	Question d'apprentissage descriptive obligatoire	<i>Comment les intrants de l'intervention (ressources financières, humaines et matérielles) sont-ils répartis (par instruments, secteurs, sous-interventions, en tenant compte des contributions aux coûts des partenaires/organismes de mise en œuvre/autres bénéficiaires et parties prenantes, etc.) ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Description des données : coûts par extrant, type de coûts, contributions des partenaires convenues et acquittées</li> <li>Description des écarts entre les coûts planifiés au départ et les coûts réels (les changements dûment justifiés sont souhaitables pour une efficacité accrue)</li> </ul>
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure les intrants de l'intervention (ressources financières, humaines et matérielles) ont-ils été utilisés de manière économique au regard des extrants obtenus (produits, biens d'investissement et services) ? Si possible, faire référence aux données d'autres évaluations d'une région ou d'un secteur donné, par exemple.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de l'outil d'efficacité (instructions comprises) et utilisation de l'approche « Follow the money » comme concept d'évaluation (possibilité d'y associer d'autres approches de grande qualité)</li> <li>Niveau extrant : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique (instruments du personnel, financements, matériaux et équipement)<sup>1</sup> au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur le principe du minimum (utiliser des données comparatives le cas échéant)</li> <li>Le projet s'appuie sur des données de référence internes ou externes pour obtenir ses résultats au meilleur coût</li> <li>Examen régulier des ressources utilisées par le projet en veillant à les affecter rationnellement, et des risques liés aux coûts</li> <li>Les frais généraux du projet sont proportionnés aux coûts engendrés par les extrants</li> </ul>
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure les extrants de l'intervention (produits, biens d'investissement et services) auraient-ils pu être maximisés en utilisant les intrants (ressources financières, humaines et matérielles) autrement ? Si possible, faire référence aux données d'autres évaluations d'une région ou d'un secteur donné, par exemple. (Le cas échéant, cette question apporte une perspective complémentaire*)  *Cette question est obligatoire dans le cas de coopération technique, merci de bien vouloir y répondre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilisation de l'outil d'efficacité (instructions comprises) et utilisation de l'approche « Follow the money » comme concept d'évaluation (possibilité d'y associer d'autres approches de grande qualité)</li> <li>Niveau extrant : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique (instruments du personnel, financements, matériaux et équipement)<sup>1</sup> au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur la maximisation des extrants (utiliser des données comparatives le cas échéant)</li> <li>Analyse d'une affectation alternative des ressources et des équipes aux différents extrants en vue d'une maximisation de ces derniers</li> <li>Les ressources économisées peuvent et doivent être utilisées pour maximiser les extrants</li> <li>Examen des ressources lors de la phase de conception puis régulièrement au cours de la mise en œuvre du projet en veillant à maximiser les extrants (les changements dûment justifiés sont souhaitables pour une efficacité accrue)</li> <li>« Maximiser les extrants » s'entend avec les mêmes ressources, dans les mêmes conditions et avec une qualité équivalente ou supérieure</li> </ul>
	BMZ standard	Obligatoire	Les extrants (produits, biens d'investissement et services) ont-ils été produits en temps voulu et dans les délais prévus ?	
Efficacité de l'affectation	BMZ standard	Question d'apprentissage descriptive obligatoire	<i>Par quels autres moyens et à quel coût aurait-on pu atteindre les résultats obtenus (objectif du projet de niveau supérieur) ?</i>	

	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure – comparativement à des concepts d'intervention alternatifs – les résultats auraient-ils pu être atteints à moindre coût ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau réalisation ("outcome") : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique, au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur le principe du minimum (utiliser des données comparatives le cas échéant)</li> <li>• Examen régulier en cours de projet du ratio intrants/extrants et des alternatives ainsi que des risques liés aux coûts</li> <li>• Les contributions des partenaires sont proportionnées aux coûts engendrés par les réalisations du projet</li> </ul>
	BMZ standard	Obligatoire	<p>Dans quelle mesure – comparativement à des concepts d'intervention alternatifs – les résultats positifs auraient-ils pu être maximisés à l'aide des ressources existantes ? (Le cas échéant, cette question apporte une perspective complémentaire*)</p> <p>*Cette question est obligatoire dans le cas de coopération technique, merci de bien vouloir y répondre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau réalisation ("outcome") : analyse des approches et activités, ainsi que des instruments de coopération technique, au regard des alternatives possibles, en mettant l'accent sur la maximisation des réalisations (comparaison réelle le cas échéant)</li> <li>• Le projet répartit ses ressources entre les différents extrants de sorte à maximiser les résultats pour ce qui est de l'objectif du module</li> <li>• Examen régulier en cours de projet du ratio intrants/extrants et des alternatives</li> <li>• Examen et concrétisation des options de mise à l'échelle</li> <li>• En cas de levée de fonds supplémentaires (par ex., cofinancement) : effets sur le ratio intrants/extrants (par ex., par le biais d'économies d'échelle) et le ratio coûts administratifs/coûts totaux</li> <li>• Les pertes d'efficacité liées à un manque de coordination/complémentarité au sein de la coopération allemande pour le développement sont suffisamment évitées</li> </ul>

(1) Voir GIZ 2015 : *Integration of TC Instruments – Key Elements*, fondé sur le document BMZ 2014: *Handbuch der bilateralen TZ Verfahrensinformation Nr. VI0362014 'Eckpunkte zur Instrumentenintegration*

