Royaume des Pays-Bas

ACMA3

Approche Communale pour le Marché Agricole-Phase 3

IFDC Developing Agriculture from the Ground Up

care

KIT INSTITUTE

Évaluation Externe à Mi-Parcours du Programme ACMA3

FIDEXI Conseil

FIDUCIAIRE D'EXPERTISE ET D'INGENIERIE CONSEIL S.A.R.L (FIDEXI Conseil)
Siège social : 2ième Etage Immeuble La GAÎTE/ Avenue Steinmetz- Cotonou /01BP 5356 Cotonou/BENIN
E-mail: fidexiconseil@gmail.com

N°RCCM RB/COT/12 B 8522/ N° IFU 3201201240311/ Compte BOA : n° 001921930011
Tél.+229 20 22 13 15/ + 229 96 66 92 55 / + 229 97 42 99 39

Remerciement

L'évaluation à mi-parcours est une exigence contractuelle et habituelle des projets et programmes. Mais, la réussite d'une telle mission requiert un appui institutionnel constant dont nous avons bénéficié auprès des gestionnaires du Programme ACMA3. Nous tenons à leur exprimer notre profonde gratitude à :

- M. Ousmane Ouédraogo, le Chef Programme et Madame Rassidatou Moustafa, le Chef Programme Adjoint ;
- M. Clément Edah, le chargé de programme à l'Ambassade des Pays-Bas ;
- M. Bertus Wennink (KIT) ;
- M. Adeleke Oguniyi, Global MEL Manager (IFDC)
- M. Aquilas Foundohou, le Responsable du Suivi-Évaluation et Apprentissage du Programme ;
- Madame Fresnelle Ahouangbenon, Mme Gisèle Toklo, M. Moïse Obayomi Adégnika ;
- Le personnel des DDAEP et des ATDA couvrant les départements du Borgou, de la Donga et des Collines ;
- Les divers types de partenaires : SAE, SFD, OPA ;
- les personnes-ressources.

Sigles et Acronymes

ACMA	Approche Communale pour le Marché Agricole
AFD	Agence Française de Développement
AIC	Agriculture Intelligente face au Changement Climatique
ANE	Acteurs Non Etatiques
ATDA	Agence Territoriale de Développement Agricole
CCIC	Cadre de Concertation Inter Communal
CCPH	Coopérative Communale de Palmier à Huile
CVA	Chaîne de Valeur Agricole
DDAEP	Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FUPRO	Fédération des Unions des Producteurs
GIZ	Coopération Technique Allemande
IATI	International Aid Transparency Initiative
IEM	Infrastructures et Équipements Marchands
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
KIT	Institut Royal des Tropiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
PADAAM	Projet d'Appui au Développement Agricole et de l'Accès au Marché
PADAC	Projet d'Appui au Développement Agricole dans les Collines
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PDAB	Projet de Développement de l'Agrobusiness au Bénin
PEA	Pôle d'Entreprises Agricoles
PND	Plan National de Développement
PNIASAN	Plan National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnel
ProACPA	Projet d'Appui Conseil aux Politiques Agricoles
ProCIVA	Projet des Centres d'Innovations Vertes pour le secteur Agro-alimentaire au Bénin
ProSAR	Projet pour la Sécurité Alimentaire et le Renforcement de la Résilience
PROVAC	Projet de Vulgarisation de l'Aquaculture Continentale
PSDSA	Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RSE&A	Responsable Suivi-Évaluation & Apprentissage
SAE	Structure d'Appui à l'Entrepreneuriat
SCMM	Système Collectif de Mise en Marché
SFD/IMF	Système de Financement Décentralisé/Institution de Microfinance
SIFT	Système d'Information et de formation technique
SIM	Système d'Information de Marché
SODECO	Société pour le Développement du Coton
TdC	Théorie de Changement
TDL	Taxe de Développement Local
TDR	Termes De Référence
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UCC	Union Communale des Commerçants
UCP	Union Communale des Producteurs
UCT	Union Communale des Transformateurs

Table des matières

Remerciement 2
Sigles et Acronymes 3
Liste des tableaux 6
Liste des graphiques 6
Résumé Exécutif 7
1 Introduction 12
2 Objectifs et méthodologie de l'évaluation 14
2.1 Objectifs et portées de l'évaluation à mi-parcours 14
2.1.1 Question fondamentale, objectif général et résultats attendus de l'évaluation 14
2.1.2 Portée de l'évaluation à mi-parcours 14
2.2 Méthodologie de l'évaluation à mi-parcours 18
2.2.1 Démarrage de la mission 18
2.2.2 État des lieux des données secondaires existantes 18
2.2.3 Élaboration, restitution et validation du document méthodologique de l'évaluation à mi-parcours du programme Visites de terrain et interviews avec les acteurs 19
2.2.4 Visites de terrain et collecte des données 19
2.2.5 Élaboration des tableaux de performance du Programme ACMA3 20
2.2.6 Analyse, interprétation des données et formulation des recommandations 20
2.2.7 Élaboration et validation des rapports de la mission et atelier de revue 20
2.2.8 Atelier de revue 21
3 Présentation du programme 22
3.1 Objectifs du programme 22
3.2 Stratégies et activités du programme ACMA3 22
3.3 Parties prenantes du programme ACMA3 23
3.4 La théorie du changement du programme ACMA3 23
3.5 Cadre de résultats du programme 26
4 Résultats de l'évaluation à mi-parcours 30
4.1 Pertinence, cohérence et alignement du Programme 30
4.1.1 Bien-fondé du Programme au regard des besoins et attentes des bénéficiaires directs 30
4.1.2 Cohérence du Programme avec les stratégies et interventions des Pays-Bas 30
4.1.3 Cohérence du Programme avec les orientations nationales 31
4.1.4 Cohérence interne du Programme 31
4.1.5 Cohérence externe du Programme 31
4.1.6 Facteurs externes ayant affecté le Programme 34
4.2 Efficacité et perspectives d'impact 34
4.2.1 Les outputs à mi-parcours du programme 34

4.2.2 Les outcomes immédiats à mi-parcours du programme 36
4.2.3 Les outcomes intermédiaires à mi-parcours du programme 38
4.2.4 Les outcomes finaux à mi-parcours du programme 40
4.2.5 Les impacts à mi-parcours du programme 41
4.2.6 Synthèse de la réalisation des résultats 42
4.3 Efficience 44
4.3.1 Taux d'exécution budgétaire et taux d'exécution physique 44
4.3.2 Efficacité-Coût 45
4.4 Développement des marchés alternatifs 47
4.5 Promotion des innovations par ACMA 3 48
4.6 Valeur ajoutée de l'intervention ACMA 3 49
4.7 Gouvernance du Programme, responsabilité mutuelle & harmonisation des activités des acteurs 50
4.7.1 Coordination du Programme 50
4.7.2 Communication et mise à l'échelle 50
4.7.3 Suivi-évaluation et capitalisation 51
4.8 Viabilité des stratégies de sortie et durabilité, du Programme 51
4.9 Bien-fondé de la théorie du changement 52
5 Conclusions, leçons apprises et recommandations 53
5.1 Conclusions 53
5.2 Leçons apprises 56
5.3 Recommandations 56
Annexes du rapport 57
A1 Définition des indicateurs du programme ACMA3 57
A2 Taux d'exécution du budget (détails) 59
A3 Matrice d'évaluation 60
A4 Outil de collecte de données (guide d'entretien) 62
A5 Liste des personnes-ressources rencontrées 68
A6 Termes de référence de la mission 69

Liste des tableaux

Tableau 3.1 TDC en lien avec les indicateurs 28
Tableau 3.2 : Cadre d'évaluation de l'efficacité du Programme ACMA 3 29
Tableau 4.1 Comparaison de quelques projets/programmes avec le programme ACMA3 32
Tableau 4.2 Appréciation de l'efficacité du Programme ACMA3 (Niveau Outputs) 34
Tableau 4.3 Appréciation de l'efficacité de ACMA3 (Niveau Outcomes immédiats) 36
Tableau 4.4 Appréciation de l'efficacité de ACMA3 (Niveau Outcomes intermédiaires) 38
Tableau 4.5 Appréciation de l'efficacité de ACMA3 (Niveau Outcomes finaux) 40
Tableau 4.6 Appréciation de l'efficacité de ACMA3 (Niveau Impacts) 41
Tableau 4.7. Niveau de réalisation des résultats en % 42
Tableau 4.8 Appréciation de l'efficacité du Programme ACMA3 (Développement de marchés alternatifs) 48
Tableau 4.9 Appréciation de l'efficacité du Programme ACMA3 (Promotion des innovations) 49

Liste des graphiques

Graphique 3.1: La visualisation de la théorie de changement du programme ACMA3 25
Graphique 3.2 La TdC simplifiée en lien avec les indicateurs 27
Graphique 4.1. Allocation et taux de réalisation budgétaires par activité 44
Graphique 4.2. Taux de réalisation des résultats (%) par catégorie d'indicateurs 45
Graphique 4.3. Indice d'efficacité-coût par activité en euros 46
Graphique 4.4. Évolution de la relation output-impact 47

Résumé Exécutif

Le programme Approche Communale pour le Marché Agricole au Bénin – phase 3 (ACMA3, 2022-2027) s'inscrit dans la continuité des phases précédentes (ACMA 1 et ACMA 2). Il vise à contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations rurales à travers l'accroissement des emplois et des revenus agricoles dans les 18 communes des départements du Borgou, de la Donga et des Collines. Le programme met l'accent sur la création d'un environnement local institutionnel et économique favorable au développement des chaînes de valeur agricoles, la résilience climatique, l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes. Il s'articule autour d'un appui ciblé sur les acteurs économiques organisés en Pôles d'Entreprises Agricoles (PEA). Ses interventions touchent les acteurs directs (producteurs, transformateurs, commerçants) et indirects (fournisseurs d'intrants, équipementiers, services financiers et non financiers, TIC, etc) des chaînes de valeur agricoles en facilitant l'accès aux financements agricoles, aux innovations techniques, numériques et aux marchés. Les spéculations agricoles couvertes sont le maïs, le manioc, le soja, les produits maraichers, l'arachide, les petits ruminants, et les volailles.

L'évaluation à mi-parcours du programme vise à répondre à la question centrale suivante : « Quelles sont les performances du projet ACMA3 après deux années de mise en œuvre ? ».

Les dimensions analysées portent sur la pertinence, l'efficacité et les perspectives d'impact, l'efficience, la gouvernance, les stratégies de sortie et la durabilité. Des leçons sont tirées et des recommandations sont faites à partir des analyses.

L'approche méthodologique globale de réalisation de la mission d'évaluation à mi-parcours a été participative et centrée sur les résultats attendus. Elle s'est fondée sur un ensemble d'expériences et de connaissances collectives des parties prenantes à l'évaluation du programme ACMA3 pour répondre aux questions évaluatives et atteindre les objectifs spécifiques et global de l'évaluation à mi-parcours. Une quarantaine de personnes-ressources ont été interviewées et 13 focus groups ont été organisés avec en moyenne 8 participants par focus group, soit 104 personnes pour les focus groups.

La mission conclut que la mise en œuvre du Programme ACMA3 est satisfaisante et la plupart des résultats (individuels ou globaux) sont déjà réalisés ou en cours de réalisation (26 indicateurs sur 33). Plus spécifiquement et s'inspirant des questions évaluatives, la mission affirme que :

- Le programme ACMA 3 est pertinent en ce sens qu'il répond aux attentes des bénéficiaires et du pays en ce qui concerne l'amélioration des emplois, des revenus et la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Cependant, dans sa mise œuvre concrète sur le terrain, l'approvisionnement en intrants, la mise en place des infrastructures et d'équipements marchands et l'accès des maraîchers aux marchés rémunérateurs restent des contraintes à lever ;
- Le programme demeure cohérent avec les orientations et les stratégies nationales (PND, PSDASA/PNIASAN) et celles des Pays Bas notamment en ce qui concerne le climat, l'implication des jeunes et des femmes et la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Il est aussi cohérent avec les autres interventions dans la zone du programme ;
- Le programme présente une bonne cohérence interne en créant un climat des affaires (FBS, OPA, DDAEP, ATDA, SAE, etc.) favorable aux producteurs, aux

transformateurs et aux commerçants. Cependant, cette cohérence interne est mise à l'épreuve par le retard dans la mise en place des IEMs et de certains FBS ;

- Le programme présente une bonne cohérence externe avec les autres projets et programmes complémentaires de la zone d'intervention. Des interactions pour une synergie d'actions sont fréquentes entre ACMA 3 et ces projets et programmes. Cependant, pour certains acteurs, cette synergie reste à renforcer ;
- Les résultats du programme ont été affectés par des chocs externes tels que la fermeture des frontières avec le Niger et l'interdiction de l'exportation des produits vivriers par le gouvernement béninois. Il s'agit d'un cas d'incohérence entre les objectifs nationaux et les objectifs des interventions locales.
- Le programme est globalement efficace, mais non inclusif au niveau des outputs en ce qui concerne les femmes touchées. Cependant, le domaine de résultat 3 relatif à l'amélioration de l'environnement politique local est plombé par la non tenue des séances du CCIC réalisées à seulement 37%. Cette contreperformance est due à la non collaboration immédiate des nouvelles communes partenaires (Donga et Borgou). Si en 2025, le CCIC du Borgou est devenu fonctionnel, celui de la Donga peine à démarrer parce que les dirigeants de l'association intercommunale partenaire qui implique deux départements (Donga et Atacora) refusent à faire appuyer la Donga par ACMA 3. Ceci révèle que l'indicateur concernant les CCIC (I33) ne devrait pas être positionné comme output. L'intervention précise de ACMA 3 auprès des CCIC fonctionnels (par exemple les subventions) devrait être l'indicateur d'output mesuré. Deux autres points faibles au niveau des outputs concernent la non réalisation de l'objectif de construction/réhabilitation des IEMs à cause des difficultés dans la mobilisation du cofinancement des partenaires et l'objectif d'inclusion des femmes ;
- Le programme est globalement efficace et inclusif (intégration des jeunes et des femmes dans les organes de gestion des OPA) au niveau des outcomes immédiats. En ce qui concerne les points positifs, on peut citer l'amélioration de la participation des PEA, OPA et PME agroalimentaires, de la mise en marché collective, de la capacité des membres des PEA à bénéficier de crédits pour l'achat collectif d'intrants agricoles, et l'accès des membres des PEA aux dispositifs NTIC. Cependant, le résultat 3 risque de ne pas être réalisé à la fin du programme à cause de l'incapacité des communes à mobiliser les fonds pour promouvoir l'entrepreneuriat et l'insuffisante promotion de pratiques innovantes de prévention et de gestion des conflits. Ce résultat est dû en partie à la non tenue des séances du CCIC. Par ailleurs, les PEA, OPA et PME agroalimentaires ne seront pas capables de mobiliser des fonds pour financer l'investissement à la fin du programme. L'accès aux FBS pour des crédits d'investissement semble encore difficile pour les activités de production. Ce résultat contredit l'hypothèse d'environnement qui stipule que : *« Il existe déjà un réseau d'OPA, de PME agro-alimentaires et d'autres entreprises (fournisseurs de crédit, fournisseurs d'intrants, d'équipement et de conseil agricole) dans la nouvelle zone d'intervention du programme ACMA3 qui seront des portes d'entrée pour ses interventions. »* Les appuis directs de ACMA 3 aux OPA et à certaines PME montrent que cette hypothèse critique doit être abandonnée pour des actions concrètes au niveau de certains maillons des chaînes de valeur (production par exemple) ;
- Le programme est globalement efficace et inclusif au niveau des outcomes intermédiaires. Parmi les résultats positifs, on peut citer la bonne utilisation du dispositif NTIC par les acteurs économiques, la mobilisation du crédit par le secteur privé et associatif pour la commercialisation des produits agricoles, la mobilisation des crédits par les OPA pour l'achat collectif d'intrants agricoles, l'amélioration de la gouvernance des organisations d'acteurs économiques, l'établissement de relations d'affaires

durables entre les FBS d'une part les OPA et entreprises agroalimentaires d'autre part, entre les OPA et entreprises agroalimentaires d'une part et les acheteurs de produits d'autre part et l'application des techniques de gestion de l'agriculture intelligente face aux changements climatiques (AIC) par les membres des PEA. L'objectif d'inclusion des femmes et des jeunes dans les décisions prises par les OPA et faîtières et entreprises agroalimentaires est également atteinte. Cependant, le résultat intermédiaire de la levée ou de la mobilisation des fonds par les entreprises ne sera pas réalisé. Les résultats intermédiaires en ce qui concerne l'utilisation du dispositif NTIC et des technologies AIC valident l'hypothèse critique de la TdC selon laquelle *« Les technologies agricoles d'une agriculture intelligente face au changement climatique (AIC) sont disponibles pour être vulgarisées. » ;*

- Le programme est globalement efficace et inclusif au niveau des outcomes finaux. Les points positifs sont la réalisation de l'objectif de volumes de produits agricoles, d'intrants et de produits agroalimentaires commercialisés par les entreprises et l'objectif du nombre d'hectares cultivés de façon éco-efficiente par les producteurs membres des OPA ou PEA ;
- Le programme est globalement efficace et inclusif au niveau des impacts. En particulier les objectifs concernant les chiffres d'affaires des produits agricoles, des intrants et des produits agroalimentaires, la rentabilité des entreprises agroalimentaires, le nombre d'emplois créés pour les jeunes et les femmes, l'accroissement des revenus des acteurs sont en voie de réalisation. Il s'ensuit que l'objectif du nombre de personnes issues des ménages des acteurs appuyés dont la situation de sécurité alimentaire a été améliorée est également en voie de réalisation. Le résultat concernant la sécurité alimentaire valide l'hypothèse critique selon laquelle *« Les revenus agricoles améliorés avec l'appui du programme ACMA3 seront effectivement destinés à réinvestir dans le développement des PME agro-alimentaires et à améliorer la situation alimentaire et nutritionnelle des ménages agricoles. »* Par ailleurs, si l'objectif d'accroissement des rendements est globalement atteint pour les femmes, il n'en est pas de même pour les jeunes. De même, le résultat concernant la sécurité alimentaire pourrait être amélioré si des actions conditionnelles étaient menées en faveur de l'éducation alimentaire et nutritionnelle telles que prévues par le programme ;
- Ces résultats globalement positifs peuvent s'expliquer en partie par la forte capitalisation (Département des Collines et équipe du programme) des acquis des phases précédentes d'ACMA qui permet aux acteurs de progresser rapidement sur les objectifs de production et de revenus (Résultats 1 et 2) et par le fait que les acteurs bénéficient d'interventions multiples, posant le problème d'attribution des résultats au seul ACMA 3. *La question d'attribution/valeur ajoutée aurait été mieux approfondie si le pourcentage de bénéficiaires directs de ACMA 3 touchés par d'autres projets et programmes était mesuré ;*
- Le programme est globalement efficient. Tous les résultats sont en cours de réalisation ; le taux global d'exécution du programme sur la période 2023-2024 est de 94% ; tous les budgets directement alloués aux activités sont exécutés à 100%. Les coûts totaux unitaires et les coûts directs unitaires par bénéficiaire touché sont décroissants montrant un gain en efficience d'année en année. Il en est de même des coûts unitaires de personnes sorties de l'insécurité alimentaires. Cependant, le rapport output/impact mesuré par le rapport entre le nombre de personnes touchées et le nombre de personnes en sécurité alimentaire est croissant de 2023 à 2024. Comme le programme est efficient, il convient de contrôler la validité et la fiabilité des indicateurs I1 (nombre de personnes en sécurité alimentaire) et I26 (nombre de personnes directement touchées) ;

- La coordination du programme est satisfaisante. L'équipe du programme a construit deux tableaux de bord, l'un pour suivre les interactions entre les actions des différentes sous-équipes (domaines de résultat 1 (production), 2 (commercialisation & FBS), 3 (environnement local des affaires), Suivi-évaluation et apprentissage et Communication et mise à l'échelle) et l'autre pour suivre les interactions du programme avec les autres acteurs de l'environnement local des affaires agricoles ;
- La sous-équipe de Communication et de mise à l'échelle a produit et diffusé de nombreux visuels, mais il manque d'indicateurs objectivement vérifiables pour apprécier son efficacité et son efficience. Parmi les indicateurs possibles, on peut citer le nombre de personnes touchées par les visuels, le taux de satisfaction et le taux de remontées d'information pertinentes au programme ;
- Le programme est bien suivi et les mesures annuelles des indicateurs sont disponibles. Cependant, le positionnement de l'indicateur I33 sur la tenue des séances du CCIC au niveau de l'output tend à faire attribuer le résultat de cet indicateur à l'équipe de ACMA 3, notamment la sous-équipe du domaine de résultat 3. Ce qui est erroné. Par ailleurs, la validité et la fiabilité des indicateurs I1 et I26 doivent être testées. Enfin, il manque d'indicateurs pertinents pour apprécier la fonctionnalité des OPA et les relations entre ACMA 3 et ATDA, entre ACMA 3 et DDAEP et entre ACMA 3 et SAE. Les OPA, les SAE, les ATDA et les DDAEP sont d'importantes structures de durabilité et il est important de mesurer leurs capacités à assurer la continuité des actions du Programme ;
- La probabilité de la durabilité du programme est forte. Cette conclusion se justifie par l'amélioration de la gouvernance des organisations appuyées par le programme, la signature des contrats de relations durables sur les marchés de facteurs et de produits, et l'accès ou la souscription aux services des dispositifs NTIC. Cependant, la non fonctionnalité de tous les CCIC (I33), le manque d'autonomisation des organisations d'acteurs en matière de plaidoyers, l'incapacité des communes à mettre en place un fonds pour l'entrepreneuriat des jeunes et la non réalisation des IEMs cofinancés mettent en danger la durabilité du programme ;
- La théorie du changement qui relie les interventions aux impacts finaux (output-outcome-impacts) est en général solide et toujours d'actualité. Néanmoins, les résultats suggèrent que le domaine de résultat 3 qui devrait prendre en charge les FBS, les OPA, les SAE, les DDAEP, les ATDA pourrait être mieux positionné en amont des domaines de résultats 1 & 2. La stabilité des politiques publiques est également une hypothèse ignorée qui mérite d'être prise en compte.

En matière de leçons apprises, la mission d'évaluation retient que :

- En milieu rural, l'hypothèse selon laquelle le climat des affaires agricoles est favorable est en général invalidée ;
- Dans la mise en œuvre de projets/programmes, il faut s'assurer que les instruments nécessaires à l'amélioration de l'environnement des affaires et la durabilité des acquis du programme soient mis en place et rendus fonctionnels très tôt. Pour le programme ACMA 3, ces instruments sont les CCIC et les IEMs ;
- Dans la mise en œuvre des projets et programmes, il faudrait s'attendre à ce que des interventions qui nécessitent du cofinancement prennent du retard si des dispositions ne sont pas prises pour que les fonds de participation des partenaires soient disponibles dès le début.

La mission recommande la poursuite des actions du programme en entreprenant des actions spécifiques :

- La coordination de ACMA 3 devrait ajuster la théorie du changement et y introduire des activités nouvelles liées à certaines hypothèses critiques invalidées. Il s'agit par exemple de l'éducation nutritionnelle et la mise en place de certaines entreprises de services ;
- La coordination de ACMA 3 devrait inciter le département de la Donga à faire fonctionner son cadre de concertation intercommunal. En effet, celui-ci est nécessaire pour améliorer le climat local des affaires agricoles ;
- La coordination de ACMA 3 devrait sensibiliser davantage les CCIC et les communes sur la nécessité de mobiliser des fonds pour le cofinancement des IEMs nécessaires pour la durabilité des acquis du programme ;
- La coordination de ACMA 3 devrait élaborer des IOV pour la cellule de communication ;
- La coordination devrait élever l'indicateur d'output I33 au rang d'outcome et introduire un indicateur spécifique qui mesure l'intervention spécifique de ACMA 3 visant à améliorer le fonctionnement des CCIC. De même, la coordination devrait introduire le pourcentage de personnes directement touchées bénéficiant d'appuis multiples ;
- Pour la durabilité des actions de ACMA 3, l'Ambassade des Pays-Bas et les membres du Consortium devrait envisager la concentration des efforts sur la mise en place rapide et fonctionnalité des IEMs avant la fin du Programme à l'effet d'éviter que ces infrastructures n'aient pu être éprouvées par les bénéficiaires et amplifier les défis liés à la durabilité de leur gestion.

1 Introduction

Dans la plupart des pays en développement, le nombre de personnes souffrant de la faim augmente d'année en année (FAO, 2024). Cette situation est principalement due au changement climatique, aux conflits, à l'instabilité politique croissante, à la pauvreté et à la faible productivité agricole. Plus spécifiquement, en Afrique subsaharienne, ces différents facteurs contribuent à un taux élevé d'insécurité alimentaire et nutritionnelle, compromettant ainsi la compétitivité des pays de la région. Les mêmes données de la FAO (2024) indiquent que plus de 41 millions de personnes sont exposées à l'insécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest et du Centre, et ce malgré les investissements réalisés dans les secteurs agricole, financier, sanitaire et éducatif.

Selon le rapport du Projet stratégique du Bénin (2024-2027) du Programme Alimentaire Mondial (PAM), 547 422 individus, soit environ 4% de Béninois sont en situation d'insécurité alimentaire grave. Le rapport indique également que près de 83 % des ménages n'ont pas les moyens de s'alimenter sainement. En milieu rural, la situation est encore plus préoccupante et appelle à la mise en œuvre de mesures durables pour y faire face. Le Bénin risque d'être davantage affecté par l'insécurité alimentaire si aucune action concrète n'est entreprise. C'est dans cette dynamique que les programmes ACMA 1&2 ont contribué à améliorer les performances agricoles et la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations rurales dans les départements de l'Ouémé, du Plateau, du Zou et des Collines. C'est dans cette même dynamique que le programme ACMA 3 a été initié. Celui-ci couvre deux départements du septentrion du Benin (Borgou et Donga) et le département des Collines initialement couvert par ACMA 2. Le but du programme est le développement d'une économie locale dynamique et inclusive (cohésion sociale) favorable au développement agricole et agroalimentaire et générant des revenus et des emplois et contribuant durablement à la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Il est attendu que cette économie locale soit portée par une nouvelle classe de jeunes entrepreneurs hommes et femmes comme vecteurs de transformation, basée sur un secteur agricole et agro-alimentaire résilient face aux changements climatiques et chocs économiques, et soutenue par un système d'appui à l'agribusiness et l'agro- entrepreneuriat accessible à tous (services financiers et d'appui techniques, TIC4Ag, Infrastructures et Équipements Marchands (IEMs) et un environnement propice (climat des affaires)).

Les cibles et les principales parties prenantes sont les acteurs économiques directs (producteurs, transformateurs, commerçants) positionnées sur les chaines de valeurs agricoles (CVA) des sept (7) filières cibles du programme (maïs, manioc, soja, arachide, maraichage, volailles et petits ruminants (caprins, ovins) et indirects (fournisseurs d'intrants, équipementiers, services financiers et non financiers, TIC, etc.) qui fournissent des biens et des services aux acteurs directs. Les cibles comprennent aussi les OPA (base et méso) et leurs faîtières, qui sont les portes d'entrée de l'intervention et des organisations pertinentes pour la mise à l'échelle verticale et le plaidoyer, et les MPME agricoles et agroalimentaires portées par les femmes et/ou les jeunes qui sont positionnées sur les maillons de la transformation des filières cibles. Les parties prenantes comprennent également les collectivités locales, services techniques (ATDA, DDAEP), l'INRAB et les universités. Cette évaluation à mi-parcours, couvrant la période de décembre 2022 à décembre 2024, intervient dans un contexte mondial et national instable : post-Covid, guerre en Ukraine, insécurité croissante au nord du Bénin et dans les pays du Sahel, et réduction de l'aide au développement. Elle a permis de mesurer les progrès accomplis, d'identifier les obstacles, et de formuler des recommandations pertinentes pour la suite du programme.

Le présent rapport est structuré en cinq chapitres. En dehors de ce chapitre introductif, le deuxième présente les objectifs et la méthodologie de l'évaluation à mi-parcours. Le troisième

chapitre présente un aperçu sur le programme ACMA3. Le quatrième chapitre présente les résultats d'évaluation. Le cinquième et dernier chapitre expose les conclusions et recommandations de l'évaluation à mi-parcours.

2 Objectifs et méthodologie de l'évaluation

2.1 Objectifs et portées de l'évaluation à mi-parcours

2.1.1 Question fondamentale, objectif général et résultats attendus de l'évaluation

La question fondamentale à laquelle l'évaluation à mi-parcours répond est celle-ci :

Quelles sont les performances du Programme ACMA3 après 24 mois d'exécution ?
A cette question fondamentale est associé l'objectif général qui est d'évaluer les activités, les stratégies mises en œuvre et les résultats à mi-parcours d'exécution du programme notamment dans la période du 1er décembre 2022 au 31 décembre 2024 et de proposer à l'équipe de mise en œuvre des orientations à l'effet d'améliorer ses performances afin de garantir la réalisation des objectifs stratégiques visés (impacts, outcomes) d'ici la fin du programme.

2.1.2 Portée de l'évaluation à mi-parcours

La présente évaluation à mi-parcours porte sur l'ensemble des composantes, stratégies et résultats du programme ACMA3 mis en œuvre entre le 1er Décembre 2022 et le 31 Décembre 2024 dans les départements du Borgou, de la Donga et des Collines.

L'évaluation couvre l'ensemble des **trois chemins d'impact** identifiés dans la théorie du changement du programme, à savoir :

- **L'amélioration de l'offre de produits de qualité** par les exploitations agricoles à travers l'adoption de technologies éco-efficientes et résilientes au changement climatique ;
- **Le renforcement de la transformation et de la commercialisation** des produits agricoles par les OPA et les MPME agroalimentaires, ainsi que la performance des fournisseurs de biens et services ;
- **Le développement d'un environnement politique local** favorable à la cohésion sociale, à l'inclusion économique des jeunes et des femmes, et à l'entrepreneuriat.

Elle prendra en compte à la fois :

- Les effets directs **du programme sur les bénéficiaires ciblés (producteurs, transformateurs, commerçants, jeunes, femmes, OPA, faîtières, MPME, fournisseurs de services) ;**
- Les effets indirects **sur les acteurs de soutien (services techniques déconcentrés, etc.) ;**
- Les effets systémiques **sur la gouvernance locale, la réglementation, l'investissement public et la cohésion sociale.**

En ce qui concerne les résultats de cette évaluation à mi-parcours du programme ACMA 3, la performance globale est analysée selon un certain nombre de critères. Les critères d'analyse classiques sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité, la gouvernance et les critères transversaux tels que la valeur ajoutée et l'inclusion (genre et âge). Cette approche

a permis une lecture cohérente et structurée des résultats, facilitant l'appréciation de l'état d'avancement du programme.
Nous organisons ici les objectifs spécifiques mentionnés dans notre proposition technique en annexe en sept (07) dimensions de l'évaluation à savoir : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, perspectives d'impact et durabilité, et gouvernance du Programme complétés pour les différents critères par des aspects d'inclusion et de valeur ajoutée.

Pertinence

La pertinence exprime la mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue. Les méthodes d'évaluation liées à la pertinence du Programme sont :

- Analyse du cadre de résultats en lien avec la théorie du changement.
- Analyse de la pertinence actuelle des hypothèses de départ de la théorie de changement

Cohérence, alignement

La cohérence exprime la mesure dans laquelle ACMA3 est compatible avec les autres interventions menées au sein du Bénin, du secteur agricole ou du MAEP, comment ces autres interventions appuient ou affaiblissent l'intervention ACMA3, et inversement.
L'alignement exprime la mesure dans laquelle les PTF et les Acteurs Non Etatiques (ANE) ont pris en compte les priorités nationales centrales et déconcentrées et rendent compte aux acteurs.

Efficacité

L'efficacité exprime la mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats entre différentes catégories de populations différenciées selon divers critères : sexe, âge, zones et degré de vulnérabilité. Cette section prend en compte la mesure dans laquelle le projet a influencé les rapports de force entre les femmes et les hommes, entre les jeunes et les plus âgés en termes d'accès aux ressources et aux opportunités. Les objectifs d'évaluation liés à l'efficacité du Programme sont :

- Analyse de la performance du programme à travers ses trois (03) domaines de résultats
- Analyser l'efficacité des marchés alternatifs
- Examiner la mise en œuvre du volet « infrastructures et équipements marchands »

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une étape spécifique d'analyse, il convient de rappeler que dans notre démarche d'évaluation à mi-parcours, les résultats seront décomposés et analysés aussi systématiquement que possible selon les lignes d'inclusion telles que le genre, la structure d'âge et autres lignes de vulnérabilité telles que le type d'acteur (producteurs et transformateurs versus commerçant) et le niveau d'instruction (instruits versus non instruits). L'objectif d'évaluation lié à l'inclusion est d'analyser les stratégies jeunes, genre et inclusion du Programme et leur niveau de mise en œuvre actuel, assorties de propositions éventuelles concrètes d'amélioration.

Efficience

L'efficience exprime la mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans le temps. Le terme « économique » désigne la conversion des intrants (fonds, expertise, ressources naturelles, temps, etc.) en extrants, réalisations et impacts de la façon la plus économiquement avantageuse possible, par rapport aux options envisageables dans le contexte. L'expression « dans les temps » désigne le fait de respecter les délais fixés ou des délais raisonnablement adaptés aux exigences du contexte en évolution. L'objectif d'évaluation liés à l'efficience du Programme ACMA3 est :

- Évaluer l'efficience (ressources humaines et financières utilisées par rapport aux résultat obtenus) au niveau des trois chemins de résultats du programme.

Durabilité du Programme & viabilité des stratégies de sortie du programme

Ces dimensions expriment la mesure dans laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer dans le temps. Il est aussi question dans cette section des questions de viabilité, c'est-à-dire l'examen des capacités financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles des systèmes nécessaires à la continuité des bénéfices nets dans le temps. Cela comprend les analyses de la résilience, des risques et des arbitrages potentiels entre priorités. La durabilité est définie comme la probabilité que les bénéfices résultant du Programme perdurent après la fin de l'intervention. L'équipe de consultants a donc examiné ici si l'atteinte des objectifs fixés et les résultats déjà obtenus ou en voie d'obtention sont de nature à se maintenir, voire à s'amplifier, dans la durée, et si oui à quelles conditions. Il s'agit dans cette section de répondre à la question de savoir dans quelle mesure la pérennité des acquis et la durabilité des effets et impacts du Programme sont envisagées tant au niveau des acteurs bénéficiaires que des acteurs d'appui. L'analyse de la durabilité a porté sur les services et effets liés aux infrastructures et équipements marchands, aux mesures de marché alternatif, à la facilitation d'accès au financement et de l'accès à l'information et à l'innovation agricoles, aux NTIC pour l'agriculture, aux alliances public-privé et à l'inclusion

- Évaluer si les relations d'affaires construites entre acteurs directs et acheteurs et d'autre part entre acteurs directs et acteurs indirects sont efficaces et produisent les effets escomptés.

.

La stratégie de sortie du Programme ACMA3 est l'ensemble des mesures et actions mises en place dans le cadre de la mise en œuvre du Programme qui garantissent que la réalisation des objectifs n'est pas compromise et que les progrès vers ces objectifs se poursuivront. En d'autres termes, ce sont les mesures qui garantissent la durabilité des acquis. Ces mesures doivent avoir été planifiées et quelques-unes devraient être visibles à cette étape de l'évaluation à mi-parcours. Ici, l'équipe de consultants a, sur la base des entretiens avec toutes les parties prenantes, répertorié et porté un jugement critique sur lesdites mesures et actions rentrant dans la stratégie de sortie du Programme.

Perspectives d'impact du Programme

Les impacts expriment la mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non. Ils expriment la mesure dans laquelle le projet a changé la situation des bénéficiaires et a contribué aux objectifs globaux. Les aspects environnementaux prennent en compte la mesure dans laquelle le projet a pris en compte ou impacté les écosystèmes naturels (ODD 13, 14 et 15).Nous analysons également les perspectives d'impact dans la section efficacité du Programme. L'impact juge les retombées de l'action sur les acteurs concernés, et notamment les bénéficiaires finaux. Comme l'impact concerne les effets à long terme et qu'il s'agit ici d'une évaluation à mi-parcours, nous avons sommairement apprécié les perspectives d'effets positifs et négatifs, primaires et secondaires, qui peuvent être raisonnablement attribués en partie ou en totalité à l'action évaluée, directement ou non (effets directs et indirects), intentionnellement ou non (effets attendus ou non attendus). Les perspectives d'impacts sont analysées sous la section traitant de la réalisation de l'objectif global du Programme.

Gouvernance du Programme, responsabilité mutuelle des acteurs et harmonisation des activités des acteurs

La dimension gouvernance est relative à la mesure dans laquelle les outils et les mécanismes de gestion sont efficaces. La dimension responsabilité mutuelle exprime la mesure dans laquelle les acteurs sont responsabilisés dans la gestion administrative, financière et des crises. Elle exprime l'obligation des partenaires à agir selon des responsabilités clairement établies, un partage des rôles et des performances attendues, souvent dans le respect d'une gestion prudente des ressources. La dimension harmonisation concerne la mesure dans laquelle les différents acteurs ont collaboré et ont utilisé des synergies et des complémentarités dans l'implémentation du programme.
Les objectifs d'évaluation liés à la gouvernance du Programme sont :

- Évaluer la qualité, l'actualité, la faisabilité et l'efficacité du système d'information, du système de suivi-évaluation en particulier et le réalisme de l'ambition du Programme par rapport aux cibles des indicateurs à atteindre au regard de sa durée et compte tenu de la complexité du processus multi-acteurs et particulièrement de l'inclusion des jeunes et des femmes ;
- Identifier tous les facteurs internes qui ont affecté (positivement ou négativement) l'intervention du Programme à ce jour ;
- Évaluer la pertinence de l'organigramme du Programme, l'efficacité de la coordination/gestion du Programme aussi bien au niveau de l'équipe que du consortium ;
- Évaluer la qualité des partenariats et la coordination entre les parties prenantes.

Analyse des hypothèses critiques de départ

Trois catégories d'hypothèses critiques sous-tendent les résultats du Programme.
L'hypothèse liant les résultats à l'impact :

- Les revenus agricoles améliorés avec l'appui du programme ACMA3 seront effectivement destinés à réinvestir dans le développement des PME agro-alimentaires et à améliorer la situation alimentaire et nutritionnelle des ménages agricoles (1).

Les hypothèses liant les outcomes aux résultats :

- Le programme ACMA3 peut rapidement mettre à échelle son approche avec un retour sur investissement élevé des fonds investis par le programme avec un effet de levier dans l'investissement privé (2).
- Il existe déjà un réseau d'OPA, de PME agro-alimentaires et d'autres entreprises (fournisseurs d'intrants, d'équipement et de conseil agricole) dans la nouvelle zone d'intervention du programme ACMA3 qui seront des portes d'entrée pour ses interventions (3).

Les hypothèses liant les outputs aux outcomes :

- La collaboration du programme ACMA3 avec d'autres projets intervenant sur les mêmes chaînes de valeur est réelle pour une synergie effective (4).
- Les technologies agricoles d'une agriculture intelligente face au changement climatique (AIC) sont disponibles pour être vulgarisées (5).
- Les OPA mobilisent d'importants volumes vendus sur des marchés diversifiés ;
- Les autorités communales et inter-communales sont engagées et capables de mobiliser des fonds pour des investissements structurants au bénéfice du secteur privé agricole et agro-alimentaire local.

Les hypothèses critiques sont analysées en répondant aux questions suivantes :

(1) Le revenu généré par les interventions du programme sont-ils utilisés par les acteurs de manière à assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle ?
(2) Les OPA et les PME existantes dans la zone d'intervention du programme répondent-ils aux objectifs du programme ?
(3) Les FBS nécessaires sont-ils disponibles et efficaces ? Les projets de la chaîne de valeur ont-ils collaboré ?
(4) Les questions de gestion de l'eau, d'information des acteurs, de vulgarisation conseil, de TICag, et de ciblage des femmes et les technologies sont-elles résolues (acceptabilité, accessibilité, abordabilité et attractivité) ?
(5) Les communes réussissent-elles à mobiliser des ressources pour intervenir dans les domaines du programme ?

2.2 Méthodologie de l'évaluation à mi-parcours

L'approche méthodologique globale de réalisation de la mission d'évaluation à mi-parcours a été participative et centrée sur les résultats attendus. Elle s'est fondée sur un ensemble d'expériences et de connaissances collectives des parties prenantes à l'évaluation du Programme ACMA3 pour répondre aux questions évaluatives et atteindre les objectifs spécifiques et global de l'évaluation à mi-parcours. La mission a été conduite en plusieurs phases détaillées dans les sous-sections ci-après.

2.2.1 Démarrage de la mission

Cette phase a eu pour objet de cadrer la mission en fonction des besoins et résultats attendus. Le principal résultat obtenu de cette phase a été l'élaboration d'un rapport de démarrage ou de cadrage de la mission.

2.2.2 État des lieux des données secondaires existantes

Au cours de cette phase, il a été mené, de façon participative, des concertations et des échanges avec les principaux acteurs, afin d'établir un consensus sur les données à collecter pour chacun des indicateurs retenus dans le cadre logique et de préparer l'étape de conduite des entretiens et des focus groups en capitalisant les informations secondaires déjà disponibles. Elle comporte deux (02) activités.

Activité 1 : Revue et analyse des documents du programme ACMA3
Cette revue a porté sur les documents ci-après : i) la proposition technique et le budget, (ii) la théorie du changement et le cadre de résultats, (iii) le rapport de l'étude de référence, (iv) les rapports annuels des deux premières années de mises en œuvre, (v) les PTBA des années 2023 et 2024, (vi) l'édition annuelle des évènements du programme, (vii) les rapports d'évaluation à mi-parcours et finale du programme ACMA2 et tous autres documents pertinents disponibles sur le programme ACMA3 et ses prédécesseurs ACMA1 et ACMA 2.

Activité 2 : Point sur l'existant en matière d'informations secondaires sur les indicateurs du cadre de résultats

Pour chaque indicateur du cadre de résultats, les experts ont identifié les données déjà disponibles et ont déterminé ainsi les informations complémentaires qu'il a fallu nécessairement collecter par entretiens et focus groups de terrain. Au terme de cet exercice, les experts ont produit un rapport synthétique précisant par indicateur les données secondaires existantes et celles qu'il a été nécessaire de collecter durant l'enquête de terrain.

2.2.3 Élaboration, restitution et validation du document méthodologique de l'évaluation à mi-parcours du programme Visites de terrain et interviews avec les acteurs

Cette phase a porté sur l'élaboration, la restitution et la validation du document méthodologique de l'évaluation. Deux activités ont été menées à savoir (1) l'élaboration du document méthodologique de l'évaluation, (2) la validation dudit document méthodologique.

Activité 1 : Élaboration du document méthodologique de l'évaluation à mi-parcours

Le guide méthodologique a défini les principaux éléments de l'évaluation à mi-parcours, notamment les personnes ressource à rencontrer, les modalités de constitution des focus groups (par exemple en tenant compte du genre de la structure d'âge), les différents types et le contenu des guides d'entretien et de collecte de données au cours des focus groups par centre d'intérêt.

Activité 2 : Validation du document méthodologique

Avant de mettre en exécution le contenu du guide méthodologique ainsi élaboré, il a été organisé une réunion au cours de laquelle, il a été procédé à la restitution de son contenu. Ont participé à cet atelier, les membres de l'Unité Nationale de Coordination du Programme et toutes les autres personnes ressources ayant participé à l'atelier de cadrage méthodologique. Une fois le document restitué et débattu, les experts ont pris note du consensus réalisé sur divers aspects du document. Ils ont finalisé le document méthodologique de l'évaluation et les outils de collecte par la prise en compte des commentaires et observations sur lesquels les participants à l'atelier se sont accordés.

2.2.4 Visites de terrain et collecte des données

Cette phase a comporté deux (02) activités à savoir (1) les entretiens avec les personnes-ressources et (2) l'organisation des focus groups. Au total, 13 jours (8 jours pour les entretiens avec les personnes-ressources et 5 jours pour les collectes de données sur le terrain) ont été mobilisés par l'équipe pour ces activités, tel que planifié dans le calendrier de la proposition technique.

Activité 1 : Entretiens avec les personnes-ressources

Des données complémentaires ont été collectées auprès des personnes-ressources telles que les membres de l'équipe de projet, les partenaires techniques et financiers du projet tels que l'Ambassade des Pays Bas, le Centre International pour le Développement des Engrais (IFDC), de CARE International Benin/Togo et l'Institut Royal des Tropiques (KIT) des Pays Bas, les représentants du MAEP, MPME, MND, MIC, MDGL), les représentants des faîtières nationales (PNOPPA, FUPRO, FéNaFAB, CJA, GEA), d'ONG (Social Watch) et les représentants des programmes ou projets partenaires (PDI-CVA, PADIAP, PADAAM) et les

autorités communales, notamment celles membres des CIC. Au total, une quarantaine de personnes-ressources ont été interviewées.

Activité 2 : Visite de terrain et collecte de données sur le terrain

La visite de terrain a permis d'observer les réalisations physiques et de collecter des données au cours des focus groups et auprès de certaines personnes-ressources. Au total, 13 focus groups ont été organisés avec en moyenne 8 participants par focus group, soit 104 personnes pour les focus groups

2.2.5 Élaboration des tableaux de performance du Programme ACMA3

Cette phase a permis d'élaborer les tableaux de performance selon les principaux critères : pertinence, efficacité, efficience, impacts, durabilité et gouvernance.

2.2.6 Analyse, interprétation des données et formulation des recommandations

Cette phase a permis d'analyser et d'interpréter les données recueillies pour compléter les résultats de l'évaluation sous forme de tableaux de performance selon les principaux critères : pertinence, efficacité, efficience, impacts durabilité et gouvernance (voir Matrice d'évaluation en annexe 3). Les données quantitatives ont été analysées en les transformant d'abord en informations (moyennes et taux), tableaux de fréquences ou graphiques, puis en interprétant celles-ci. L'analyse de contenu a été utilisée pour les données qualitatives sous forme de textes tels que les rapports d'étude ou d'interview. Pour ces données, nous avons identifié les thèmes, leurs significations et les interrelations. Nous avons également utilisé la triangulation en croissant les données quantitatives et les données qualitatives obtenues lors des groupes de discussion.

2.2.7 Élaboration et validation des rapports de la mission et atelier de revue

Cette phase a comporté deux activités. La première a concerné la version provisoire du rapport d'évaluation et la seconde sa version finale.

Activité 1 : Élaboration de la première version du rapport et son examen par la Coordination du programme et l'Ambassade

Au terme des analyses des données recueillies, les experts ont élaboré une première version du rapport. Cette première version du rapport a été soumise à l'appréciation de la Coordination du programme et de l'Ambassade des Pays-Bas. Les commentaires et observations de la Coordination et de l'Ambassade ont été envoyés aux experts pour prise en compte.

Activité 2 : Élaboration du rapport final de l'évaluation à mi-parcours

La mission a pris fin par l'élaboration d'un rapport final, prenant en compte les commentaires de la Coordination du programme et de l'Ambassade.

2.2.8 Atelier de revue

Toutes les parties prenantes du projet sont invitées à un atelier de revue où le rapport final d'évaluation à mi-parcours est présenté. Cette revue a permis à toutes les parties prenantes de comprendre et d'être sensibilisées sur les ajustements subséquents du projet.

3 Présentation du programme

3.1 Objectifs du programme

Le programme ACMA3 a pour objectif global le développement d'une économie locale dynamique et inclusive (cohésion sociale) générant des revenus et emplois et contribuant durablement à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, portée par une nouvelle classe de jeunes entrepreneurs hommes et femmes comme vecteurs de transformation, basée sur un secteur agricole et agro-alimentaire résilient face aux changements climatiques et chocs économiques, et soutenue par un système d'appui à l'agribusiness et l'agro- entrepreneuriat accessible à tous (services financiers et d'appui techniques, TIC4Ag, Infrastructures et Equipements Marchands (IEMs) et un environnement propice (climat des affaires).