## Viabilité – durabilité

Critère de viabilité/durabilité du CAD de l'OCDE – Les bénéfices seront-ils durables ? (max. 100 points)				
Le critère de viabilité/durabilité s'intéresse au maintien des bénéfices sur le long terme (aux niveaux réalisation et impact) ou à la probabilité que les bénéfices se maintiennent sur le long terme – en tenant compte des risques identifiés ou prévisibles – en particulier une fois que l'aide a pris fin.				
Dimensions d'évaluation	Type de question	Application dans cette évaluation	Questions d'évaluation	Précisions
<b>Capacités des bénéficiaires et parties prenantes</b>	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure les bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) ont-ils les ressources institutionnelles, humaines et financières, ainsi que la volonté (sentiment d'appropriation), requises pour faire durer les résultats positifs de l'intervention dans le temps (une fois que l'aide a pris fin) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les projets d'aide à la transition axée sur le développement s'adressent essentiellement aux bénéficiaires finaux dont la résilience aux crises et aux chocs récurrents doit être renforcée. Ces projets mettent donc généralement l'accent sur la résilience des bénéficiaires finaux et/ou au moins sur la pérennité de l'action (voir explication à la dimension 3) – (Éclaircissements lors de la phase initiale de l'évaluation)</li> </ul>
	BMZ standard	Obligatoire	Les bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) font-ils preuve de suffisamment de résilience pour surmonter les risques à venir susceptibles de compromettre les résultats de l'intervention ?	
<b>Contribution au développement de capacités durables</b>	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à doter les bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) des ressources institutionnelles, humaines et financières, ainsi que de la volonté (sentiment d'appropriation), requises pour faire durer les résultats positifs de l'intervention dans le temps et pour limiter l'impact d'éventuels résultats négatifs ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse de la préparation et documentation des expériences d'apprentissage</li> <li>Description de l'implantation des contenus, approches, méthodes et concepts au sein du système partenaire</li> <li>Référence à la stratégie de sortie du projet</li> <li>Si un projet consécutif est prévu, vérifier dans quelle mesure les résultats du projet évalué sont maintenus ; l'implantation des résultats au sein de l'organisation du partenaire doit être recherchée indépendamment du déploiement ou non d'un projet consécutif, la durabilité devant être assurée même en l'absence de financements de bailleurs de fonds</li> <li>Les projets d'aide à la transition axée sur le développement s'adressent essentiellement aux bénéficiaires finaux dont la résilience aux crises et aux chocs récurrents doit être renforcée. Ces projets mettent donc généralement l'accent sur la résilience des bénéficiaires finaux et/ou au moins sur la pérennité de l'action (voir explication à la dimension 3) – (Éclaircissements lors de la phase initiale de l'évaluation)</li> </ul>
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à renforcer la résilience des bénéficiaires et parties prenantes (individus, groupes et organisations, partenaires et organismes de mise en œuvre) ?	
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle contribué à renforcer la résilience des groupes particulièrement défavorisés ? (Possibilité de les ventiler par âge, niveau de revenu, genre, origine ethnique, etc.)	
<b>Durabilité des résultats</b>	BMZ standard	Question d'apprentissage descriptive obligatoire	<i>Dans quelle mesure le contexte dans lequel s'inscrit l'intervention est-il stable ?</i>	
	BMZ standard	Question d'apprentissage descriptive obligatoire	<i>Dans quelle mesure la durabilité des résultats positifs de l'intervention est-elle influencée par le contexte ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examen des risques et opportunités pour ce qui est de la stabilité à long terme des résultats, et description de la réponse du projet à ces risques et opportunités</li> </ul>
	BMZ standard	Obligatoire	Dans quelle mesure peut-on estimer que les résultats positifs (et négatifs, le cas échéant) de l'intervention sont durables ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Examiner dans quelle mesure il est possible de prévoir si les partenaires et bénéficiaires continueront d'exploiter les résultats</li> <li>Référence aux conditions et à leur influence sur la durabilité, la longévité et la résilience des effets (réalisation et impact)</li> <li>Dans le cas des projets relevant de l'aide à la transition axée sur le développement, il convient d'examiner la continuité de l'action : dans quelle mesure les services ou résultats seront-ils maintenus par les projets ultérieurs (de la GIZ ou d'autres organisateurs/bailleurs de fonds), ou dans quelle mesure leur durabilité sera-t-elle assurée ? (Éclaircissements lors de la phase initiale)</li> </ul>

#### Décharge de responsabilité :

Cette publication contient des liens vers des sites Internet externes. La responsabilité du contenu des sites externes mentionnés relève toujours de leurs éditeurs respectifs. Au moment où les liens vers ces sites ont été publiés pour la première fois, la GIZ a vérifié le contenu tiers pour déterminer s'il serait susceptible de donner lieu à une responsabilité civile ou pénale. Toutefois, il n'est raisonnablement pas possible de surveiller en permanence les liens vers les sites externes sans indication concrète d'une violation de droits quelconques. Si la GIZ détermine ou est avertie par un tiers qu'un site externe dont elle a fourni le lien est susceptible de donner lieu à une responsabilité civile ou pénale, elle retirera immédiatement le lien de son site. La GIZ se dissocie expressément de ces contenus.

#### Cartes :

Les cartes imprimées ici sont fournies exclusivement à des fins d'information et ne constituent en aucun cas une reconnaissance de frontières ou de territoires en vertu du droit international. La GIZ n'assume aucune responsabilité quant à l'actualisation, l'exactitude ou l'exhaustivité de ces cartes. Toute responsabilité en cas de dommages, directs ou indirects, résultant de leur utilisation est exclue.



**Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

Sièges  
Bonn und Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn, Deutschland  
T +49 228 44 60-0  
F +49 228 44 60-17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5  
65760 Eschborn, Deutschland  
T +49 61 96 79-0  
F +49 61 96 79-11 15

E [info@giz.de](mailto:info@giz.de)  
I [www.giz.de](http://www.giz.de)