Cet objectif global est décliné en trois objectifs spécifiques que sont :
Objectif 1 : Accroître l'offre des produits de qualité par les exploitations agricoles résilientes au changement climatique qui est décliné en deux résultats intermédiaires ;
Objectif 2 : Accroître les volumes de produits agricoles transformés et commercialisés par les OPA et PME agro-alimentaires et les chiffres d'affaires des FBS augmentés ;
Objectif 3 : Améliorer l'environnement politique local renforçant la cohésion sociale et favorable à l'entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes.

3.2 Stratégies et activités du programme ACMA3

La mise en œuvre de ACMA3 privilégie une démarche centrée sur les acteurs économiques directs et indirects des CVA ciblées ainsi que les institutions financières, services publics d'appui, les fournisseurs de solutions TIC4Ag mais également les conseils communaux et intercommunalités pour rendre l'environnement local favorable surtout pour l'entreprenariat des jeunes et des femmes. De plus, la pérennisation des changements structurels induits par les interventions du programme sera portée par l'ensemble de ces acteurs dans une vision systémique. De façon concrète la démarche met l'accent sur les principes ci-après :

1. La responsabilisation des acteurs : Il revient aux acteurs locaux eux-mêmes, selon leurs expériences, de s'engager activement pour aborder les causes de leurs problèmes et d'apporter des réponses appropriées, portées par eux-mêmes. Le programme se greffe sur les dynamiques économiques locales existantes, facilite les concertations multi-acteurs, et renforce leurs capacités.
2. La diversification des champs d'apprentissage à travers plusieurs portes d'entrées pour assurer l'inclusivité des bénéficiaires à différents niveaux notamment les Cadres de Concertation Inter Communaux (CCIC), les PEA, les faîtières des OPA au niveau communal, département ou national, les Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) agricoles et agro-alimentaires, les Fournisseurs de Biens et Services (FBS), les services agricoles déconcentrés de l'État (ATDA et DDAEP). Ces structures bénéficient des actions ponctuelles de renforcements de capacité pour le transfert de compétences pour la mise à l'échelle des acquis du programme.
3. Le programme facilite et appuie le développement et l'amélioration des modèles d'affaire résilients et inclusifs au profit des acteurs économiques, notamment les PEA, OPA, MPME

et FBS. En contrepartie, ces acteurs s'engageront à investir dans des modèles d'affaire promus.

4. La réduction des inégalités sociales par un accès amélioré des jeunes et femmes aux ressources productives et financières et services d'appui (des CVA), aux espaces de dialogue public-privé (CCIC) et aux organes de prise de décision (des OPA).
5. La digitalisation et les solutions TIC4Ag du CVAD pour assurer un accès large, inclusif et abordable de tous, notamment les acteurs économiques directs et indirects, aux informations qui permettent aux acteurs de mieux prendre des décisions.

3.3 Parties prenantes du programme ACMA3

Les cibles du programme ACMA3 sont les acteurs économiques directs (producteurs, transformateurs, commerçants) positionnées sur les chaines de valeurs (CVA) des sept (7) filières cibles du programme (maïs, manioc, soja, arachide, maraichage, volailles et petits ruminants (caprins, ovins)) et indirects (fournisseurs d'intrants, équipementiers, de services financiers et non financiers, TIC, etc.) qui longent les CVA et fournissent des biens et des services aux acteurs directs.

Les cibles comprennent aussi les OPA (base et méso) et leurs faîtières, qui sont les portes d'entrée de l'intervention et des organisations pertinentes pour la mise à l'échelle verticale et le plaidoyer, et les MPME agricoles et agroalimentaires portées par les femmes et/ou les jeunes qui sont positionnées sur maillons de la transformation des filières cibles.

Parmi les parties prenantes du programme, on dénombre les autorités communales, intercommunales (GIC, ADéCoB), préfectorales, les cadres de concertation inter-communaux dont les actions visent l'amélioration de l'environnement des affaires au niveau local, les services publics notamment les DDAEP et les ATDA, l'INRAB, l'Université qui sont des acteurs importants pour la mise au point des innovations, le transfert des innovations et compétences, et le portage de la durabilité des acquis du programme.

Le programme déploie des Structures d'appui à l'entrepreneuriat (SAE) qui sont des prestataires privés agréés par le MAEP pour exercer le conseil agricole en clientèle privée, déjà répertoriées dans sa base de données, et avec qui le programme sous-traite pour la mise à l'échelle horizontale de ses appuis, le renforcement des capacités techniques et managériales des acteurs et de leurs organisations, la facilitation de l'accès aux financements et aux marchés.

Dans cette catégorie, on peut compter aussi les membres du Comité de Suivi qui sont des représentants des ministères publics concernés par les champs d'actions du programme (MAEP, MPME, MND, MIC, MDGL), des représentants des faîtières nationales (PNOPPA, FUPRO, FéNaFAB, CJA, GEA), d'ONG (Social Watch), de programmes ou projets partenaires (PDI-CVA, PADIAP, PADAAM), de la CCIB et du Conseil Economique et Social (CES).

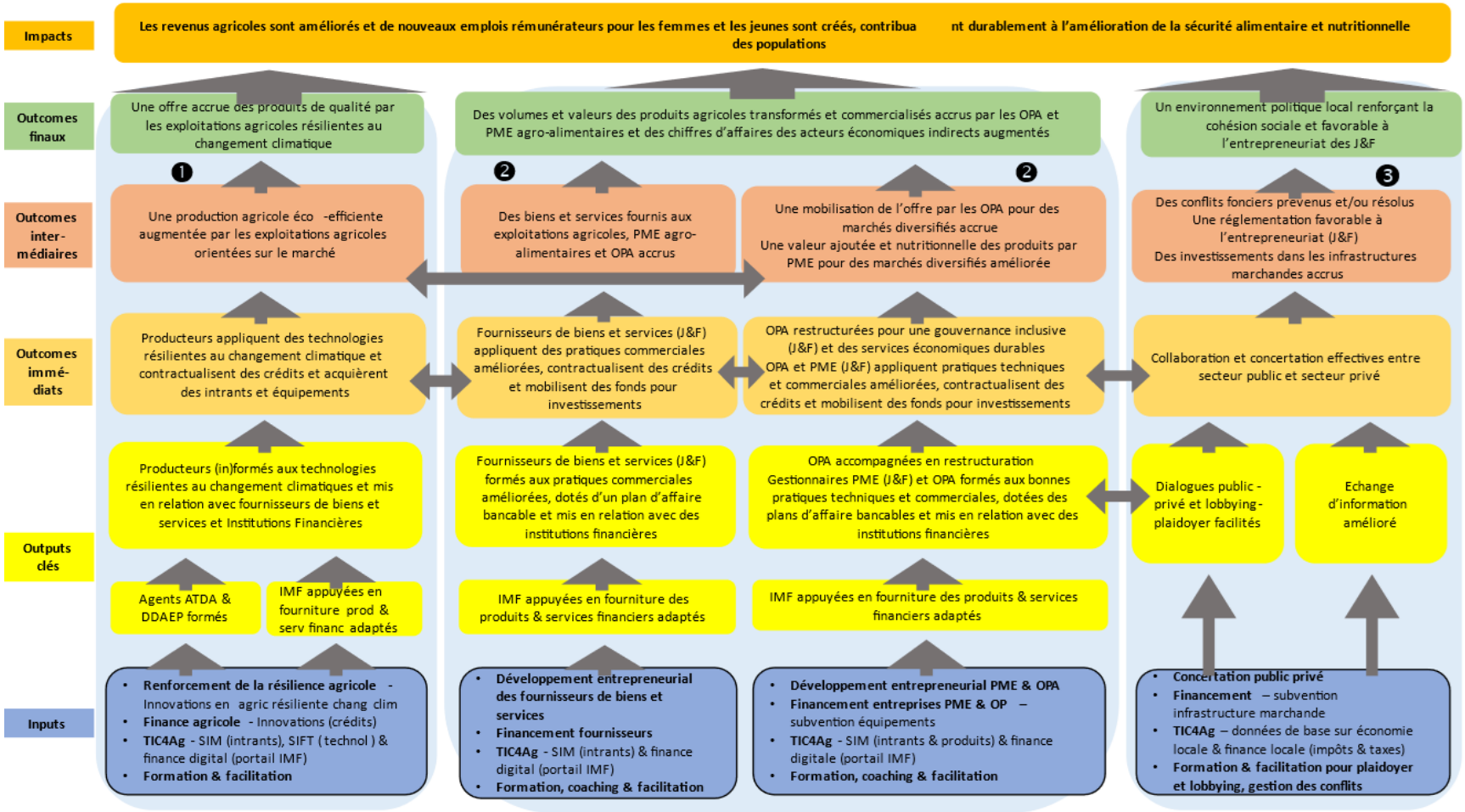
3.4 La théorie du changement du programme ACMA3

Le graphique 3.1 ci-après présente de façon schématique la Théorie de Changement (TdC) du programme ACMA3. Elle montre les cheminements pour aboutir à l'accroissement des revenus

agricoles des acteurs économiques (notamment Femmes & Jeunes) pour contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations. La théorie de changement a servi de cadre de référence pour analyser les différents chemins d'intervention allant des activités vers les effets (outcomes) au regard des indicateurs définis.

Narratif de la théorie du changement ACMA3
Si les exploitations agricoles de la zone appliquent des technologies de production éco-efficientes et s'orientent davantage sur le marché, **Et** Si, d'une part, les OPA et les PME agro-alimentaires spécialisées (filières dans lesquelles les jeunes et femmes sont particulièrement actives) améliorent leurs performances et diversifient leurs marchés ; et d'autre part, les entreprises fournisseurs des biens et services (intrants, équipement, conseil agricole, conseil à l'entrepreneuriat, transport,) accroissent leurs prestations, **Et** Si les autorités locales (communes) préviennent et/ou résolvent les conflits fonciers à leur niveau et prennent des initiatives de règlementation locale et d'investissements publics favorables aux acteurs économiques directs et indirects (acteurs privés), **Alors** La cohésion sociale sera renforcée et l'environnement local sera plus favorable à un développement économique local plus inclusif pour les femmes et les jeunes. Les exploitations agricoles seront plus résilientes aux changements climatiques et accroitront leurs revenus en assurant une offre plus rémunératrice de produits agricoles de qualité et en quantité aux OPA et PME ; Les OPA et les PME dirigées par les jeunes et les femmes accroîtront leurs revenus et créeront des emplois en transformant et en mettant sur le marché plus de produits agricoles de qualité, pendant que les entreprises fournisseurs de biens et services augmenteront aussi leurs chiffres d'affaires et créeront des emplois ; **et** La sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations **Si (Hypothèse)** Les revenus accrus à travers l'amélioration de la productivité des activités des exploitations agricoles, des OPA, des PME agro-alimentaires et des fournisseurs de biens et de services, de même que ceux générés par les nouveaux emplois créés, sont utilisés pour améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations.

Graphique 3.1: La visualisation de la théorie de changement du programme ACMA3



3.5 Cadre de résultats du programme

Selon la TdC du programme ACMA3, trois chemins vont aboutir aux résultats qui vont permettre d'accroitre les emplois, revenus agricoles et la sécurité alimentaire et nutritionnelle des acteurs économiques. Chaque chemin décrit la stratégie qui mène vers le résultat en intégrant les actions transversales. Chaque résultat est décliné en résultats intermédiaires (Tableau 2.2).
Il s'agit de :

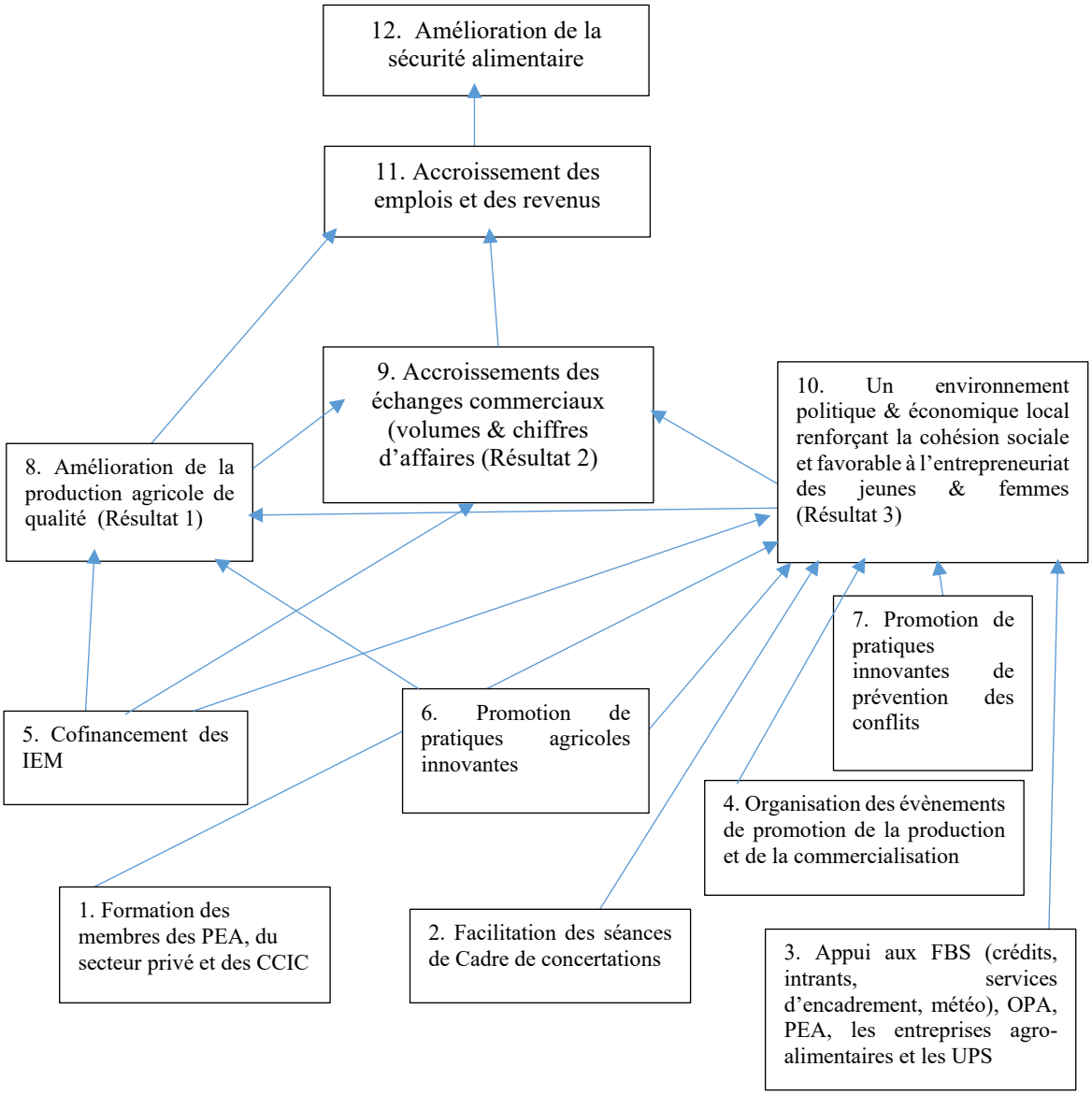
- **L'amélioration de l'offre de produits de qualité** par les exploitations agricoles à travers l'adoption de technologies éco-efficientes et résilientes au changement climatique ;
- **Le renforcement de la transformation et de la commercialisation** des produits agricoles par les OPA et les MPME agroalimentaires, ainsi que la performance (chiffre d'affaires) des fournisseurs de biens et services (FBS) ;
- **Le développement d'un environnement politique local** favorable à la cohésion sociale, à l'inclusion économique des jeunes et des femmes, et à l'entrepreneuriat.

Ces trois chemins sont analysés pour apprécier par les indicateurs définis si le niveau des réalisations (outputs) obtenues à travers l'exécution des activités produit des effets (résultats) qui mènent vers l'impact. Un accent particulier est mis sur les indicateurs IATI (*International Aid Transparency Initiative*). Les écarts au niveau des cibles des indicateurs définis pour mesurer le progrès sont expliqués et une attention particulière est accordée aux leçons apprises et aux défis.
Pour réaliser ces objectifs intermédiaires, le Programme développe un environnement local politique et économique favorable : renforcement des capacités des membres des PEA, du secteur privé et des CCIC, appuis aux fournisseurs des biens et services (FBS), PEA, Entreprises agroalimentaires et unités de production spécialisées, appui à l'organisation des événements de promotion de la production et de la commercialisation, promotion de pratiques agricoles innovantes, cofinancement des infrastructures et équipements marchands, et promotion des pratiques innovantes de prévention des conflits. Une re-conceptualisation de la TDC montre que toutes les flèches d'intervention montent vers le résultat 3. On peut donc conclure que ACMA 3 agit essentiellement et prioritairement sur l'environnement des affaires agricoles[1] pour le rendre favorable aux producteurs, aux transformateurs et aux commerçants de produits agricoles. Ensuite, il informe et sensibilise ces acteurs sur les opportunités offertes par cet environnement des affaires.

Notre analyse a consisté en observant les tableaux de performance, à savoir dans quelle mesure les actions et les mécanismes institutionnels et organisationnels mis en place par ACMA3 ont permis aux acteurs économiques agricoles d'accéder aux innovations et aux marchés, de réduire les coûts de production, de transformation et de commercialisation, d'accroître les volumes produits, les revenus et in fine la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

[1] L'environnement des affaires désigne l'ensemble des conditions, institutions, règles et facteurs économiques, politiques, juridiques, sociaux et technologiques qui influencent le fonctionnement, la création et la performance des entreprises dans un pays. C'est le contexte général dans lequel les entreprises opèrent, qui peut favoriser ou freiner l'investissement, l'innovation et la croissance économique (Doing Business Reports jusqu'en 2020). Dans cette évaluation, l'environnement local des affaires agricoles concerne la création et la performance des entreprises agricoles. Dans ce cas, des entreprises non agricoles comme les FBS qui forment l'infrastructure et institutionnelle font partie de l'environnement des affaires agricoles.

Pour que le lecteur puisse suivre de façon fluide notre analyse des résultats du programme, nous proposons une version simplifiée de la TdC qui prend en compte les indicateurs (voir graphique 3.2).



Chaque flèche est déterminée par les numéros des rectangles qu'elle lie. Par exemple, la flèche 3-10 lie 3. Appui aux FBS, OPA, PEA, entreprises agroalimentaires et unités de production spécialisées et 10. Résultat 3 : Amélioration de l'environnement politique et économique local renforçant la cohésion locale et favorable à l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes.

Graphique 3.2 La TdC simplifiée en lien avec les indicateurs

EEMP ACMA3, 2025

Le tableau 3.1 rend l'analyse plus explicite. Il montre que le programme ACMA3 ne s'est pas contenté d'améliorer le climat des affaires. Il a également opéré des interventions directes en formant et en appuyant des membres des PEA. Ce qui fait que le cadre de mesure des résultats comportent les indicateurs correspondants.

Tableau 3.1 TDC en lien avec les indicateurs

	Résultats & Impacts				
Niveaux	8. Résultat 1	9. Résultat 2	10. Résultat 3	11. Emplois & Revenus	SAN
1. Formation des membres des PEA, du secteur privé et des CCIC	I2, I4, I26, I27, I34	I26, I28, I34	I15, I24, I25, I26, I28, I34	I7, I8	
2. Facilitation des séances de cadre de concertation	I20		I33		
3. Appuis aux FBS, OPA, PEA, entreprises agroalimentaires et UPS	I2, I4, I9, I10, I13, I16, I18, I23, I26, I27	I10, I12, I16, I19, I23, I26, I28	I10, I11, I14, I15, I17, I26, I28, I31, I32	I7, I8	
4. Événements de promotion de la production et de la commercialisation	I2, I4, I27, I29	I29	I29		
5. Cofinancement des IEM	I2, I4, I27, I30	I30	I30		
6. Promotion des pratiques agricoles innovantes	I2, I4				
7. Promotion des pratiques innovantes de prévention des conflits	I2, I4, I27				
8. Résultat 1 : amélioration de la production agricole de qualité				I3, I5, I6, I8	I1
9. Résultat 2 : accroissement des échanges commerciaux				I3, I5, I6	
10. Résultat 3 : Environnement politique et économique de cohésion sociale et favorable à l'entrepreneuriat	I2, I4	I22		I3, I5, I6	
11. Emplois et Revenus					I1

SAN : Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
Voir Annexe 1 pour la définition des indicateurs.

Source : EEMP ACMA3, 2025

La méthode d'utilisation du graphique 3.1 et du tableau 3.1 dans l'analyse consiste à expliquer le comportement d'un indicateur de niveau supérieur par les indicateurs de niveau inférieur qui lui sont liés (impacts-Résultats-Outputs). Le Tableau peut être lu par ligne ou par colonne. La lecture d'une ligne indique les résultats et impacts affectés par l'entête de la ligne avec les indicateurs pertinents indiqués à l'intersection de la ligne considérée et les colonnes. La lecture d'une colonne indique les outputs et résultats explicatifs de l'entête de la colonne à travers les indicateurs appropriés indiqués à l'intersection des lignes et de la colonne considérée. Par exemple, l'amélioration de la production agricole de qualité (résultat 1) s'explique par la formation des membres des PEA, la facilitation des séances des cadres de concertation pour réduire les coûts de transaction, les appuis aux FBS, OPA et PEA, les événements de promotion de la production, le cofinancement des IEM, la promotion des pratiques agricoles innovantes, la promotion des pratiques innovantes de prévention des conflits et d'une manière générale, par un environnement politique et économique de cohésion sociale et favorable à l'entrepreneuriat. On remarque ainsi que contrairement au graphique 3.1, le Tableau 3.1 détaille les relations

indirectes, notamment celles qui passent par l'amélioration du climat local des affaires agricoles.
Les aspects transversaux des analyses (cohérences interne et externe, prise en compte des femmes et des jeunes, états des hypothèses critiques du Programme, perspectives d'impacts, valeur ajoutée, durabilité/pérennisation des résultats, gouvernance) sont effectués sur la base des tableaux de performance et des données collectées au cours des entretiens et des groupes de discussion.
Dans la perspective d'évaluation de l'efficacité du programme ACMA 3, le tableau 3.2 présente la correspondance entre les objectifs, les résultats et les indicateurs d'évaluation. Les indicateurs sont définis en annexe 1 (A1).

Tableau 3.2 : Cadre d'évaluation de l'efficacité du Programme ACMA 3

Objectifs	**Résultats**	**Indicateurs**
Objectif global : Développer une économie locale dynamique et inclusive (cohésion sociale) générant des revenus et emplois et contribuant durablement à la sécurité alimentaire et nutritionnelle	Tous les résultats y contribuent, mais (R1 & R2) de façon plus directe	I1
Objectif 1 : Accroître l'offre des produits de qualité par les exploitations agricoles résilientes au changement climatique qui est décliné en deux résultats intermédiaires	Résultat 1 : Une offre accrue des produits de qualité par les exploitations agricoles résilientes au changement climatique R11 : Une production agricole augmentée et éco-efficiente R12 : Des exploitations agricoles plus résilientes aux chocs	I2, I3, I4, I6, I9, I10, I12, I13, I18, I22, I23, I26, I27, I28, I29, I31, I32, I34
Objectif 2 : Accroître les volumes de produits agricoles transformés et commercialisés par les OPA et PME agro-alimentaires et les chiffres d'affaires des FBS augmentés	Résultat 2 : Des volumes de produits agricoles transformés et commercialisés accrus par les OPA et PME agro-alimentaires et des chiffres d'affaires des FBS augmentés R21 : Les prestations des fournisseurs privés des biens et services aux producteurs agricoles, PME agro-alimentaires et OPA sont accrus R22 : La mobilisation de l'offre auprès des OPA est accrue et les marchés diversifiés R23 : La valeur ajoutée, la qualité nutritive des produits ainsi que la diversification des produits et des marchés est améliorée au profit des acteurs et des petites et moyennes entreprises	I2, I3, I5, I6, I7, I8, I10, I11, I12, I16, I17, I19, I21, I23, I26, I28, I29, I30, I31, I32, I34
Objectif 3 : Améliorer l'environnement politique local renforçant la cohésion sociale et favorable à l'entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes	Résultat 3 : Un environnement politique local renforçant la cohésion sociale et favorable à l'entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes R31 : Collaboration avec les programmes fonciers afin de prévenir les conflits fonciers et/ou résolus de manière innovante R32 : Cadre réglementaire favorable à l'entrepreneuriat des Jeunes et Femmes R33 : Investissements structurants accrus au bénéfice des OPA & PME	I14, I15, I20, I24, I25, I29, I33

Source : EEMP ACMA3, 2025

4 Résultats de l'évaluation à mi-parcours

4.1 Pertinence, cohérence et alignement du Programme

4.1.1 Bien-fondé du Programme au regard des besoins et attentes des bénéficiaires directs

Les interviews et les focus group de terrain ont montré que les bénéficiaires directs du Programme ont une bonne appréciation des produits et services offerts par ACMA3 dans le but d'augmenter les productions agricoles, les volumes de produits transformés ou échangés et in fine pour améliorer les emplois, les revenus et la sécurité alimentaire et nutritionnelle. On peut donc affirmer que le Programme est pertinent selon les besoins et les attentes des bénéficiaires.

Mais selon certains bénéficiaires, dans la pratique, certains besoins peinent à être satisfaits dans l'environnement local. Il s'agit par exemple de l'approvisionnement en intrants pour animaux et l'absence d'infrastructures de stockage modernisées et étanches dans certaines localités, notamment pour les exploitants maraîchers. Ceux-ci se plaignent également des difficultés d'accès aux marchés, de manque de moyens de transport de produits hautement périssables et de prix non rémunérateurs. Ces plaintes tendent à montrer que la mise en relation des exploitants maraîchers et des exploitants hôteliers n'est pas suffisante pour améliorer les conditions d'activités des premiers.

4.1.2 Cohérence du Programme avec les stratégies et interventions des Pays-Bas

Les stratégies et interventions de l'Ambassade des Pays-Bas au Bénin (voir le document intitulé Multi-annual Country Strategy Benin 2023-2026) mentionnent clairement l'ODD 8 : Travail décent et croissance économique. Elles mentionnent clairement que les priorités transversales des Pays-Bas au Bénin sont le genre, la jeunesse et le climat. Les jeunes et les femmes sont spécialement concernés pour éradiquer la pauvreté et réduire les inégalités. Dans ce cadre, les Pays-Bas entendent aider le Bénin à améliorer le climat des affaires, à appuyer les PME locales, promouvoir un entrepreneuriat fort, durable et inclusif et des MPME résilientes et génératrices d'emplois. Dans la rubrique « Développement durable, sécurité alimentaire, eau et climat », les Pays-Bas entendent collaborer avec le Bénin pour a) éradiquer la faim et la malnutrition (ODD 2), b) améliorer la productivité et les revenus des petits producteurs vivriers (ODD 2), c) réaliser des systèmes de production alimentaire écologiquement durable, d) assurer l'accès durable à l'eau potable (ODD 6), et e) renforcer la résilience climatique des écosystèmes et des moyens d'existence (ODD 15). Les résultats attendus incluent :

- L'accès des consommateurs aux repas sains et diversifiés ;
- La résilience économique et sociale des petits producteurs et des PMEs dans les chaînes de valeurs agricoles, plus particulièrement pour les jeunes et les femmes ;
- L'emploi agricole créé spécialement pour les jeunes et les femmes.

Il apparaît donc une cohérence entre les stratégies des Pays-Bas au Bénin et l'objectif global du programme ACMA3 qui est de développer une économie locale dynamique et inclusive (cohésion sociale) générant des revenus et emplois et contribuant durablement à la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Les thématiques indiquées dans les stratégies de l'Ambassade des Pays-Bas portant sur la résilience des petits producteurs agricoles trouvent bien leur cohérence dans les différents domaines de résultats du programme ACMA3 (voir Tableau 3.2).

4.1.3 Cohérence du Programme avec les orientations nationales

L'amélioration des revenus et de la sécurité alimentaire à travers l'augmentation des productions, de la qualité et de l'accès aux marchés demeure une préoccupation importante de tous les plans et Programmes du gouvernement béninois. Quelques extraits de certains documents de politique suffisent pour illustrer cette affirmation.
Dans le Plan National de Développement (PND), on peut lire que l'objectif global du PND est décliné en quatre objectifs stratégiques thématiques à savoir : (1) développer un capital humain sain, compétent et compétitif, **(2) accroitre durablement la productivité et la compétitivité de l'économie béninoise, (3) assurer la gestion durable du cadre de vie, de l'environnement et l'émergence des pôles régionaux de développement** et (4) consolider l'état de droit et la bonne gouvernance.
De même, le Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA) et les Plans National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnel (PNIASAN) 2017-2021 & 2022-2025 stipulent que la vision du PSDSA est : ***« Un secteur agricole béninois dynamique à l'horizon 2025, compétitif, attractif, résilient aux changements climatiques et créateur de richesses, répondant de façon équitable aux besoins de sécurité alimentaire et nutritionnelle de la population béninoise et aux besoins de développement économique et social de toutes les couches de la population du pays ».***

4.1.4 Cohérence interne du Programme

Le Programme ACMA3 présente par ailleurs une bonne cohérence interne où toutes les parties prenantes sont prises en compte avec les moyens adéquats pour faire fonctionner les marchés au profit de petits producteurs, de transformateurs et des commerçants. Le graphique 3.1 démontre cette cohérence interne du programme avec la plupart des appuis nécessaires pour la promotion des différentes chaînes de valeurs. Cela s'est fait par la création d'un environnement local politique et économique fait d'OPA, de fournisseurs de biens et services (crédits, intrants, services d'encadrements, services météo, développement des innovations et technologies climato-résilientes) et la formation des petits producteurs, des commerçants et des transformateurs de produits agricoles à l'utilisation de ses biens et services.

Cependant, cette cohérence interne est mise à l'épreuve lorsque certaines activités connaissent de retard. Ce sont les cas de la mise en place des IEMs et de la mise en relation des éleveurs avec les FBS d'intrants pour animaux.

4.1.5 Cohérence externe du Programme

Au niveau national et grâce à la coopération multinationale et bilatérale, le Bénin met en œuvre dans la zone de ACMA3 (Borgou, Donga et Collines) d'autres programmes qui ont des préoccupations similaires, celles de contribuer à garantir la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations notamment celles rurales. Ces programmes traitent d'autres aspects de la problématique alimentaire et nutritionnelle et participent aux échanges d'expériences avec le programme ACMA3 et la mise à l'échelle des résultats de ce dernier. Nous comparons quelques-uns desdits programmes avec le programme ACMA3 en vue de relever les similitudes, les complémentarités et les différences au niveau de l'objectif général et des cibles (Tableau 4.1). On constate par exemple que ProSAR se concentre sur les cibles vulnérables (les femmes et les enfants en bas âge). Les sources de financement, les périodes et les zones d'intervention sont également variables.

Si selon certains acteurs, ACMA 3 a fait beaucoup d'efforts pour collaborer avec les autres projets et programmes afin d'en exploiter les synergies et les complémentarités, pour d'autres, il reste d'efforts à faire. Ceux-ci indiquent par exemple que les synergies entre ACMA 3, et PADIAP pourraient être encore améliorées.

Tableau 4.1 Comparaison de quelques projets/programmes avec le programme ACMA3

Projet/Programmes	Zones d'intervention	Objectif général	Cibles
ACMA3 Approche Communale pour le Marché Agricole-Phase 3 (2022-2027) Financement : Pays-Bas	Départements du Borgou, de la Donga et des Collines	Développer une économie locale dynamique et inclusive (cohésion sociale) générant des revenus et emplois et contribuant durablement à la sécurité alimentaire et nutritionnelle	Producteurs, transformateurs, commerçants organisés au sein des organisations professionnelles agricoles et des associations, des fournisseurs de biens et services
Le projet d'Appui au Développement de l'Agriculture dans le département des Collines (PADAC)-2020-2025 Financement : AFD	Département des Collines	Accompagner communes et associations dans la mise en œuvre d'investissements agricoles, respectueux de l'environnement avec une vraie valeur ajoutée socio-économique (aménagement de bas-fonds, entretien de routes, création de marchés, de couloirs de transhumances, etc.)	Communes et OPA
PADAAM Projet d'Appui au Développement Agricole et à l'Accès aux Marchés (2019-2024) Financement : FIDA	Atlantique, Couffo, Mono, Ouémé, Plateau, Zou, **Collines**	Améliorer durablement la sécurité alimentaire et les revenus des petits producteurs, en particulier les femmes et les jeunes.	Petits exploitants agricoles/micros et petits entrepreneurs ruraux exerçant leurs activités dans la production ou la transformation au niveau des trois filières, des organisations professionnelles agricoles à divers niveaux de structuration et de positionnement territorial (OP de base, unions, fédérations), des plateformes régionales de concertation et des interprofessions nationales.
ProSAR Projet pour la Sécurité Alimentaire et le Renforcement de la Résilience (2015-2023) Financement : GIZ	Tous les départements du Bénin	Contribuer à éliminer la faim et la malnutrition	Les personnes les plus vulnérables : les femmes en âge de procréer (15-49 ans) les femmes enceintes, les mères allaitantes et les enfants en bas âge
Energy4 Impact (2020-)	Tous les départements du Bénin	Intégrer des solutions énergétiques propres pour soutenir l'agriculture et réduire la dépendance aux	Exploitants agricoles transformateurs et commerçants

Projet/Programmes	Zones d'intervention	Objectif général	Cibles
		énergies fossiles, contribuant ainsi à un développement plus durable du secteur rizicole.	
GIZ/ProCIVA	Zou, Collines, Borgou et Alibori	Promouvoir la mécanisation agricole et l'application des TICs à l'agriculture	Petits exploitants agricoles et PME
Projet d'Appui Conseil aux Politiques Agricoles (ProACPA) de la Coopération Technique Allemande (GIZ)	Tous les départements du Bénin	Promouvoir les chaînes de valeurs soja et volailles	Petits exploitants agricoles
Programme d'Appui au Secteur du Développement Rural, phase 3 (PASDeR3) – La Coopération Suisse	Tous les départements du Bénin	Territorialiser l'agriculture et développer les chaînes de valeurs agricoles	Petits exploitants agricoles
Projet d'Appui au Développement et aux investissements Agricoles Productifs), 2024 - 2028 (PADIAP) Financement AFD, UE & Bénin	Communes du Département de la Donga	Renforcer durablement la productivité agricole et améliorer les revenus des exploitations familiales	Exploitations familiales
PiASN/BENINUTRI-Projet Intégré d'Alimentation Scolaire et de Nutrition Financement WFP & UNICEF	Tout le territoire national	Améliorer la rétention des enfants à l'école et leur santé par des repas scolaires et des activités multisectorielles, en partenariat avec des groupements de producteurs locaux	Ecoles
EJASA2- Emploi des Jeunes pour l'Amelioration de la Securite Alimentaire au Nord-Benin. Financement Ambassade des Pays Bas	Département de l'Alibori et de l'Atacora	Améliorer les revenus des agripreneurs à travers des pratiques agricoles résilientes, l'accès aux ressources (semences, intrants, marchés) et l'autonomisation économique.	Entrepreneurs agricoles (agripreneurs)
Projet de Preparation de la Mise a l'Echelle du Cadastre National (PPMEC), 2023-2024 Financement Ambassade des Pays Bas	12 communes dont Djougou & Parakou	Contribuer à la sécurité foncière de toutes les couches de la population Béninoise et à la promotion des investissements des particuliers.	Communes

Source : EEMP ACMA3, 2025

La collaboration entre ACMA 3 et les autres projets/programmes intervenant dans la même zone d'intervention est érigée en hypothèse critique du programme. Cela ne devrait pas être le cas car cette collaboration est importante pour la cohérence des interventions et les synergies. La collaboration entre ACMA 3 et les autres projets/programmes devrait donc être transformée en actions concrètes et mesurées au moyen d'indicateurs pertinents.

4.1.6 Facteurs externes ayant affecté le Programme

L'atteinte des résultats du programme, notamment le résultat 2 repose sur la conquête des marchés nationaux et sous régionaux. Malheureusement, la fermeture des frontières du Niger avec le Bénin par le gouvernement Bénin en 2023 et son maintien par le Niger, et l'interdiction de l'exportation des produits vivriers par le gouvernement béninois ont sévèrement affectés les transactions commerciales. Cela montre l'importance du domaine 3 (renforcer l'environnement politique local) et les différents défis politiques à anticiper dans l'élaboration des programmes de développement agricole. Un aspect important à explorer est la cohérence entre la politique nationale de sécurité alimentaire et les interventions locales pour assurer la sécurité alimentaire des zones particulières. Les objectifs nationaux et locaux peuvent entrer en conflit si le gouvernement utilise des solutions non marchandes. Il y a donc nécessité de formuler la stabilité de l'environnement politique et économique national comme hypothèse critiques du programme.

4.2 Efficacité et perspectives d'impact

L'efficacité du Programme a été évaluée à travers l'analyse des taux de réalisation à mi-parcours (2024) des objectifs global et spécifiques et des résultats fixés au départ du Programme. Les prévisions sont celles exprimées à travers les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) du cadre des résultats et les réalisations sont celles fournies par les rapports annuels analytiques des années 2023 et 2024. L'analyse est organisée en suivant la chaîne Outputs-Outcomes-Résultats-Impact.

4.2.1 Les outputs à mi-parcours du programme

L'efficacité du programme au niveau des outputs a été mesurée par les indicateurs 26 à 34. Les niveaux de réalisation sont présentés dans le tableau 4.2.

Tableau 4.2 Appréciation de l'efficacité du Programme ACMA3 (Niveau Outputs)

IOV	Cibles prévues					Réalisations			Taux de réalisations à mi-parcours	Domaines Résultats
	Référence (2022)	2 023	2 024	2023-2024	Fin du Programme-2027	2 023	2 024	2023-2024		
I26(G)	21050	20000	100000	120000	200000	**33 952**	**74 876**	108828	91	R1& R2
I26(F)			43061	43061			**28 662**	28662	67	R1& R2
I26(J)			45000	45000			**41 782**	41 782	93	R1& R2
I27(G)	21531	6000	30000	25500	60000	**15 642**	**33 481**	49123	193	R1
I28(G)	65		73	73	60	54	78	132	181	R1& R2

IOV	Cibles prévues					Réalisations			Taux de réalisations à mi-parcours	Domaines Résultats
	Référence (2022)	2 023	2 024	2023-2024	Fin du Programme-2027	2 023	2 024	2023-2024		
I29(G)	2572	1500	3000	4500	12000	1096	3308	4404	98	R1, R2 & R3
I30(G)	1784	210	1050	1260	2000	1	56	57	5	R2
I31(G)	397	50	100	150	450	20	103	123	82	R1& R2
I32(G)	8	7	5	12	15	8	5	12	100	R1& R2
I33(G)	148	50	50	100	250	2	35	37	37	R3
I34(G)	30 485	20000	55000	75000	150000	25137	57913	83050	111	R1& R2
I34(F)										R1
I34(J)										R1
R1									122	R1
R2									95,43	R2
R3									67,5	R3
Global									95	

I26 : Nombre de producteurs, transformateurs, commerçants, fournisseurs (H/F & J) touchés directement par le programme
I27 : Nombre de producteurs et de productrices indirectement touchés par l'appui du programme
I28 : Nombre de PEA, OPA, entreprises agro-alimentaires, entreprises fournisseurs de biens et services (intrants) et unités de production spécialisées appuyés par le programme
I29 : Nombre d'évènements organisés avec la facilitation du programme ACMA pour promouvoir la production et la commercialisation des produits agricoles
I30 : Nombre d'infrastructures construites/réhabilitées et d'équipements acquis par les entreprises et OPA avec le cofinancement du programme
I31 : Nombre de plans d'affaires OPA, PME et entreprises fournisseurs de biens et services désagrégés selon le stade du processus (élaborés, financés par les institutions financières)
I32 : Nombre de produits ou services développés et/ou promus avec l'appui du programme désagrégés par type et l'ancienneté (ancien, nouveau)
I33 : Nombre de séances de cadre de concertations facilitées par le programme, désagrégé selon les acteurs ou les thématiques et le cadre en jeu
I34 : Nombre d'individus membres des PEA, du secteur privé ou des CCIC (H/F et jeunes) formées avec l'appui du programme, désagrégés selon la thématique de la formation

Vert=Réalisé	Jaune= en voie de réalisation	Rouge= pas en voie de réalisation

Réalisé= la cible de fin de projet 2027 est déjà atteinte. En voie de réalisation= la cible à mi-parcours est atteinte à au moins 75%, mais la cible de fin de projet 2027 n'est pas encore atteinte. Pas en voie de réalisation = la cible à mi-parcours n'est pas atteinte à 75% au moins.

Source : EEMP ACMA 3, 2025

Le taux de réalisation des outputs à mi-parcours est satisfaisant au niveau global et au niveau des domaines de résultats 1 & 2, mais le résultat 3 ne semble pas en voie de réalisation. En effet, le résultat 3 est plombé au niveau de l'indicateur I33 (Nombre de séances de cadre de concertations facilitées par le programme, désagrégé selon les acteurs ou les thématiques et le cadre en jeu) où sur 100 séances du CCIC attendues en deux ans (2023-2024), seulement 37 ont été tenues. Cette contreperformance est due à la non collaboration immédiate des nouvelles communes partenaires (Donga et Borgou). Si en 2025, le CCIC du Borgou est devenu fonctionnel, celui de la Donga peine à démarrer parce que les dirigeants de l'association intercommunale, partenaire unique aux départements de la Donga et de l'Atacora, refusent d'utiliser les ressources affectées par ACMA 3 au CCIC Donga au seul profit de celui-ci. Ceci révèle que l'indicateur concernant les CCIC (I33) ne devrait pas être positionné comme output. L'importance de ces séances se retrouve dans les fonctions des CCIC. En effet, ceux-ci sont appelés à régler un certain nombre de questions : tracasseries policières, régulation des taxes locales, partenariat public-privé, logistique, conflits fonciers, conflits agriculteurs/éleveurs, et

autres problèmes pertinents pour l'amélioration de l'environnement local des affaires. Les séances de CCIC sont si nécessaires que là où elles sont tenues, elles sont bien appréciées. Selon un acteur des CCIC :

« *En tant qu'une organisation d'intercommunalité, nous remercions le programme ACMA 3 d'avoir initié la mise en place du Cadre de Concertation Intercommunal (CCIC) qui a un double objectif à savoir : favoriser l'implication des Collectivités Locales dans les investissements structurants ; et créer un espace de dialogue multi-acteurs favorable à la synergie et à la complémentarité des interventions* » Interview ST-ADECOB

Un autre acteur a noté :

« une bonne collaboration avec ACMA 3 qui a subventionné les CCIC pour 6 millions de Francs CFA représentant 80% du budget annuel d'activités et les associés au choix des filières à promouvoir.»

Deux autres points de faiblesse sont notés au niveau de la réalisation des outputs. Les objectifs de construction/réhabilitation des IEMs et d'acquisition d'équipements avec le cofinancement du Programme (I30) et du niveau d'inclusion des femmes dans le programme (I26) risquent de ne pas être réalisés.

La non-réalisation des indicateurs I30 et I33 remet en cause une hypothèse critique importante du programme à savoir que « Les autorités communales et inter-communales sont engagées et capables de mobiliser des fonds pour des investissements structurants au bénéfice du secteur privé agricole et agro-alimentaire local. » Autrement dit, les communes ne réussissent pas à mobiliser des ressources pour intervenir efficacement dans les domaines du programme. Étant donné l'importance des IEMs et des CCICs pour la durabilité des résultats du programme ACMA 3, il faudrait revoir la théorie du changement en transformant l'hypothèse critique les concernant en interventions.

4.2.2 Les outcomes immédiats à mi-parcours du programme

L'efficacité du programme au niveau des outcomes immédiats a été mesurée par les indicateurs 19 à 25. Les niveaux de réalisation de ces indicateurs sont présentés dans le tableau 4.3.

Tableau 4.3 Appréciation de l'efficacité de ACMA3 (Niveau Outcomes immédiats)

IOV	Cibles prévues					Réalisations			Taux de réalisations à mi-parcours	Domaines Résultats
	Référence (2022)	2 023	2 024	2023-2024	Fin du Programme-2027	2 023	2 024	2023-2024		
I19(G)		2	3	5	18	0	3	3	60	R2
I20(G)			3	3	5	0	0	0	0	R3
I21(G)	12195	5000	6000	11000	40000	5337	7890	13227	120	R2
I21(F)			3 647	3 647		**3 245**	**4 095**	7340	201	R2
I21(J)			1 816	1 816		**1 616**	**3 848**	5464	301	R2
I22(G)	3515	3000	3500	6500	15000	**5 857**	6986	12843	198	R1
I22(F)			1397	1397		**2 337**	**2 849**	5186	371	R1

IOV	Cibles prévues					Réalisations			Taux de réalisations à mi-parcours	Domaines Résultats
	Référence (2022)	2 023	2 024	2023-2024	Fin du Programme-2027	2 023	2 024	2023-2024		
I22(J)			1648	1648		**3 227**	**3 795**	7022	426	R1
I23(G)	7406	10000	20000	30000	60000	7419	20849	28268	94	R1& R2
I23(F)			9 947	9 947		**3 690**	**7 448**	11138	112	R1& R2
I23(J)			9 000	9 000		**5958**	**15701**	23 490	261	R1& R2
I24(G)		75	30	105	45	67	45	112	107	R3
I25(G)		1	2	3	5	1	1	2	67	R3
R1									146	R1
R2									77	R2
R3									58	R3
Global									106	

I19 : Nombre de PEA, OPA et PME agro-alimentaires mobilisant des fonds pour financer l'investissement de l'activité agroalimentaire désagrégés par type d'acteurs
I20 : Augmentation (%) des fonds prévus par les communes (budget communal/mobilisation des fonds spéciaux du gouvernement) pour appuyer l'entrepreneuriat agricole/agroalimentaire des jeunes et femmes
I21 : Nombre d'acteurs économiques (H/F & J) membres des PEA et OPA qui participent à la mise en marché collectif pour commercialisation des produits agricoles
I22 : Nombre d'acteurs économiques (H/F & J) membres qui bénéficient des crédits acquis pour l'achat collectif des intrants agricoles de qualité
I23 : Nombre d'acteurs économiques membres des PEA (H/F & jeunes) qui souscrivent ou ont accès aux services des dispositifs NTIC promus par ACMA selon l'ancienneté
I24 : Pourcentage des membres femmes et jeunes dans les organes de gestion des OPA et des cadres de concertation public-privé ;
I25 : Nombre de pratiques innovantes de prévention/gestion des conflits (fonciers, agriculture-élevage) promues avec l'appui du programme

Vert=Réalisé	Jaune= en voie de réalisation	Rouge= pas en voie de réalisation

Réalisé= la cible de fin de projet 2027 est déjà atteinte. En voie de réalisation= la cible à mi-parcours est atteinte à au moins 75%, mais la cible de fin de projet 2027 n'est pas encore atteinte. Pas en voie de réalisation = la cible à mi-parcours n'est pas atteinte à 75% au moins.

Source : EEMP ACMA 3, 2025

Les résultats 1 & 2 sont en cours de réalisation, de même que le résultat global du programme en ce qui concerne les outcomes immédiats. Mais le résultat 3 risque de ne pas être réalisé en fin de programme au niveau des outcomes immédiats. Certes, la cible projetée en fin de projet pour l'indicateur I24 (Pourcentage des membres femmes et jeunes dans les organes de gestion des OPA et des cadres de concertation public-privé) est déjà réalisé dénotant une meilleure inclusion des femmes et des jeunes dans les organes de gouvernance des OPA et des CCIC. Cependant, les outcomes immédiats I20 (Augmentation (%) des fonds prévus par les communes-budget communal/mobilisation des fonds spéciaux du gouvernement-pour appuyer l'entrepreneuriat agricole/agro- alimentaire des jeunes et femmes) et I25 (Nombre de pratiques innovantes de prévention/gestion des conflits -fonciers, agriculture-élevage- promues avec l'appui du programme) ne seront pas réalisés à la fin du projet. Ces résultats concernant les outcomes immédiats du domaine de résultat 3 sont logiques en l'absence du fonctionnement des cadres de concertation impliquant les communes. Il convient de noter que bien que le domaine de résultat 2 soit en cours de réalisation, l'indicateur I19 (Nombre de PEA, OPA et PME agro-alimentaires mobilisant des fonds pour financer l'investissement de l'activité agro-alimentaire désagrégés par type d'acteurs) risque de ne pas être réalisé en fin de période. L'accès

aux FBS de crédit semble encore difficile pour les activités de production. Ce résultat contredit l'hypothèse d'environnement qui stipule que :

« Il existe déjà un réseau d'OPA, de PME agro-alimentaires et d'autres entreprises (fournisseurs de crédit, fournisseurs d'intrants, d'équipement et de conseil agricole) dans la nouvelle zone d'intervention du programme ACMA3 qui seront des portes d'entrée pour ses interventions »

Les appuis directs de ACMA 3 aux OPA et à certaines PME montrent que cette hypothèse critique doit être abandonnée ou nuancée. En effet, le réseau d'OPA et de PME, s'il existe, n'est pas suffisamment efficace pour établir un environnement des affaires agricoles propice au développement agroalimentaire. Il manque encore d'actions concrètes au niveau de certains maillons des chaînes de valeur (production par exemple) nécessitant des OPA et des PME efficaces.

4.2.3 Les outcomes intermédiaires à mi-parcours du programme

L'efficacité du programme au niveau des outcomes intermédiaires a été mesurée par les indicateurs 10 à 18. Les niveaux de réalisation sont présentés dans le tableau 4.4.

Tableau 4.4 Appréciation de l'efficacité de ACMA3 (Niveau Outcomes intermédiaires)

IOV	Cibles prévues					Réalisations			Taux de réalisations à mi-parcours	Domaines Résultats
	Référence (2022)	2 023	2 024	2023-2024	Fin du Programme-2027	2 023	2 024	2023-2024		
I10(G)	8393	8000	15000	23000	40000	7419	20849	28268	123	R1 & R2
I10(F)			7 461	7 461		3640	7 448	11088	149	R1 & R2
I10(J)			6 750	6 750		5958	15 701	21659	321	R1 & R2
I11(G)		125	312,5	437,5	1250		29	29	7	R2
I12(G)	726	300	700	1000	5000	561	849	1410	141	R1 & R2
I13(G)	452	80	100	180	500	219	427	646	359%	R1
I14(G)	12	12	15	27	20	10	14	24	89	R3
I15(G)		15	20	35	60	14	17	31	89	R3
I16(G)	1	10	15	25	30	11	62	62	248	R3
I17(G)	1	15	20	35	35	14	114	114	325	R2
I18(G)	8 075	10000	20000	30000	50000	12900	28772	41672	139	R1
I18(F)			9 329	9 329		**6 017**	**9 556**	15573	167	R1
I18(J)			9 616	9 616		**6 202**	**14 559**	20761	216	R1
R1									190,5	R1
R2									192,5	R2
R3									139	R3
Global									174	

I10 : Nombre d'acteurs économiques, producteurs, transformateurs, commerçants et fournisseurs de biens et de services (H/F & J) qui prennent des décisions stratégiques à partir de l'information fournie par le dispositif NTIC
I11 : Volumes de fonds (millions FCA) levés ou mobilisés par les entreprises avec l'appui du programme pour financer leurs investissements (emprunts)
I12 : Volumes de crédits (millions FCFA) mobilisés par le secteur privé et associatif agro-alimentaire pour la commercialisation des produits agricoles ciblés avec l'appui du programme (à travers les IEM, hors IEM)
I13 : Volumes de crédits mobilisés (millions FCFA) pour l'achat collectif des intrants agricoles de qualité (OPA) avec l'appui du programme
I14 : Nombre d'organisations des acteurs économiques appuyées par le programme dont le score moyen de bonne gouvernance est au moins égal à 2, désagrégé par type d'acteurs

I15 : Pourcentage (%) de femmes, de jeunes qui déclarent avoir plus de poids dans les décisions prises par les organisations des acteurs économiques (OPA et faîtières) et cadres de concertation public-privé appuyés par le programme ;
I16 : Nombre de relations d'affaires durables établies avec l'appui du programme entre entreprises fournisseurs de biens & services et producteurs agricoles organisés (OPA) et entreprises agroalimentaires
I17 : Nombre de relations d'affaires durables établies avec l'appui du programme entre producteurs agricoles organisés (OPA) ou entreprises agro-alimentaires et les acheteurs de leurs produits ;
I18 : Nombre de producteurs membres des PEA (H/F & jeunes) qui appliquent les techniques de gestion de l'agriculture intelligente face aux changements Climatiques (AIC)

G= Global,
F= Femme
J= Jeune

Vert=Réalisé : la cible de fin de projet 2027 est déjà atteinte	Jaune= en voie de réalisation : la cible à mi-parcours est atteinte à au moins 75%, mais la cible de fin de projet 2027 n'est pas encore atteinte	Rouge= pas en voie de réalisation : la cible à mi-parcours n'est pas atteinte à 75% au moins

Source : EEMP ACMA 3, 2025

Au niveau des outcomes intermédiaires, tous les domaines de résultats sont en cours de réalisation. Les indicateurs considérés au niveau des outcomes intermédiaires pour le domaine 3 sont I14 (Nombre d'organisations des acteurs économiques appuyées par le programme dont le score moyen de bonne gouvernance est au moins égal à 2, désagrégé par type d'acteurs), I15 (Pourcentage (%) de femmes, de jeunes qui déclarent avoir plus de poids dans les décisions prises par les organisations des acteurs économiques (OPA et faîtières) et cadres de concertation public-privé appuyés par le programme) et I16 (Nombre de relations d'affaires durables établies avec l'appui du programme entre entreprises fournisseurs de biens & services et producteurs agricoles organisés (OPA) et entreprises agro- alimentaires) sont soit réalisés (I14 & I16) ou en cours de réalisés (I15).
Les résultats en matière de bonne gouvernance des organisations sont attestés par plusieurs déclarations.
« ACMA3 a permis d'assurer une bonne gestion notre coopérative et nous a habilité à accéder facilement aux services » Un membre d'une coopérative d'arachide.

« Je vous avoue que j'ai toujours géré mon entreprise que j'ai créée en 2015 par tâtonnement, mais grâce aux formations reçues en management et en marketing grâce à ACMA 3 j'ai développé un réseau d'acteurs avec les organisations de producteurs avec lesquels j'entretiens les relations d'affaire et aussi les services de proximité à leur demande. Je puis vous témoigner que mon chiffre d'affaires s'est accru de 50% » Promoteur FBS Ets Monde d'Espoir

« *Grâce à ACMA 3, nous avons bénéficié de dotation en kits ayant permis d'améliorer notre système d'élevage notamment la croissance rapide de nos sujets grâce au croisement de nos races locales-Holli- avec les races améliorées-Goliath- d'une part ; et d'enregistrer notre association qui nous offre désormais l'opportunité de toucher des clients tels que les institutions ou organisations afin de vendre à un meilleur prix comparé à celui obtenu sur les marchés traditionnels.* » FG_ACA_Tchaourou

On note que le résultat 2 n'est affecté par le risque noté au niveau des outcomes immédiats. Cela est dû au fait que la plupart des indicateurs du domaine des outcomes intermédiaires sont partagés avec le domaine 1. Le seul indicateur particulier du domaine des résultats 2 au niveau

des outcomes intermédiaires qui n'est pas en voie de réalisation est l'indicateur I11 (Volumes de fonds (millions FCA) levés ou mobilisés par les entreprises avec l'appui du programme pour financer leurs investissements (emprunts)). Cet indicateur est directement lié à l'indicateur I19 qui était problématique au niveau des outcomes immédiats.

Les indicateurs qui ont été désagrégés selon le genre et l'âge (I10 & I18) ont montré que ACMA 3 est inclusif en ce qui concerne la prise de décisions stratégiques à partir de l'information fournie par le dispositif NTIC et l'application des techniques de gestion de l'agriculture intelligente face aux changement climatiques (AIC). Ces résultats sont cohérents avec l'augmentation du poids des femmes et des jeunes dans les décisions prises par les OPA et faîtières et les cadres de concertation public-privés appuyés par le programme (I15).

Les résultats en ce qui concerne l'utilisation du dispositif NTIC et des technologies AIC valident l'hypothèse critique de la TdC selon laquelle *« Les technologies agricoles d'une agriculture intelligente face au changement climatique (AIC) sont disponibles pour être vulgarisées. »*

4.2.4 Les outcomes finaux à mi-parcours du programme

L'efficacité du programme au niveau des outcomes finaux a été mesurée par les l'indicateurs 8 et 9. Leurs niveaux de réalisation sont présentés dans le tableau 4.5 qui montre que tous les domaines de résultats sont en cours de réalisation. Il apparait que les risques de non réalisation encourus au niveau des outputs et au niveau des outcomes immédiats et intermédiaires n'ont pas mis en danger la réalisation des outcomes finaux. La section suivante explore ce qu'il en est des impacts.
On constate que les difficultés d'accès au crédit d'investissement n'ont pas affecté l'indicateur 9 (Nombre d'hectares de terre cultivées de façon éco-efficiente par les producteurs des organisations membres des OPA et/ou PEA avec l'appui de ACMA). Cela peut s'expliquer par le fait que les technologies en jeu sont disponibles et peu coûteuses à adopter. Ce qui valide encore l'hypothèse selon laquelle *« Les technologies agricoles d'une agriculture intelligente face au changement climatique (AIC) sont disponibles pour être vulgarisées. »*

Tableau 4.5 Appréciation de l'efficacité de ACMA3 (Niveau Outcomes finaux)

IOV	Cibles prévues					Réalisations			Taux de réalisations à mi-parcours	Domaines Résultats
	Référence (2022)	2 023	2 024	2023-2024	Fin du Programme-2027	2 023	2 024	2023-2024		
I8(G)	28 583	15000	20000	35000	100000	37505	39837	77342	221	R2
I9(G)	28 100	20 000	40000	60000	80000	19073	49923	68996	115	R1
R1									221	R1
R2									115	R2
Global									168	

I8 : Volumes (tons) de produits agricoles, d'intrants et des produits agro-alimentaires qui sont commercialisés par les entreprises avec l'appui du programme
I9 : Nombre d'hectares de terre cultivées de façon éco-efficiente par les producteurs des organisations membres des OPA et/ou PEA avec l'appui de ACMA

Vert=Réalisé	Jaune= en voie de réalisation	Rouge= pas en voie de réalisation

Réalisé= la cible de fin de projet 2027 est déjà atteinte. En voie de réalisation= la cible à mi-parcours est atteinte à au moins 75%, mais la cible de fin de projet 2027 n'est pas encore atteinte. Pas en voie de réalisation = la cible à mi-parcours n'est pas atteinte à 75% au moins.

Source : EEMP ACMA 3, 2025

4.2.5 Les impacts à mi-parcours du programme

L'efficacité du programme au niveau des impact a été mesurée au travers de l'atteinte des l'indicateurs 1 à 7. Les niveaux de réalisation sont présentés dans le tableau 4.6.

Tableau 4.6 Appréciation de l'efficacité de ACMA3 (Niveau Impacts)

IOV	Cibles prévues					Réalisations			Taux de réalisations à mi-parcours	Domaines Résultats
	Référence (2022)	2 023	2 024	2023-2024	Fin du Programme-2027	2 023	2 024	2023-2024		
I1(G)	21449	15000	35 000	50000	100000	**14204**	**24182**	38386	77	R1& R2 & R3
I1(F)			2 341	2 341		**950**	**2015**	2965	127	R1& R2 & R3
I3(G)	14277	15000	21 000	36000	130000	**16356**	**43516**	59872	166	R1& R2
I3(F)			9 043	9 043		**7043**	**22978**	30021	332	R1& R2
I3(J)			7 835	7 835		**9201**	**22396**	21697	277	R1& R2
I4(G)	0	5000	15000	20000	50000	3390	12426	15816	79	R1
I4(F)			5 854	5 854		**1323**	**4354**	5677	97	R1
I4(J)			6 313	6 313		**1752**	**5834**	3406	54	R1
I5(G)	0	400	700	1100	5000	420	1039	1459	133	R2
I6(G)	0	40	50	90	100	45	59	104	116	R1& R2
I7(G)	6	4	6	10	50	7,15	8,54	15,69	157	R2
R1									109,5	R1
R2									129,8	R2
R3									77	R3
Global									105,43	

I1	: Nombre de personnes issues des ménages des acteurs appuyés dont la situation de sécurité alimentaire a été améliorée désagrégée par niveau d'amélioration et par sexe du chef de ménage (H/F)
I2	: Nombre de personnes membres des PEA dont les rendements et/ou les revenus agricoles ont accru, par sexe (H/F) et selon l'âge (jeune)
I3	: Nombre de personnes membres des PEA dont les revenus ont accru, désagrégés par type d'acteurs économiques (producteurs, transformateurs et commerçants), par sexe (H/F) et selon l'âge (jeune)
I4	: Nombre de producteurs (H/F & J) membres des PEA dont les gaps de rendements se réduisent progressivement
I5	: Nombre d'emplois créés pour les jeunes et les femmes dans le secteur agro-alimentaire privé (entreprises fournisseurs de biens et services, unités spécialisées en production/transformation) et associatif (groupements, associations, coopératives) avec l'appui du programme
I6	: Nombre d'entreprises dans le secteur agro-alimentaire privé et associatif appuyées par le programme faisant des bénéfices ;
I7	: Chiffres d'affaires (milliards FCA) des produits agricoles, des intrants et des produits agro-alimentaires qui sont réalisés par les entreprises grâce à l'appui du programme

Vert=Réalisé	Jaune= en voie de réalisation	Rouge= pas en voie de réalisation

Réalisé= la cible de fin de projet 2027 est déjà atteinte. En voie de réalisation= la cible à mi-parcours est atteinte à au moins 75%, mais la cible de fin de projet 2027 n'est pas encore atteinte. Pas en voie de réalisation = la cible à mi-parcours n'est pas atteinte à 75% au moins.

Source : EEMP ACMA 3, 2025

Tous les résultats au niveau impacts sont en cours de réalisation. On peut donc affirmer que le programme permet d'accroître les chiffres d'affaires des entreprises, de créer des emplois pour les jeunes et les femmes, d'accroître les rendements agricoles (sauf chez les jeunes), les revenus

et partant la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le résultat au niveau de l'amélioration des rendements est attesté par un acteur :

« ACMA 3 a organisé des sessions de formation sur les itinéraires techniques de production de maïs à travers la l'apport de fumure organique, la plantation du mucuna, le semis en ligne. Ceci a permis d'accroître le rendement du maïs qui est passé de 1T/ha à 2T/ha » FG_UCPM Nikki

Plus particulièrement, on note que l'indicateur 1 (Nombre de personnes issues des ménages des acteurs appuyés dont la situation de sécurité alimentaire a été améliorée) est en cours de réalisation (77%) avec un résultat plus performant au niveau des ménages dirigés par les femmes (127%). Ces résultats valident l'hypothèse critique selon laquelle *« Les revenus agricoles améliorés avec l'appui du programme ACMA3 seront effectivement destinés à réinvestir dans le développement des PME agro-alimentaires et à améliorer la situation alimentaire et nutritionnelle des ménages agricoles. »*

Cependant, les résultats de l'indicateur I1pourraient être améliorés étant donné la diversité des services offerts par ACMA 3 dans sa zone d'intervention : promotion de filières diversifiées en groupes alimentaires, promotion de cultures maraîchères, accompagnement d'unités de transformation à la production d'aliments nutritifs (ex. galettes d'arachide), promotion de l'inclusivité (genre et âge). Pour améliorer ces résultats, ACMA 3 pourrait se fixer des objectifs explicites en matière de sécurité alimentaires assortis d'indicateurs nutrition-sensibles. Objectifs obligeraient ACMA 3 à intégrer dans ses interventions l'éducation nutritionnelle et de communication pour le changement social et comportemental.

A vrai dire, au nombre des chemins d'impacts définis, il est prévu comme stratégie d'intervention que le programme va intégrer des aspects d'éducation nutritionnelle en partenariat avec les SAE et d'autres interventions en lien avec le Conseil National pour l'Alimentation et le Nutrition (CAN) devenu l'ANAN (Agence Nationale de l'Alimentation et de la Nutrition) (Ref. Doc. Programme ; P.45). Il ressort de l'évaluation que les activités d'éducation nutritionnelles sont occultées quoiqu'elles demeurent indispensables pour améliorer la qualité des régimes alimentaires des bénéficiaires du programme. Fort de ce gap relevé, il est indispensable d'intégrer des initiatives nutrition-sensibles dans la mise en œuvre du programme.

4.2.6 Synthèse de la réalisation des résultats

Le Tableau 4.7 présente une synthèse de la réalisation des trois résultats du Programme. Toutefois, l'agrégation des indicateurs d'activités, d'output, de résultats et d'impact étant difficile à interpréter, il a été décidé de ne pas agréger les lignes.

Tableau 4.7. Niveau de réalisation des résultats en %

Résultats	Output	Outcome immédiat	Outcomes intermédiaire	Outcomes finaux	Impact
Résultat 1 : Une offre accrue des produits de qualité par les exploitations agricoles résilientes au changement climatique	122	146	190,5	221	109,5
Résultat 2 : Des volumes de produits agricoles transformés et commercialisés accrus par les OPA	95,43	77	192,5	115	129,8

et PME agro-alimentaires et des chiffres d'affaires des FBS augmentés					
Résultat 3 : Un environnement politique local renforçant la cohésion sociale et favorable à l'entrepreneuriat des Jeunes et des Femmes	67,5	58	139	-	77
Moyenne	95	106	174	168	105,43

Source : EEMP ACMA 3, 2025

Le tableau 4.6 montre que presque tous les résultats sont en voie de réalisation. Ces résultats globalement satisfaisants sont dus à plusieurs facteurs. Les outputs et les outcomes immédiats du domaine de résultat 3 ne seront peut-être pas réalisés en fin de période, mais les outcomes intermédiaires et finaux et les impacts sont en voie de réalisation. Cela amène à s'interroger sur la cohérence du système d'indicateurs, surtout la hiérarchisation des outcomes. Normalement, la non-réalisation des indicateurs inférieurs doit entrainer directement la non-réalisation des indicateurs supérieurs. Le contraire peut ne pas être vrai à cause des hypothèses qui influencent le passage des indicateurs inférieurs aux indicateurs supérieurs. L'incohérence dans la hiérarchisation des outcomes peut s'expliquer par plusieurs facteurs : 1) la forte capitalisation des acquis des phases précédentes d'ACMA qui permet aux acteurs de progresser rapidement sur les objectifs de production et de revenus (Résultats 1 et 2). Les expériences acquises lors de la mise en œuvre de ACMA 1 et de ACMA 2 ont été capitalisées de sorte que sur tous les volets du Programme qui étaient déjà présents lors de la mise en œuvre des premiers Programmes, les résultats obtenus ont rapidement dépassé les cibles prévues ; 2) le fait que les acteurs bénéficient d'interventions multiples, posant le problème d'attribution des résultats au seul ACMA 3. En effet, l'analyse de la cohérence externe a montré que plusieurs projets/programmes aux objectifs similaires interviennent dans la zone d'intervention du programme. *La question d'attribution pourrait être mieux approfondie en mesurant le pourcentage de bénéficiaires directs de ACMA 3 touchés par d'autres projets et programmes. Un tel indicateur n'est pas actuellement disponible.*

En ce qui concerne l'efficacité du programme, l'évaluation à mi-parcours de l'Objectif Spécifique 1 (offre de produits agricoles de qualité) est largement positive. Les résultats témoignent d'une forte dynamique, notamment en matière de promotion de pratiques agricoles résilientes et des rendements. L'Objectif 2 (volumes de produits agricoles transformés et commercialisés) présente un double visage : le programme excelle dans la création de liens de marché, la stimulation des échanges commerciaux et le renforcement des compétences, mais peine à concrétiser les investissements structurels pourtant essentiels à la durabilité des acquis. Ce résultat appelle à revoir ou à adapter la stratégie d'intervention du programme dans ce domaine. La performance de l'Objectif 3 (amélioration de l'environnement politique) traduit des résultats encourageants en matière de gouvernance, de participation sociale et de promotion collective, mais demeure en retrait sur les aspects financiers et institutionnels nécessaires pour consolider l'entrepreneuriat des jeunes et des femmes.

Certains témoignages permettent néanmoins d'affirmer que la contribution de ACMA 3 aux différents résultats positifs est réelle. Nous en rapportons certains ici :

« ACMA 3 a permis pour l'accès au crédit de réduire les coûts de transaction, d'abaisser le taux d'intérêt mensuel de 1,5% à 1% dégressif. Cependant, il faut déplorer l'absence de discrimination positive en faveur des femmes. »

« C'est grâce au programme ACMA 3, que nous bénéficions désormais de crédits auprès de la SFD CAVECA dans de meilleures conditions que sont la rapidité de traitement des dossiers qui est d'un (01) mois au lieu de trois (03) mois et la réduction du taux d'intérêt annuel qui est de 9 à 10% au lieu de 15 à 17% » FG_UCPM Nikki

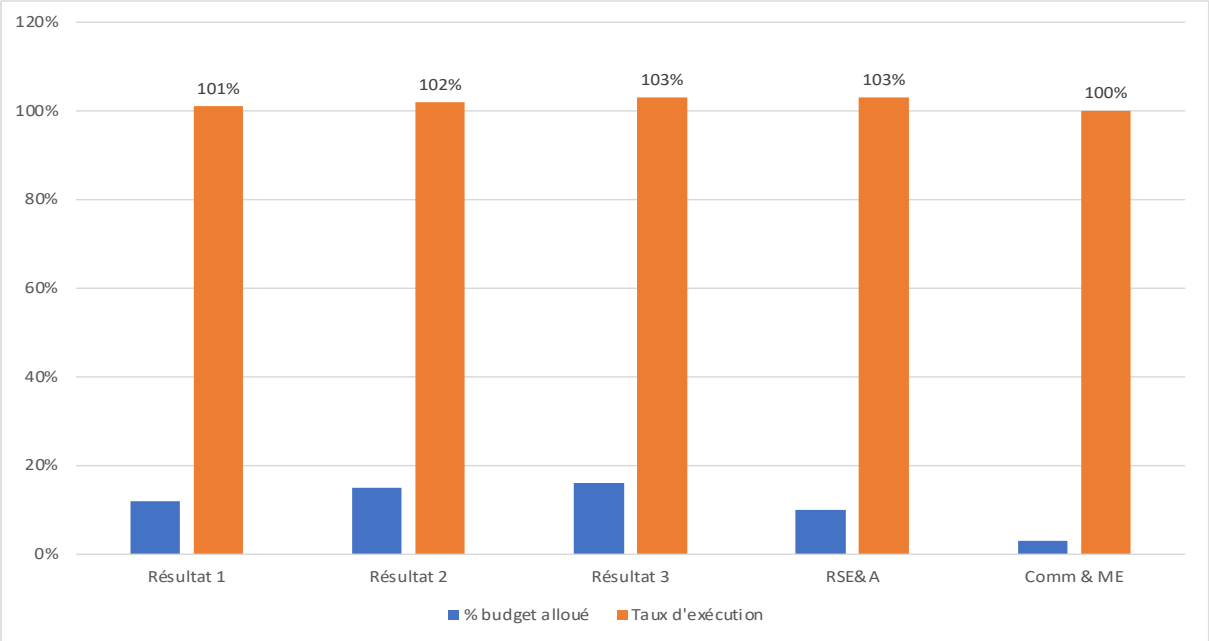
« *Le programme ACMA 3 a établi une convention d'affaire avec notre institution ce qui a permis d'octroyer de crédits à un taux d'intérêt dégressif mensuel de 1% au lieux de 1,5% au profit de 58 bénéficiaires dont 22 femmes* » Représentant SFD PEB-CO Bethesda Bassila

« *Nous avons noté que le programme ACMA 3 entretient une bonne collaboration avec notre institution à travers l'existence d'un point focal qui est dans les ateliers de formation par exemple et aussi une meilleure implication des agents de la protection des végétaux dans le sous-secteur semence.* » DDAEP Donga/Djougou

4.3 Efficience

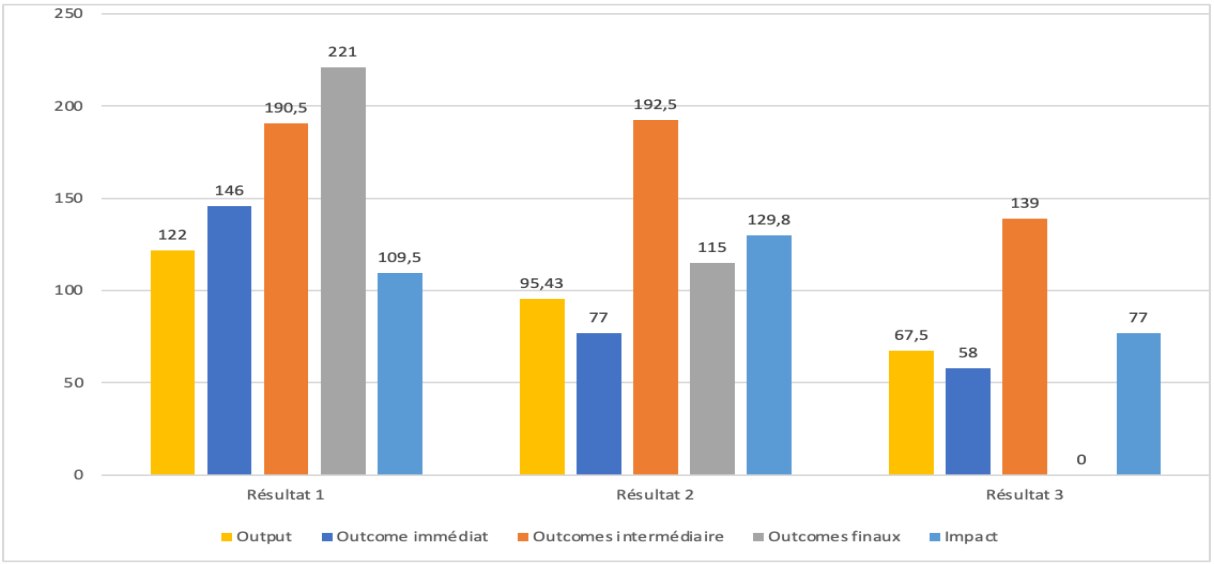
4.3.1 Taux d'exécution budgétaire et taux d'exécution physique

Le tableau A2 en annexe présente la synthèse des taux d'exécution du budget de la période 2023-2024 par résultat et au niveau global. Le taux global d'exécution budgétaire est de 94% sur la période 2023-2024. Sur le plan financier, tous les domaines de résultats sont exécutés à 100%. Il ressort du graphique 4.1 que des 56% du budget global alloué directement aux activités, le domaine de résultat 3 s'approprie la plus grande part (16%) suivi du domaine de résultat 2 (15%) et du domaine de résultats 1 (12%). Une part importante est attribuée au volet suivi-évaluation et apprentissage (10%) et la plus faible part est attribuée au volet « Communication & Capitalisation » (3%). Sur la période 2023-2024, tous les budgets directement alloués aux activités sont exécutés à 100% (graphique 4.1)



Graphique 4.1. Allocation et taux de réalisation budgétaires par activité

Le taux d'exécution financière est compatible avec le taux de réalisation des résultats par catégorie d'indicateurs. Presque tous les domaines de résultats sont en cours de réalisation (Graphique 4.2).

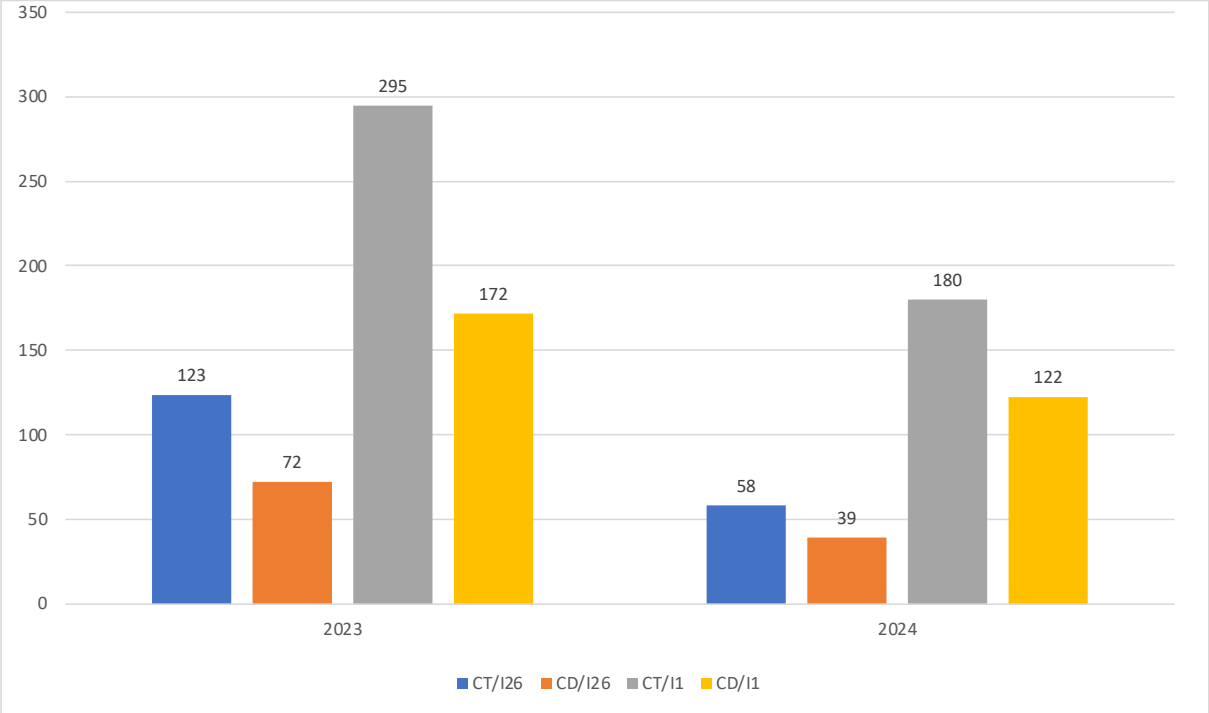


Graphique 4.2. Taux de réalisation des résultats (%) par catégorie d'indicateurs

EEMP ACMA3, 2025

4.3.2 Efficacité-Coût

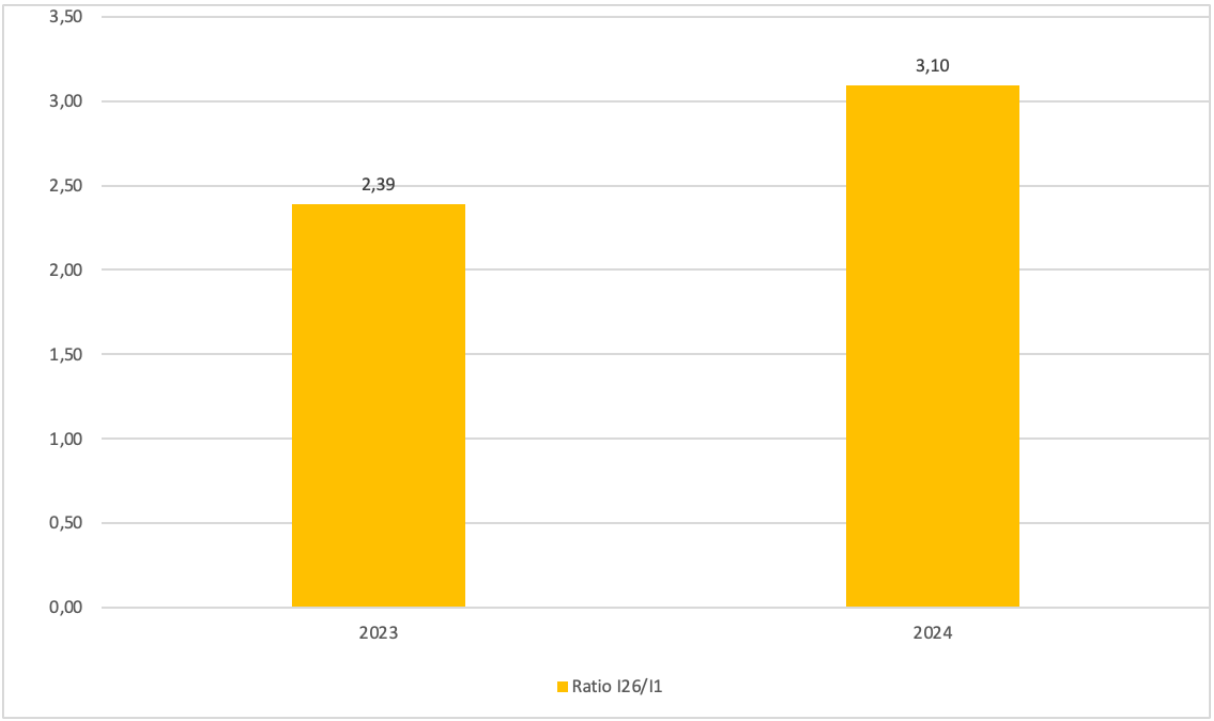
L'efficience a été appréciée à travers quatre indices d'efficacité-coût en euros : CT/I26 (coût total par acteur directement touché, CD/I26 (coût direct par acteur directement touché), CT/I1 (coût total par personne dont la sécurité alimentaire a été améliorée) et CD/I1 (coût direct par personne dont la sécurité alimentaire a été améliorée) . Le graphique 4.2 donne ces indices.



Graphique 4.3. Indice d'efficacité-coût par activité en euros

EEMP ACMA 3, 2025

On constate que globalement tous les coûts sont dans une tendance baissière, c'est-à-dire que les coûts unitaires de 2024 sont inférieurs à ceux de 2023. Cela s'explique par le fait que la plupart des coûts fixes (l'acquisition des équipements par exemple) sont réalisés en début de période.
On constate également que les coûts unitaires de l'output (I26) sont inférieurs aux coûts unitaires des impacts (I1). Ceci est normal du fait que le passage de l'output à l'impact peut être contrarié par la non-réalisation de plusieurs hypothèses critiques. Cependant, il peut s'avérer important d'affiner la mesure de l'output. Contrairement à ce à quoi on devrait s'attendre en ce qui concerne la relation output-impact au cours de la période 2023-2024, celle-ci ne s'est pas améliorée (Graphique 4.3). Si pour avoir une personne dont la sécurité alimentaire s'est améliorée dans une année, il faut 2,4 personnes touchés, il en faut 3,1 en 2024. Il s'agit d'une inefficience dans l'utilisation des ressources matérielles, financières et humaines. On pourrait vouloir expliquer ce résultat par la dégradation de certaines conditions critiques en 2024, par exemple, l'interdiction de l'exportation des vivriers par le gouvernement qui auraient négativement affecté les revenus des acteurs concernés dans les zones d'intervention. Mais en 2024, le nombre de personnes membres des PEA dont les revenus ont accru (I3) a été multiplié par 2,7 comparé au nombre de 2023, grâce au développement des marchés alternatifs. Il convient donc de surveiller étroitement la validité et la fiabilité de la mesure des indicateurs I1 et I26.



I26/I1= Nombre de producteurs, transformateurs, commerçants, fournisseurs (H/F & J) touchés directement par le programme (I26) /Nombre de personnes issues des ménages des acteurs appuyés dont la situation de sécurité alimentaire a été améliorée, soit le nombre de personnes à toucher pour avoir une personne dont la sécurité alimentaire est améliorée.

Graphique 4.4. Évolution de la relation output-impact

EEMP ACMA 3, 2025

4.4 Développement des marchés alternatifs

Le Tableau 4.8 montre que tous les résultats concernant le développement des marchés alternatifs sont en cours de réalisation. En effet, pour ce qui concerne les marchés des facteurs de production, le programme ACMA 3 a atteint ses objectifs de permettre aux OPA de mobiliser des crédits pour l'achat collectif d'intrants (I22 & I13) et de nouer des relations d'affaires durables avec les FBS (I16). Pour ce dernier indicateur (I16), la cible prévue pour 2027 est même déjà atteinte. Les résultats sont également en cours de réalisation pour les marchés alternatifs de produits où le programme a permis au secteur privé et associatif de mobiliser des crédits pour la commercialisation des produits agricoles à travers les IEMs (I12), aux OPA de nouer des relations d'affaires durables avec les acheteurs de leurs produits (I17) et aux membres des PEA et des OPA de participer à la mise en marché collectif pour la commercialisation des produits agricoles (I21). Les femmes et les jeunes sont plus impliqués dans les marchés collectifs d'intrants et de produits (I22 & I21) que les autres catégories d'acteurs. Bien que la construction et la réhabilitation des infrastructures et l'acquisition d'équipements avec le programme peinent à prendre (5% pour I30), les résultats pour I19 (Nombre de PEA, OPA et PME agro-alimentaires mobilisant des fonds pour financer l'investissement de l'activité agroalimentaire désagrégés par type d'acteurs; 60%) et I11 (Volumes de fonds en millions FCA levés ou mobilisés par les entreprises avec l'appui du programme pour financer leurs investissements, emprunts ; 7%) montrent que les résultats concernant les marchés auraient pu être plus catastrophiques si la mise en marché collective n'avait pas fonctionné. La conquête

des marché institutionnels déjà entreprise lors de la mise en œuvre du programme ACMA 2 a beaucoup servi (PAM, ANAN & cantines scolaires). On peut donc affirmer que le programme, a introduit une dynamique inclusive favorable des marchés alternatifs dans sa zone d'intervention. Cependant, pour être durable, des efforts doivent être faits au niveau de la réhabilitation et la construction des infrastructures et l'acquisition des équipements. Le témoignage ci-après est éloquent en ce qui concerne le développement des marchés alternatifs.

« Nous avons fait la commercialisation groupée et nous avons pu vendre 40 T de maïs à raison de 270 000 F CFA/T au CRS pour leurs cantines scolaires ; ceci nous a permis de faire des œuvres sociales en offrant des ingrédients à une écoles à cantine de CRS à partir des redevances de 500 F/T mobilisées. Nous espérons étendre cette expérience aux cantines scolaires de l'ANAN » FG_UCPM Nikki

Tableau 4.8 Appréciation de l'efficacité du Programme ACMA3 (Développement de marchés alternatifs)

IOV	Cibles prévues					Réalisations			Taux réalisations mi-parcours	Domaines Résultats
	Référence (2022)	2 023	2 024	2023-2024	Fin du Programme-2027	2 023	2 024	2023-2024		
I12(G)	726	300	700	1000	5000	561	849	1410	141	R1 & R2
I12(IEM)										R1 & R2
I2(hIEM)										R1 & R2
I13(G)	452	80	100	180	500	219	427	646	359%	R1
I16(G)		10	15	25	30	11	62	62	248	R3
I17(G)		15	20	35	35	14	114	114	325	R2
I21(G)	12195	5000	6000	11000	40000	5337	7890	13227	120	R2
I21(F)			3 647	3 647		**3 245**	**4 095**	7340	201	R2
I21(J)			1 816	1 816		**1 616**	**3 848**	5464	301	R2
I22(G)	3515	3000	3500	6500	15000	**5 857**	6986	12843	198	R1
I22(F)			1397	1397		**2 337**	**2 849**	5186	371	R1
I22(J)			1648	1648		**3 227**	**3 795**	7022	426	R1

Ind.	Définitions
I12	: Volumes de crédits (millions FCFA) mobilisés par le secteur privé et associatif agro-alimentaire pour la commercialisation des produits agricoles ciblés avec l'appui du programme (à travers les IEM, hors IEM)
I13	: Volumes de crédits mobilisés (millions FCFA) pour l'achat collectif des intrants agricoles de qualité (OPA) avec l'appui du programme
I16	: Nombre de relations d'affaires durables établies avec l'appui du programme entre entreprises fournisseurs de biens & services et producteurs agricoles organisés (OPA) et entreprises agroalimentaires
I17	: Nombre de relations d'affaires durables établies avec l'appui du programme entre producteurs agricoles organisés (OPA) ou entreprises agro-alimentaires et les acheteurs de leurs produits ;
I21	: Nombre d'acteurs économiques (H/F & J) membres des PEA et OPA qui participent à la mise en marché collectif pour commercialisation des produits agricoles
I22	: Nombre d'acteurs économiques (H/F & J) membres qui bénéficient des crédits acquis pour l'achat collectif des intrants agricoles de qualité

Source : EEMP ACMA 3, 2025

4.5 Promotion des innovations par ACMA 3

Le Tableau 4.9 montre que ACMA 3 a permis d'innover dans plusieurs domaines : l'agriculture eco-efficiente, l'agriculture intelligente face au climat, et le développement des produits et des services. Ces innovations ont permis d'améliorer les rendements agricoles et la qualité des

produits. Le témoignage ci-après concernant le développement des produits et services est éloquent :
« *Créé en 2015, notre groupement a bénéficié du programme ACMA 3 sur les techniques améliorées de transformation de l'arachide en ses dérivés et sur le marketing notamment l'emballage de notre produit et la participation aux foires commerciales. Aujourd'hui, nous recevons des commandes de partout et ceci a fait doubler notre capacité de production qui est passée de 20 à 40 mesures d'arachide. Aussi, grâce à ACMA 3, nous bénéficierons bientôt d'une unité moderne de transformation sur un site que la mairie de Djougou nous a déjà octroyé* » FG_GF Wadata_Djougou.

Deux points restent à améliorer en ce qui concerne la promotion des innovations par ACMA 3 :
-l'utilisation des technologies eco-efficientes par les jeunes ;
- la disponibilité des pratiques innovantes de gestion des conflits fonciers et agriculteurs-éleveurs.

Tableau 4.9 Appréciation de l'efficacité du Programme ACMA3 (Promotion des innovations)

IOV	Cibles prévues					Réalisations			Taux réalisations mi-parcours	Domaines Résultats
	Référence (2022)	2 023	2 024	2023-2024	Fin du Programme-2027	2 023	2 024	2023-2024		
I4(G)	0	5000	15000	20000	50000	3390	12426	15816	79	R1
I4(F)			5 854	5 854		**1323**	**4354**	5677	97	R1
I4(J)			6 313	6 313		**1752**	**5834**	3406	54	R1
I9(G)	28 100	20 000	40000	60000	80000	19073	49923	68996	115	R1
I18(G)	8 075	10000	20000	30000	50000	12900	28772	41672	139	R1
I18(F)			9 329	9 329		**6 017**	**9 556**	15573	167	R1
I18(J)			9 616	9 616		**6 202**	**14 559**	20761	216	R1
I25(G)		1	2	3	5	1	1	2	67	R3
I32(G)	8	7	5	12	15	8	5	12	100	R1& R2

Ind. Définitions
I4 : Nombre de producteurs (H/F & J) membres des PEA dont les gaps de rendements se réduisent progressivement
I9 : Nombre d'hectares de terre cultivées de façon éco-efficiente par les producteurs des organisations membres des OPA et/ou PEA avec l'appui de ACMA
I18 : Nombre de producteurs membres des PEA (H/F & jeunes) qui appliquent les techniques de gestion de l'agriculture intelligente face aux changements Climatiques (AIC)
I25 : Nombre de pratiques innovantes de prévention/gestion des conflits (fonciers, agriculture-élevage) promues avec l'appui du programme
I32 : Nombre de produits ou services développés et/ou promus avec l'appui du programme désagrégés par type et l'ancienneté (ancien, nouveau)

Source : EEMP ACMA 3, 2025

4.6 Valeur ajoutée de l'intervention ACMA 3

Dans l'analyse de la pertinence et surtout de la cohérence avec les autres interventions dans la zone du programme, nous avons montré que l'intervention de ACMA 3 est unique et spécifique. Sa valeur ajoutée est donc indéniable. L'amélioration du climat local des affaires est primordiale, mais difficile et négligée par plusieurs intervenants. En diagnostiquant que l'environnement des affaires est un frein important pour le développement agroalimentaire et en se fixant comme objectif d'améliorer cet environnement, ACMA 3 (domaine de résultat 3)

affirme son unicité et sa spécificité dès le début. Cependant, les comportements des indicateurs I30 (cofinancement des infrastructures et équipements ; 5%), I33 (tenues des séances de cadre de concertations ; 37%), I25 (Disponibilité de pratiques innovantes de prévention et de gestion des conflits agricoles ;67%), I20 (mise en place d'un fonds local d'appui à l'entrepreneuriat local des jeunes, 0%), I19 (mobilisation des fonds d'investissement ;60%), I11(mobilisation des emprunts ;7%) montrent que la coordination de ACMA 3 doit redoubler d'efforts pour affirmer l'impact de son unicité et de sa spécificité.

4.7 Gouvernance du Programme, responsabilité mutuelle & harmonisation des activités des acteurs

4.7.1 Coordination du Programme

La coordination du Programme est satisfaisante. Aucune crise de gouvernance du Programme n'a été notée pendant les 24 mois de son exécution. Ce résultat est favorisé par la flexibilité de l'équipe du Programme qui a su s'adapter aux difficultés de terrain. Chaque lundi, pendant les réunions du staff, il est rappelé aux membres qu'il s'agit d'obtenir un résultat commun (accroissement des emplois et des revenus et amélioration de la sécurité alimentaire des bénéficiaires) et que le staff échouera ensemble ou réussira ensemble. Ces réunions renforcent la synergie internes entre les membres du staff. Ce travail de coordination est favorisé en 2025 par le développement d'un tableau de bord sur les synergies internes entre domaines de résultats. Cependant, l'équipe est organisée en résultats de même que la plupart des indicateurs. Le domaine de résultats qui détermine tout est géré par sous-équipe. Cette organisation montre que quoi que puisse conseiller le coordonnateur le programme, chaque sous-équipe aura les yeux fixés sur ses résultats spécifiques. C'est pourquoi pendant les réunions de coordination, il serait intéressant d'appeler les membres d'autres sous-équipes en renfort lorsque les indicateurs d'output d'une sous-équipe présentes un signalement rouge. Ce qui nécessite une supervision étroite et une mesure mensuelle des indicateurs de l'équipe du suivi-évaluation et d'apprentissage. Par exemple, les séances de cadre concertation devraient mobiliser tous les acteurs du programme qui doivent y développer des plaidoyers et de la communication. La mauvaise performance au niveau de cet output peut expliquer les échecs au niveau des activités qui nécessitent le financement de la commune ou le cofinancement du secteur privé. On peut donc affirmer que des efforts restent à faire au niveau de la responsabilisation mutuelle et de l'harmonisation des activités des acteurs. Mieux, les modifications consistant à transformer certaines hypothèses critiques en interventions (éducation alimentaire & nutritionnelle) auront d'impact sur la théorie de changement et les attributions des équipes (organigramme du programme).
En ce qui concerne la collaboration au sein du consortium, les entretiens organisés avec l'IFDC, KIT, ou CARE dans le cadre de la mission n'ont révélé aucun dysfonctionnement. Chacun des membres du consortium a joué sa partition notamment en fournissant un personnel compétent de sorte que la bonne performance du programme constatée par la mission de l'EEMP est aussi le fruit des contributions individuelles et collectives des membres du consortium.

4.7.2 Communication et mise à l'échelle

La cellule de communication et de mise à l'échelle permet de dédoubler l'impact du Programme au-delà de sa zone d'intervention. Entre les techniciens et les acteurs bénéficiaires, il y a un gap technique et communicationnel que cette composante comble en rendant les supports

techniques plus accessibles aux acteurs. Son intervention au niveau des séances du cadre de concertation et sur les antennes des radios locales de proximité est essentielle. Bien que le Programme n'ait pas prévu d'IOV pour l'appréciation de l'efficacité et de l'efficience de cette composante, la production et la diffusion de nombreux éléments visuels (dessins), audio et vidéos en français et en langues locales et diffusés pendant les foires, à la radio, à la télé, sur Facebook, Tweeter, newsletter, blog, journaux et magazines montrent qu'il s'agit d'une composante efficace. Cependant, on peut concevoir des IOV spécifiques à la cellule. Ils peuvent s'agir par exemple du nombre de personnes touchées, des taux de satisfaction et du nombre de remontées d'information pertinentes au programme.

4.7.3 Suivi-évaluation et capitalisation

Le budget alloué à la composante suivi-évaluation semble proportionnellement suffisant en rapport avec la mission de la composante. Le système de suivi-évaluation mis en place est pertinent et efficace. La mission n'a eu aucun mal à collecter les données secondaires pour renseigner le cadre de résultats de l'évaluation à mi-parcours. Cependant, il convient de s'assurer que le système d'indicateurs est cohérent, c'est-à-dire que les indicateurs d'impact sont liés aux indicateurs de résultats et que les indicateurs de résultats sont liés aux indicateurs d'outputs. Par exemple, la relation entre le nombre de séances du cadre de concertation (indicateur d'output I33) et les indicateurs de niveau supérieur n'est pas claire. Il convient également de s'assurer que le mode de calcul du nombre de personnes directement touchées est valide et fiable. En effet, sa relation avec les indicateurs d'impact semble ténue. Il manque d'IOV pour apprécier la qualité des indicateurs.

4.8 Viabilité des stratégies de sortie et durabilité, du Programme

Les stratégies de sortie du programme ACMA 3 se résument :
- l'accompagnement des cadres de concertation ainsi que des organisations d'acteurs, OPA, PMEs et des intercommunalités afin qu'elles poursuivent les plaidoyers sur les problématiques d'accès aux facteurs de production des jeunes et des femmes pour renforcer l'entreprenariat ;
- l'appui aux OPA à rechercher et à développer elles-mêmes, des liens durables avec des entreprises privées, et des mécanismes de financement pour une gestion autonome et durable des IEMs construites par le programme ;
- l'appui aux leaders du CJA et de la FéNaFAB à conduire eux-mêmes ou elles-mêmes des plaidoyers afin d'influencer la politique nationale pour un environnement favorables qui leur permettra de renforcer et de pérenniser les acquis et résultats du programme ACMA3 et
- le transfert aux autorités communales d'outils d'analyse économique et financière de l'exploitation des IEM construites afin d'anticiper sur les mesures correctives à prendre pour garantir une gestion durable.

Ces stratégies devraient assurer la durabilité du programme ACMA 3.

Le fait que l'indicateur I14 (Nombre d'organisations des acteurs économiques appuyées par le programme dont le score moyen de bonne gouvernance est au moins égal à 2) soit en cours de réalisation augure d'une durabilité institutionnelle, économique et financière nécessaire pour valoriser les IEMs que le programme met en place. Il en est de même de la signature de contrats de relations durables sur les marchés de facteurs et de produits. Le bon comportement de l'indicateur I23 (Nombre d'acteurs économiques membres des PEA (H/F & jeunes) qui souscrivent ou ont accès aux services des dispositifs NTIC promus par ACMA) est également

un élément important de durabilité du programme. Ce résultat annonce une durabilité environnementale et la résilience au changement climatique. Cependant, la non-réalisation du nombre de séances du cadre de concertation (I33), de l'autonomisation des organisations d'acteurs en matière de plaidoyers et de l'implication des communes dans le financement des programmes d'entrepreneuriat des jeunes et la non réalisation des IEMs cofinancés met en danger la durabilité du programme. On peut s'interroger sur la capacité de ACMA 3 à mettre en place ces IEMs et à assurer leur capacité de gestion financière dans le délai. Ces faiblesses demandent une action concertée et énergique de l'équipe du programme ACMA 3 pour être éradiquées.
Par ailleurs, il manque d'indicateurs pertinents pour apprécier la fonctionnalité des OPA et les relations entre ACMA 3 et ATDA, entre ACMA 3 et DDAEP et entre ACMA 3 et SAE. Les OPA, les SAE, les ATDA et les DDAEP sont d'importantes structures de durabilité et il est important de mesurer leurs capacités à assurer la continuité des actions du Programme.

4.9 Bien-fondé de la théorie du changement

L'analyse des résultats du programme ACMA3 montre que la théorie du changement qui relie les interventions à l'impact final (output-outcome-impacts) est en général solide et toujours d'actualité. Néanmoins, les résultats suggèrent un certain nombre d'adaptations : 1) il conviendrait de prendre en compte dans le résultat 3 l'environnement économique et social. Cela permettrait de faire prendre en compte la fourniture des biens et services nécessaires aux producteurs, transformateurs et commerçants par ce domaine et aussi d'introduire les comportements alimentaires et nutritionnels comme conditionnalité de participation au programme. Cette conditionnalité rendrait plus robuste la relation entre impacts inférieurs (accroissement des rendements, emplois et des revenus) et la sécurité alimentaire et nutritionnelle ; 4) la stabilité des politiques publiques est également une hypothèse ignorée qui mérite d'être prise en compte.

5 Conclusions, leçons apprises et recommandations

5.1 Conclusions

La mission conclut que la mise en œuvre du Programme ACMA3 est satisfaisante et la plupart des résultats (individuels ou globaux) sont déjà réalisés ou en cours de réalisation (26 indicateurs sur 33). Plus spécifiquement et s'inspirant des questions évaluatives, la mission affirme que :

- Le programme ACMA 3 est pertinent en ce sens qu'il répond aux attentes des bénéficiaires et du pays en ce qui concerne l'amélioration des emplois, des revenus et la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Cependant, dans sa mise œuvre concrète sur le terrain, l'approvisionnement en intrants, la mise en place des infrastructures et d'équipements marchands et l'accès des maraîchers aux marchés rémunérateurs restent des contraintes à lever ;
- Le programme demeure cohérent avec les orientations et les stratégies nationales (PND, PSDASA/PNIASAN) et celles des Pays Bas notamment en ce qui concerne le climat, l'implication des jeunes et des femmes et la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Il est aussi cohérent avec les autres interventions dans la zone du programme ;
- Le programme présente une bonne cohérence interne en créant un climat des affaires (FBS, OPA, DDAEP, ATDA, SAE, etc.) favorable aux producteurs, aux transformateurs et aux commerçants. Cependant, cette cohérence interne est mise à l'épreuve par le retard dans la mise en place des IEMs et de certains FBS ;
- Le programme présente une bonne cohérence externe avec les autres projets et programmes complémentaires de la zone d'intervention. Des interactions pour une synergie d'actions sont fréquentes entre ACMA 3 et ces projets et programmes. Cependant, pour certains acteurs, cette synergie reste à renforcer. Cette recherche de synergie est une action importante du programme et ne devrait pas être érigée en hypothèse critique. Elle doit être saisie par un indicateur mesurable dans le système d'indicateurs ;
- Les résultats du programme ont été affectés par des chocs externes tels que la fermeture des frontières avec le Niger et l'interdiction de l'exportation des produits vivriers par le gouvernement béninois. Il s'agit d'un cas d'incohérence entre les objectifs nationaux et les objectifs des interventions locales. Ces chocs politiques ou institutionnels pourraient être anticipés et un plan de mitigation prévu à l'avance ;
- Le programme est globalement efficace, mais partiellement inclusif au niveau des outputs en ce qui concerne les femmes touchées. L'indicateur est en cours de réalisation pour les jeunes, mais ne sera pas réalisé pour les femmes. Cependant, le résultat 3 relatif à l'amélioration de l'environnement politique local est plombé par la non tenue des séances du CCIC réalisées à seulement 37%. Cette contreperformance est due à la non collaboration immédiate des nouvelles communes partenaires (Donga et Borgou). Si en 2025, le CCIC du Borgou est devenu fonctionnel, celui de la Donga peine à démarrer ses activités parce que son ancrage à l'association intercommunale partenaire est refusé par les dirigeants de celle-ci. Cette difficulté est liée au fait que l'association intercommunale implique deux départements (Donga et Atacora) et n'entend pas utiliser les ressources de ACMA 3 pour la seule Donga incluse dans la zone d'intervention de ACMA 3. Ceci révèle que l'indicateur concernant les CCIC (I33) ne devrait pas être positionné comme output. L'intervention précise de ACMA 3 auprès des CCIC fonctionnels (par exemple les subventions) devrait être l'indicateur d'output mesuré. Deux autres points faibles au niveau des outputs concernent la non réalisation de

l'objectif de construction/réhabilitation des IEMs à cause des difficultés dans la mobilisation du cofinancement des partenaires et l'objectif d'inclusion des femmes ;

- Le programme est globalement efficace et inclusif (intégration des jeunes et des femmes dans les organes de gestion des OPA) au niveau des outcomes immédiats. En ce qui concerne les points positifs, on peut citer l'amélioration de la participation des PEA, OPA et PME agroalimentaires, de la mise en marché collectif, de la capacité des membres des PEA à bénéficier de crédits pour l'achat collectif d'intrants agricoles, et l'accès des membres des PEA aux dispositifs NTIC. Cependant, le résultat 3 risque de ne pas être réalisé à la fin du programme à cause à cause de l'incapacité des communes à mobiliser les fonds pour promouvoir l'entrepreneuriat et l'insuffisante promotion de pratiques innovantes de prévention et de gestion des conflits. Ce résultat est dû en partie à la non tenue des séances du CCIC. Par ailleurs, les PEA, OPA et PME agroalimentaires ne seront pas capables de mobiliser des fonds pour financer l'investissement à la fin du programme. L'accès aux FBS pour des crédits d'investissement semble encore difficile pour les activités de production. Ce résultat contredit l'hypothèse d'environnement qui stipule que : *« Il existe déjà un réseau d'OPA, de PME agro-alimentaires et d'autres entreprises (fournisseurs de crédit, fournisseurs d'intrants, d'équipement et de conseil agricole) dans la nouvelle zone d'intervention du programme ACMA3 qui seront des portes d'entrée pour ses interventions. »* Les appuis directs de ACMA 3 aux OPA et à certaines PME montrent que cette hypothèse critique doit être abandonnée pour des actions concrètes au niveau de certains maillons des chaînes de valeur (production par exemple) ;
- Le programme est globalement efficace et inclusif au niveau des outcomes intermédiaires. Parmi les résultats positifs, on peut citer la bonne utilisation du dispositif NTIC par les acteurs économiques, la mobilisation du crédit par le secteur privé et associatif pour la commercialisation des produits agricoles, la mobilisation des crédits par les OPA pour l'achat collectif d'intrants agricoles, l'amélioration de la gouvernance des organisations d'acteurs économiques, l'établissement de relations d'affaires durables entre les FBS d'une part les OPA et entreprises agroalimentaires d'autre part, entre les OPA et entreprises agroalimentaires d'une part et les acheteurs de produits d'autre part et l'application des techniques de gestion de l'agriculture intelligente face aux changements climatiques (AIC) par les membres des PEA. L'objectif d'inclusion des femmes et des jeunes dans les décisions prises par les OPA et faîtières et entreprises agroalimentaires est également atteinte. Cependant, le résultat intermédiaire de la levée ou de la mobilisation des fonds par les entreprises ne sera pas réalisé. Les résultats intermédiaires en ce qui concerne l'utilisation du dispositif NTIC et des technologies AIC valident l'hypothèse critique de la TdC selon laquelle *« Les technologies agricoles d'une agriculture intelligente face au changement climatique (AIC) sont disponibles pour être vulgarisées. » ;*
- Le programme est globalement efficace et inclusif au niveau des outcomes finaux. Les points positifs sont la réalisation de l'objectif de volumes de produits agricoles, d'intrants et de produits agroalimentaires commercialisés par les entreprises et l'objectif du nombre d'hectares cultivés de façon éco-efficiente par les producteurs membres des OPA ou PEA ;
- Le programme est globalement efficace et inclusif au niveau des impacts. En particulier les objectifs concernant les chiffres d'affaires des produits agricoles, des intrants et des produits agroalimentaires, la rentabilité des entreprises agroalimentaires, le nombre d'emplois créés pour les jeunes et les femmes, l'accroissement des revenus des acteurs sont en voie de réalisation. Il s'ensuit que l'objectif du nombre de personnes issues des ménages des acteurs appuyés dont la situation de sécurité alimentaire a été améliorée

est également en voie de réalisation. Le résultat concernant la sécurité alimentaire valide l'hypothèse critique selon laquelle *« Les revenus agricoles améliorés avec l'appui du programme ACMA3 seront effectivement destinés à réinvestir dans le développement des PME agro-alimentaires et à améliorer la situation alimentaire et nutritionnelle des ménages agricoles. »* Par ailleurs, si l'objectif d'accroissement des rendements est globalement atteint pour les femmes, il n'en est pas de même pour les jeunes. De même, le résultat concernant la sécurité alimentaire pourrait être amélioré si des actions conditionnelles étaient menées en faveur de l'éducation alimentaire et nutritionnelle telles que prévues par le programme ;

- Ces résultats globalement positifs peuvent s'expliquer en partie par la forte capitalisation (Département des Collines et équipe du programme) des acquis des phases précédentes d'ACMA qui permet aux acteurs de progresser rapidement sur les objectifs de production et de revenus (Résultats 1 et 2) et par le fait que les acteurs bénéficient d'interventions multiples, posant le problème d'attribution des résultats au seul ACMA 3. *La question d'attribution/valeur ajoutée aurait été mieux approfondie si le pourcentage de bénéficiaires directs de ACMA 3 touchés par d'autres projets et programmes était mesuré ;*
- Le programme est globalement efficient. Tous les résultats sont en cours de réalisation ; le taux global d'exécution du programme sur la période 2023-2024 est de 94% ; tous les budgets directement alloués aux activités sont exécutés à 100%. Les coûts totaux unitaires et les coûts directs unitaires par bénéficiaire touché sont décroissants montrant un gain en efficience d'année en année. Il en est de même des coûts unitaires de personnes sorties de l'insécurité alimentaires. Cependant, le rapport output/impact mesuré par le rapport entre le nombre de personnes touchées et le nombre de personnes en sécurité alimentaire est croissant de 2023 à 2024. Comme le programme est efficient, il convient de contrôler la validité et la fiabilité des indicateurs I1 (nombre de personnes en sécurité alimentaire) et I26 (nombre de personnes directement touchées) ;
- La coordination du programme est satisfaisante. L'équipe du programme a construit deux tableaux de bord, l'un pour suivre les interactions entre les actions des différentes sous-équipes (domaines de résultat 1 (production), 2 (commercialisation & FBS), 3 (environnement local des affaires), Suivi-évaluation et apprentissage et Communication et mise à l'échelle) et l'autre pour suivre les interactions du programme avec les autres acteurs de l'environnement local des affaires agricoles ;
- La sous-équipe de Communication et de mise à l'échelle a produit et diffusé de nombreux visuels, mais il manque d'indicateurs objectivement vérifiables pour apprécier son efficacité et son efficience. Parmi les indicateurs possibles, on peut citer le nombre de personnes touchées par les visuels, le taux de satisfaction et le taux de remontées d'information pertinentes au programme ;
- Le programme est bien suivi et les mesures annuelles des indicateurs sont disponibles. Cependant, le positionnement de l'indicateur I33 sur la tenue des séances du CCIC au niveau de l'output tend à faire attribuer le résultat de cet indicateur à l'équipe de ACMA 3, notamment la sous-équipe du domaine de résultat 3. Ce qui est erroné. Par ailleurs, la validité et la fiabilité des indicateurs I1 et I26 doivent être testées. Enfin, il manque d'indicateurs pertinents pour apprécier la fonctionnalité des OPA et les relations entre ACMA 3 et ATDA, entre ACMA 3 et DDAEP et entre ACMA 3 et SAE. Les OPA, les SAE, les ATDA et les DDAEP sont d'importantes structures de durabilité et il est important de mesurer leurs capacités à assurer la continuité des actions du Programme ;
- La probabilité de la durabilité du programme est forte. Cette conclusion se justifie par l'amélioration de la gouvernance des organisations appuyées par le programme, la signature des contrats de relations durables sur les marchés de facteurs et de produits, et

l'accès ou la souscription aux services des dispositifs NTIC. Cependant, la non fonctionnalité de tous les CCIC (I33), le manque d'autonomisation des organisations d'acteurs en matière de plaidoyers, l'incapacité des communes à mettre en place un fonds pour l'entrepreneuriat des jeunes et la non réalisation des IEMs cofinancés mettent en danger la durabilité du programme ;

- La théorie du changement qui relie les interventions aux impacts finaux (output-outcome-impacts) est en général solide et toujours d'actualité. Néanmoins, les résultats suggèrent que le domaine de résultat 3 qui devrait prendre en charge les FBS, les OPA, les SAE, les DDAEP, les ATDA pourrait être mieux positionné en amont des domaines de résultats 1 & 2. La stabilité des politiques publiques est également une hypothèse ignorée qui mérite d'être prise en compte.

5.2 Leçons apprises

En matière de leçons apprises, la mission d'évaluation retient que :

- En milieu rural, l'hypothèse selon laquelle le climat des affaires agricoles est favorable est en général invalidée ;
- Dans la mise en œuvre de projets/programmes, il faut s'assurer que les instruments nécessaires à l'amélioration de l'environnement des affaires et la durabilité des acquis du programme soient mis en place et rendus fonctionnels très tôt. Pour le programme ACMA 3, ces instruments sont les CCIC et les IEMs ;
- Dans la mise en œuvre des projets et programmes, il faudrait s'attendre à ce que des interventions qui nécessitent du cofinancement prennent du retard si des dispositions ne sont pas prises pour que les fonds de participation des partenaires soient disponibles dès le début.

5.3 Recommandations

La mission recommande la poursuite des actions du programme en entreprenant des actions spécifiques :

- La coordination de ACMA 3 devrait ajuster la théorie du changement et y introduire des activités nouvelles liées à certaines hypothèses critiques invalidées. Il s'agit par exemple de l'éducation nutritionnelle et la mise en place de certaines entreprises de services ;
- La coordination de ACMA 3 devrait inciter le département de la Donga à faire fonctionner son cadre de concertation intercommunal. En effet, celui-ci est nécessaire pour améliorer le climat local des affaires agricoles ;
- La coordination de ACMA 3 devrait sensibiliser les CCIC et les communes sur la nécessité de mobiliser des fonds pour le cofinancement des IEMs nécessaires pour la durabilité des acquis du programme ;
- La coordination de ACMA 3 devrait élaborer des IOV pour la cellule de communication ;
- La coordination devrait élever l'indicateur d'output I33 au rang d'outcome et introduire un indicateur spécifique qui mesure l'intervention spécifique de ACMA 3 visant à améliorer le fonctionnement des CCIC. De même, la coordination devrait introduire le pourcentage de personnes directement touchées bénéficiant d'appuis multiples ;
- Pour la durabilité des actions de ACMA 3, l'Ambassade des Pays-Bas, les membres du Consortium et l'équipe du Programme devraient envisager la possibilité de concentrer les efforts sur la mise en place rapide et la fonctionnalité des IEMs avant la fin du Programme.

Annexes du rapport

A1 Définition des indicateurs du programme ACMA3

Indicateurs	Définitions
I1	: Nombre de personnes issues des ménages des acteurs appuyés dont la situation de sécurité alimentaire a été améliorée désagrégée par niveau d'amélioration et par sexe du chef de ménage (H/F)
I2	: Nombre de personnes membres des PEA dont les rendements et/ou les revenus agricoles ont accru, par sexe (H/F) et selon l'âge (jeune)
I3	: Nombre de personnes membres des PEA dont les revenus ont accru, désagrégés par type d'acteurs économiques (producteurs, transformateurs et commerçants), par sexe (H/F) et selon l'âge (jeune)
I4	: Nombre de producteurs (H/F & J) membres des PEA dont les gaps de rendements se réduisent progressivement
I5	: Nombre d'emplois créés pour les jeunes et les femmes dans le secteur agro-alimentaire privé (entreprises fournisseurs de biens et services, unités spécialisées en production/transformation) et associatif (groupements, associations, coopératives) avec l'appui du programme
I6	: Nombre d'entreprises dans le secteur agro-alimentaire privé et associatif appuyées par le programme faisant des bénéfices ;
I7	: Chiffres d'affaires (milliards FCA) des produits agricoles, des intrants et des produits agro-alimentaires qui sont réalisés par les entreprises grâce à l'appui du programme
I8	: Volumes (tons) de produits agricoles, d'intrants et des produits agro-alimentaires qui sont commercialisés par les entreprises avec l'appui du programme
I9	: Nombre d'hectares de terre cultivées de façon éco-efficiente par les producteurs des organisations membres des OPA et/ou PEA avec l'appui de ACMA
I10	: Nombre d'acteurs économiques, producteurs, transformateurs, commerçants et fournisseurs de biens et de services (H/F & J) qui prennent des décisions stratégiques à partir de l'information fournie par le dispositif NTIC
I11	: Volumes de fonds (millions FCA) levés ou mobilisés par les entreprises avec l'appui du programme pour financer leurs investissements (emprunts)
I12	: Volumes de crédits (millions FCFA) mobilisés par le secteur privé et associatif agro-alimentaire pour la commercialisation des produits agricoles ciblés avec l'appui du programme (à travers les IEM, hors IEM)
I13	: Volumes de crédits mobilisés (millions FCFA) pour l'achat collectif des intrants agricoles de qualité (OPA) avec l'appui du programme
I14	: Nombre d'organisations des acteurs économiques appuyées par le programme dont le score moyen de bonne gouvernance est au moins égal à 2, désagrégé par type d'acteurs
I15	: Pourcentage (%) de femmes, de jeunes qui déclarent avoir plus de poids dans les décisions prises par les organisations des acteurs économiques (OPA et faîtières) et cadres de concertation public-privé appuyés par le programme ;
I16	: Nombre de relations d'affaires durables établies avec l'appui du programme entre entreprises fournisseurs de biens & services et producteurs agricoles organisés (OPA) et entreprises agroalimentaires
I17	: Nombre de relations d'affaires durables établies avec l'appui du programme entre producteurs agricoles organisés (OPA) ou entreprises agro-alimentaires et les acheteurs de leurs produits ;
I18	: Nombre de producteurs membres des PEA (H/F & jeunes) qui appliquent les techniques de gestion de l'agriculture intelligente face aux changements Climatiques (AIC)
I19	: Nombre de PEA, OPA et PME agro-alimentaires mobilisant des fonds pour financer l'investissement de l'activité agroalimentaire désagrégés par type d'acteurs

Indicateurs	Définitions
I20	: Augmentation (%) des fonds prévus par les communes (budget communal/mobilisation des fonds spéciaux du gouvernement) pour appuyer l'entrepreneuriat agricole/agroalimentaire des jeunes et femmes
I21	: Nombre d'acteurs économiques (H/F & J) membres des PEA et OPA qui participent à la mise en marché collectif pour commercialisation des produits agricoles
I22	: Nombre d'acteurs économiques (H/F & J) membres qui bénéficient des crédits acquis pour l'achat collectif des intrants agricoles de qualité
I23	: Nombre d'acteurs économiques membres des PEA (H/F & jeunes) qui souscrivent ou ont accès aux services des dispositifs NTIC promus par ACMA selon l'ancienneté
I24	: Pourcentage des membres femmes et jeunes dans les organes de gestion des OPA et des cadres de concertation public-privé ;
I25	: Nombre de pratiques innovantes de prévention/gestion des conflits (fonciers, agriculture-élevage) promues avec l'appui du programme
I26	: Nombre de producteurs, transformateurs, commerçants, fournisseurs (H/F & J) touchés directement par le programme
I27	: Nombre de producteurs et de productrices indirectement touchés par l'appui du programme
I28	: Nombre de PEA, OPA, entreprises agro-alimentaires, entreprises fournisseurs de biens et services (intrants) et unités de production spécialisées appuyés par le programme
I29	: Nombre d'évènements organisés avec la facilitation du programme ACMA pour promouvoir la production et la commercialisation des produits agricoles
I30	: Nombre d'infrastructures construites/réhabilitées et d'équipements acquis par les entreprises et OPA avec le cofinancement du programme
I31	: Nombre de plans d'affaires OPA, PME et entreprises fournisseurs de biens et services désagrégés selon le stade du processus (élaborés, financés par les institutions financières)
I32	: Nombre de produits ou services développés et/ou promus avec l'appui du programme désagrégés par type et l'ancienneté (ancien, nouveau)
I33	: Nombre de séances de cadre de concertations facilitées par le programme, désagrégé selon les acteurs ou les thématiques et le cadre en jeu
I34	: Nombre d'individus membres des PEA, du secteur privé ou des CCIC (H/F et jeunes) formées avec l'appui du programme, désagrégés selon la thématique de la formation

A2 Taux d'exécution du budget (détails)

	Budget prévu (euros)				Budget consommé (euros)			
Catégorie de coûts	2023	2024	2023-2024	Fin programme 2027	2023	2024	2023-2024	TR 2023-2024
A- Personnel Costs	618 003,00	695 066,00	1 313 069,00	3 542 296,00	618 889,50	614 845,62	1 233 735,12	94%
1. Expats Salary, Benefits & allowances	348 819,00	412 301,00	761120	2 054 295,00	347 640,00	341 812,93	689 452,93	91%
2. Program Backstopping and Oversight	269 184,00	282 765,00	551949	1 488 001,00	271 249,50	273 032,69	544 282,19	99%
B - Travel	13 200,00	19 600,00	32 800,00	103 100,00	11 010,82	11 779,38	22 790,20	69%
1. International Travel	7 800,00	13 900,00	21700	73 200,00	5 527,36	8 009,10	13 536,46	62%
2. In-Country Travel	5 400,00	5 700,00	11100	29 900,00	5 483,46	3 770,28	9 253,74	83%
C - Direct Costs	2 348 158,00	2 926 954,00	5 275 112,00	11 771 925,00	2 442 763,91	2 950 482,45	5 393 246,36	102%
Result 1 - Increased Supply of Quality	518 283,00	730 632,00	1 248 915,00	2 571 016,00	529 493,81	728 401,66	1 257 895,47	101%
a. Personnel Costs	171 600,00	180 300,00	351900	930 800,00	170 618,89	132 569,12	303 188,01	86%
b. Activities	346 683,00	550 332,00	897015	1 640 216,00	358 874,92	595 832,54	954 707,46	106%
Result 2 - Volumes of Agri Products	512 369,00	963 973,00	1 476 342,00	3 125 885,00	541 300,55	970 370,91	1 511 671,46	102%
a. Personnel Costs	183 500,00	192 700,00	376200	1 013 700,00	181 870,25	173 548,34	355 418,59	94%
b. Activities	328 869,00	771 273,00	1100142	2 112 185,00	359 430,30	796 822,57	1 156 252,87	105%
Result 3 - A local political environment	688 537,00	766 716,00	1 455 253,00	3 409 413,00	728 386,07	775 132,04	1 503 518,11	103%
a. Personnel Costs	260 100,00	273 100,00	533200	1 426 900,00	261 205,42	234 767,75	495 973,17	93%
b. Activities	428 437,00	493 616,00	922053	1 982 513,00	467 180,65	540 364,29	1 007 544,94	109%
Communication & Capitalization	144 617,00	138 208,00	282 825,00	667 308,00	155 250,16	126 576,44	281 826,60	100%
a. Personnel Costs	29 800,00	31 300,00	61100	164 700,00	30 890,18	20 661,49	51 551,67	84%
b. Activities	114 817,00	106 908,00	221725	502 608,00	124 359,98	105 914,95	230 274,93	104%
MELS	484 352,00	327 425,00	811 777,00	1 998 303,00	488 333,32	350 001,40	838 334,72	103%
a. Personnel Costs	67 900,00	71 300,00	139200	375 200,00	73 448,06	71 326,69	144 774,75	104%
b. Activities	416 452,00	256 125,00	672577	1 623 103,00	414 885,26	278 674,71	693 559,97	103%
D. Other Costs	673011	409974	1082985	2444578	645040,06	298819,02	943859,08	87%
1. Equipment	278 296,00	12 384,00	290680	380 986,00	242 114,67	8 402,32	250 516,99	86%
2. Other Direct Costs	232 242,00	243 531,00	475773	998 500,00	240 896,40	192 170,86	433 067,26	91%
3. Indirect Costs - Local Admin/Support Staf	162 473,00	154 059,00	316532	1 065 092,00	162 028,99	98 245,84	260 274,83	82%
E. Total Project Cost (A-D)	3 652 372,00	4 051 594,00	7 703 966,00	17 861 899,00	3 717 704,29	3 875 926,47	7 593 630,76	99%
F. Management Fee	443 300,00	498 400,00	941700	2 138 100,00	472 814,82	473 704,77	946 519,59	101%
IFDC O/H 9 %	425 300,00	479 900,00	905200	2 043 900,00	459 012,24	455 307,98	914 320,22	101%
CONTRACTUAL O/H 2.0%	18 000,00	18 500,00	36500	94 200,00	13 802,58	18 396,79	32 199,37	88%
TOTAL DIRECT & INDIRECT	4 095 672,00	4 549 994,00	8 645 666,00	19 999 999,00	4 190 519,11	4 349 631,24	8 540 150,35	99%
COST SHARE	144 800,00	302 800,00	447 600,00	833 700,00	-	6 833,34	6 833,34	2%
GRAND TOTAL	4 240 472,00	4 852 794,00	9 093 266,00	20 833 700,00	4 190 519,11	4 356 464,58	8 546 983,69	94%

A3 Matrice d'évaluation

Critère	Questions d'évaluation	Indicateurs / éléments de preuve	Sources de données	Méthodes de collecte
Pertinence	Le programme répond-il encore aux besoins des bénéficiaires et aux priorités nationales ?	• Niveau d'alignement avec les politiques agricoles et commerciales • Adaptation des objectifs aux changements du contexte	Documents projet, plans stratégiques, entretiens avec parties prenantes	Analyse documentaire, entretiens.
	Les hypothèses de départ de la théorie du changement sont-elles toujours valides ?	• Validité des hypothèses (marchés, acteurs, filières) • Ajustements opérés ou nécessaires	Rapport cadre logique, entretiens équipe projet	Focus groups, entretiens
Efficacité	Dans quelle mesure les résultats attendus ont-ils été atteints à mi-parcours ?	• Proportion d'activités réalisées • Progrès sur les 3 résultats (marchés, intrants, capacités)	Rapports d'activités, données M&E, témoignages	Analyse quantitative et qualitative
	Quels effets ont été observés (revenus, emploi, structuration, sécurité alimentaire) ?	• Taux d'augmentation des revenus • Nombre d'emplois créés • Amélioration sécurité alimentaire	Enquêtes ménages, entretiens avec faîtières, partenaires	Enquêtes, entretiens, études de cas
Efficience	Les ressources (financières, humaines) ont-elles été utilisées de manière optimale ?	• Ratio coût/résultat • Respect des délais • Qualité des livrables	États financiers, rapports techniques, feedback acteurs	Analyse financière et entretiens
Valeur ajoutée	ACMA3 a-t-il apporté des solutions innovantes ou complémentaires aux autres projets ?	• Existence d'innovations (marchés alternatifs, TIC, équipements) • Satisfaction des bénéficiaires	Documents projet, interviews PTF, bénéficiaires	Entretiens, observation
	Les infrastructures et équipements sont-ils opérationnels et utilisés efficacement ?	• Taux d'utilisation des infrastructures • Impact sur les échanges commerciaux	Visites terrain, rapports infrastructure	Observation directe, entretiens
Inclusion	Le projet a-t-il intégré les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables ?	• % de femmes et jeunes bénéficiaires • Initiatives spécifiques pour inclusion	Base de données bénéficiaires, rapports genre	Analyse statistique, entretiens

	Les principes de durabilité et de résilience sont-ils appliqués ?	• Actions de renforcement de la résilience • Pratiques durables promues	Rapports techniques, entretiens	Analyse documentaire, interviews
Durabilité	Les relations d'affaires mises en place ont-elles des chances de durer ?	• Nombre et qualité des partenariats commerciaux actifs • Engagement des acteurs privés	Contrats, témoignages acteurs économiques	Études de cas, entretiens
	Quels mécanismes assurent la pérennité des acquis ?	• Existence de plans de sortie • Stratégies de financement à long terme	Plan de durabilité, feedback partenaires	Entretiens, analyse documentaire

A4 Outil de collecte de données (guide d'entretien)

GUIDE D'ENTRETIEN/UGP

Cibles : L'équipe de gestion du programme

I. Brève introduction de l'objet de la mission

Nous menons cet entretien dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du programme ACMA3. Notre objectif est de recueillir vos avis sur ce qui a été fait jusqu'ici, ce qui fonctionne bien, les difficultés rencontrées et les améliorations possibles pour la suite. Vos réponses resteront confidentielles et serviront à formuler des recommandations utiles.

II. Présentation de l'équipe de chaque résultat

Nom / prénoms : _____
Fonction : _____
Date : ____ / ____ / _____

III. Questions principales

1. Pertinence du programme

- Selon vous, est-ce que les actions du programme ACMA3 restent toujours pertinents tels que décrit dans la théorie du changement ?
- Les objectifs et les actions du projet sont-ils toujours adaptés aujourd'hui au contexte actuel marqué par de profondes réformes au sein du secteur ?
- Les hypothèses de départ du projet (sur les filières, les marchés, les partenariats) restent-elles valables à ce stade ? Pourquoi ?

2.Résultats obtenus (Efficacité)

- Quels sont, selon vous, les principaux résultats positifs obtenus par ACMA3 jusqu'ici ?
- Quels sont les niveaux d'atteinte des indicateurs du programme au niveau de chaque résultat ?
- Est-ce que les indicateurs définis sont en bonne voie ou y a t-il des soucis ? Quels sont les indicateurs souffrant ou bien les indicateurs dont vous n'êtes pas sûrs d'atteindre ? Si oui, lesquels ? Pourquoi ? Comment peut-on solutionner les contraintes pour garantir l'atteinte des indicateurs d'ici la fin du programme
- Quelle sont les relations d'affaires développées par le programme (avec des exemples concrets)? Les relations entre producteurs / commerçants et acheteurs mises en place par ACMA3 fonctionnent-elles bien ? Ces relations ont-elles des chances de durer après la fin du projet ? Qu'est-ce qui pourrait les renforcer ou, au contraire, les fragiliser ?
- Quels sont les points qui ont moins bien marché ou qui ont rencontré des difficultés ?
- Quels sont les freins rencontrés selon vous (exemple : moyens limités, coordination difficile, contexte économique, reformes, procédures) ?

3. Utilisation des moyens (Efficience)

- Les moyens financiers et humains mobilisés par le projet vous semblent-ils bien utilisés par rapport aux résultats obtenus ?
- Avez-vous constaté des gaspillages ou des pertes d'efficacité ?
- Est-ce possible de faire des réallocations budgétaires sur des lignes dont-on est pas sûr de réaliser les investissements associés?
- Selon vous, qu'est-ce qui pourrait être amélioré pour mieux utiliser les ressources dans la suite du projet ?

4. Valeur ajoutée du programme

- Existe-t-il un espace pour discuter des aspects de coordination pour une meilleure articulation entre les résultats.
- En quoi ACMA3 a-t-il apporté quelque chose de différent ou de plus que les autres projets ou actions déjà en place ?
- Existe-t-il de synergie avec les autres interventions ? Des mécanismes pour faciliter la coordination et la communication entre les interventions existent-ils et sont-ils opérationnels ? Si oui, donnez-nous quelques exemples. À quel niveau opèrent-ils ? Qui participe à ces processus ?
- Quel est le mécanisme de Gestion Conflits Agriculteurs-Eleveurs/Cohésion sociale en terme de synergoe avec les autres acteurs ?
- Les « marchés alternatifs » créés par le projet sont-ils efficaces (accès, fonctionnement, bénéfices pour les producteurs) ?
- Que pensez-vous des infrastructures ou équipements marchands mis en place (par ex : magasins, hangars, aires de vente) ? Sont-ils bien utilisés?
- Que faudrait-il faire de plus ou autrement pour atteindre les objectifs du projet ?

5. Genre, jeunes et durabilité

- En quoi le mécanisme de ciblage du programme prend en compte les besoins des femmes et des jeunes ? Pouvez-vous donner des exemples ?
- Que pourrait-on améliorer pour que femmes, jeunes et groupes vulnérables soient mieux intégrés ?
- En quoi la mise en place et le fonctionnement des CCIC garant-il une durabilité des acquis du programme ?
- Existe-il un mécanisme pour que les producteurs soient -ils prêts à payer ces services après la fin du projet ? Comment garantir durablement l'accès à ces semences ?
- Selon vous, les actions du projet sont-elles durables ? Les résultats peuvent-ils se maintenir après la fin du projet ? Pourquoi ?

6. Sensibilité du programme à la Nutrition

- La nutrition est-elle prise en compte dans le/les objectif(s) du programme? De quelle manière ?
- Quels indicateurs permettraient de mesurer la réalisation de ces objectifs nutritionnels Existe-t-il des données de référence permettant d'établir des objectifs réalistes ?
- En quoi le programme influence les pratiques d'alimentation et les régimes alimentaires des bénéficiaires (Diversification agricole, Transformation, Conseil en alimentation et nutrition, etc.) ?

7. Recommandations

- Quels conseils donneriez-vous pour améliorer la suite du projet sur :
  - sa gestion et coordination?
  - l'appui aux producteurs / commerçants?

- la durabilité des résultats?
- les partenariats avec d'autres projets ou politiques ?

8. Autres commentaires

- Y a-t-il d'autres points que vous souhaitez partager ? Des idées, alertes, suggestions?

……
……
……

GUIDE D'ENTRETIEN Autres Partenaires

Cibles

- Autres projets/programmes ou structures
- Autres acteurs : SFD, ADECOB, GIC

I. Introduction à présenter au participant

« Bonjour Madame/ Monsieur. Nous menons cet entretien dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du programme ACMA3. Notre objectif est de recueillir vos avis sur ce qui a été fait jusqu'ici, ce qui fonctionne bien, les difficultés rencontrées et les améliorations possibles pour la suite. Vos réponses resteront confidentielles et serviront à formuler des recommandations utiles. L'entretien durera environ 45 minutes. »

II. Identification du répondant/Organisation partenaire

Nom / prénoms : _____
Institution / organisation : _____
Fonction : _____
Date : ____ / ____ / _____

III. Questions principales

1. Pertinence du programme

- Connaissez-vous le programme ACMA 3 ? Quel partenariat avez-vous avec le programme ?
- Expliquez le contenu de votre partenariat ou relation avec le programme ACMA3

2.Résultats obtenus (Efficacité)

- Quels sont, selon vous, les principaux résultats positifs obtenus par ACMA3 jusqu'ici ?
- En quoi le programme contribue à la promotion des filières agricoles dans les pôles cibles?
- Quels sont les points forts et les points faibles de l'intervention ?

4. Valeur ajoutée du programme

- En quoi ACMA3 a-t-il apporté quelque chose de différent ou de plus que les autres projets ou actions déjà en place ?
- En quoi le dispositif des cadres de concertation intercommunal (CCIC) apporte une valeur ajoutée ?
- Les « marchés alternatifs » créés par le projet sont-ils efficaces ?
- Que pensez-vous des infrastructures ou équipements marchands mis en place ?

5. Genre, jeunes et durabilité

- Le projet a-t-il bien pris en compte les besoins des femmes et des jeunes ? Pouvez-vous donner des exemples ?
- Quels sont les résultats visibles en matière d'inclusion ?
- Que pourrait-on améliorer pour que femmes, jeunes et groupes vulnérables soient mieux intégrés ?
- Selon vous, les actions du projet sont-elles durables ? Les résultats peuvent-ils se maintenir après la fin du projet ? Pourquoi ?

6. Intégration de la Nutrition

- En quoi le programme ACMA3 intègre des actions nutrition-sensibles dans ses interventions (éducation nutritionnelle,
- En quoi le programme contribue à la promotion de chaîne de valeurs sensibles à la nutrition (maraîchage, diversification agricole, transformation des produits nutritifs, etc.)
- Comment le programme touche-t-il effectivement les groupes vulnérables ?

6. Relations d'affaires et continuité

- Les relations entre producteurs / commerçants et acheteurs mises en place par ACMA3 fonctionnent-elles bien ? Si, oui décrivez le mode de fonctionnement
- Ces relations ont-elles des chances de durer après la fin du projet ?
- Qu'est-ce qui pourrait les renforcer ou, au contraire, les fragiliser ?

7. Attentes et Recommandations

- Quelles sont vos attentes actuelles ?
- Quelles sont les principales recommnadations pour améliorer la mise en œuvre du programme avant son terme.

8. Autres commentaires

- Y a-t-il d'autres points que vous souhaitez partager ? Des idées, alertes, suggestions?

……
……

<u>GUIDE D'ENTRETIEN Focus group</u>

Cibles :

- Bénéficiaires directs : Organisation Professionnelle Agricoles (Association Communale des Aviculteurs, UCPM, Groupements de Femmes de galettes d'arachide,etc.), Fournisseurs de Biens et Services (FBS), Cadres de Concertation Inter- communaux (CCIC)
- Institutions/Organisations : ATDA, DDAEP,

I. Introduction à présenter au participant

« Bonjour Madame/ Monsieur. Nous menons cet entretien dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du programme ACMA3. Notre objectif est de recueillir vos avis sur ce qui a été fait jusqu'ici, ce qui fonctionne bien, les difficultés rencontrées et les améliorations possibles pour

la suite. Vos réponses resteront confidentielles et serviront à formuler des recommandations utiles. L'entretien durera environ 45 minutes. »

II. Identification du répondant/Organisation partenaire

Nom / prénoms : _____
Institution / organisation : _____
Fonction : _____
Date : ____ / ____ / _____

III. Questions principales

1. Pertinence du programme

- Expliquez le contenu de votre partenariat ou relation avec le programme ACMA3
- Selon vous, est-ce que le programme ACMA3 a bien répondu à vos besoins en tant qu'acteurs (producteurs, commerçants, transformateurs, acheteurs) ?

2.Résultats obtenus (Efficacité)

- Quels sont, selon vous, les principaux résultats positifs obtenus par ACMA3 jusqu'ici ? (production, transformation, commercialisation, structuration des acteurs, revenus, innovations, inclusion des jeunes et des femmes, etc.)
- En quoi le programme contribue au renforcement de la Gouvernance de vos organisations ?
- Quels sont les points qui ont moins bien marché ou qui ont rencontré des difficultés ?
- Selon vous, quels sont les freins ou les contraintes rencontrées ?
- Que faudrait-il faire de plus ou autrement pour atteindre les objectifs du projet ?

4. Valeur ajoutée du programme

- En quoi ACMA3 a-t-il apporté quelque chose de différent ou de plus que les autres projets ou actions déjà en place ?
- Les « marchés alternatifs » créés par le projet sont-ils efficaces (accès, fonctionnement, bénéfices pour les producteurs) ?
- Que pensez-vous des infrastructures ou équipements marchands mis en place (par ex : magasins, hangars, aires de vente) ? Sont-ils bien utilisés?

5. Genre, jeunes et durabilité

- Le projet a-t-il bien pris en compte les besoins des femmes et des jeunes ? Pouvez-vous donner des exemples ?
- Quels sont les résultats visibles en matière d'inclusion ?
- Que pourrait-on améliorer pour que femmes, jeunes et groupes vulnérables soient mieux intégrés ?
- Selon vous, les actions du projet sont-elles durables ? Les résultats peuvent-ils se maintenir après la fin du projet ? Pourquoi ?

6. Intégration de la Nutrition

- En quoi le programme ACMA3 intègre des actions nutrition-sensibles dans ses interventions (éducation nutritionnelle,
- En quoi le programme contribue à la promotion de chaîne de valeurs sensibles à la nutrition (maraîchage, diversification agricole, transformation des produits nutritifs, etc.)

- Comment le programme touche-t-il effectivement les groupes vulnérables ?

6. Relations d'affaires et continuité

- Les relations entre producteurs / commerçants et acheteurs mises en place par ACMA3 fonctionnent-elles bien ? Si, oui décrivez le mode de fonctionnement
- Ces relations ont-elles des chances de durer après la fin du projet ?
- Qu'est-ce qui pourrait les renforcer ou, au contraire, les fragiliser ?

7. Attentes et Recommandations

- Quelles sont vos attentes actuelles ?
- Quels conseils donneriez-vous pour améliorer la suite du projet sur :
  - sa gestion et coordination?
  - l'appui aux producteurs / commerçants?
  - la durabilité des résultats?
  - les partenariats avec d'autres projets ou politiques ?

8. Autres commentaires

- Y a-t-il d'autres points que vous souhaitez partager ? Des idées, alertes, suggestions?

……
……
…….

A5 Liste des personnes-ressources rencontrées

N°	Besoin en ressource humaine ACMA3	Intitulé du poste	Residence	Contact
1	COP	Chef du programme	Parakou	0 196 078 585
2	DCOP	Chef du programme adjoint	Parakou	0 195 304 836
3	Bertin ADIMI	Responsable Communication et Capitalisation	Parakou	0 197 138 909
4	Aquilas FOUNDOHOU	Responsable Suivi-Evaluation et Apprentissage	Parakou	0 197 157 117
	Domaine de Résultat 1			
5	Moïse ADEGNIKA	Innovations and Smart Agriculture Manager	Parakou	0 197 983 770
6	Aimé GUEDOU	Specialiste en production animal	Parakou	0 166 999 497
	Domaine de Résultat 2			
7	Fresnelle AHOUANGBENON	Responsable du développement de l'entreprenariat au sein des OPA	Parakou	0 197 735 487
8	Diane GABGUIDI	Responsable des partenariats et développement des initiatives privées	Parakou	0 197 129 310
9	Saturnin AKOHA	Chargé Qualité des Produits agricoles et agroalimentaires	Parakou	0 196 261 886
10	Mathias AHOUNOU	Consultant Sénior Agribusiness	Cotonou	0 197 503 315
	Domaine de Résultat 3			
11	Gisèle TOKLO	Responsable plaidoyer et développement communal	Parakou	0 196 761 882
12	Kouadio AMAVI	Responsable de la promotion des TIC	Parakou	0 196 376 253
13	Richard AZEHOUNGBO	Gestionnaire des Infrastructure et Equipment	Parakou	0 197 882 810
	KIT & Ambassade			
12	Edah Clement	Ambassade des Pays-Bas	Cotonou	
13	Wennink Bertus	KIT	Hors du pays	
	Partenaire ACMA3/Projets partenaires			
14	FéNaFAB	Présidente	Toffo	01 97 17 67 35
15	CJA	Président	Cotonou	01 97 98 15 91
16	PADIAP	Chef de Projet	Dassa Zoumé	01 95 06 66 95
17	GEA	Coordonateur National (GEA)	Porto Novo	01 63 39 39 88
18	Social Watch	Chargé de Programme PartiCiP	Cotonou	01 97 11 93 59
19	MAEP	Chef CT-SAGSA	Cotonou	01 97 29 80 68
20	DAGNON Bienvenu	DDAEP Borgou	Parakou	01 95391400
21	MOUHAMED Akim	DDAEP Borgou	Parakou	01 95606683

N°	Besoin en ressource humaine ACMA3	Intitulé du poste	Residence	Contact
	BAH Abdel	DDAEP Borgou	Parakou	01 96131862
22	ABDOULAYE Akassa	DDAEP Borgou	Parakou	01 96236424
23	KODJO Siaka	ATDA 4	Parakou	01 97318205
24	GOUNOU Bassiti	Mako Vet	Parakou	01 96238318
25	AHIMIHOUE Privat	Directeur executif UNCPS_Benin	Parakou	01 96340850
26	DOUAROU YAROU Kora	Chargé de programme UNCPS_Benin	Parakou	01 61752347
27	TAYORA Jacques	CN CAIG UNCPS_Benin	Parakou	01 66518226
28	BORGUI Salimatou	CNI Mecanisation UNCPS_Benin	Parakou	01 61825343
29	TROUKASSA Alimatou	ADECOB	N'Dalli	01 95485478
30	SAKA MERE Daouda	President CCIC	N'Dalli	01 95138283
31	SABI TANNON Christian	DDAEP Donga	Djougou	01 95795123
32	AKODIDE Karim	DDAEP Donga	Djougou	01 97828210
33	AHOUANTOUME Juldas	Ets MODE ESPOIR `	Djougou	01 96435453
34	SANKAMAOU Christian	Le CheFe	Djougou	01 66194913
35	ZOUMAROU Djouweratou	ST_CCIC Bonga	Djougou	01 96414348
36	GOUNOU Joseph	PEBCO Bethesda	Bassila	01 69012873
37	YEAR Ulrich	PEBCO Bethesda	Bassila	01 43139155
38	DOSSOU Kasso Raymond	Assistant Diecteur exécutif_GIC	Dassa	01 96070880

A6 Termes de référence de la mission