



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement
et de la coopération DDC



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTÈRE DE LA
DECENTRALISATION
ET DE LA GOUVERNANCE LOCAL

PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES ÉCONOMIQUES ET MARCHANDES, PHASE 2 (P-DIEM 2)

ÉVALUATION FINALE DU P-DIEM 2



RAPPORT FINAL

Rédigé par :



INFORMATIONS SUR CE DOCUMENT	
PROGRAMME	PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES ÉCONOMIQUES ET MARCHANDES (P-DIEM) PHASE 2
BAILLEUR	CONFÉDÉRATION SUISSE (DIRECTION DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA COOPÉRATION)
TITRE	ÉVALUATION FINALE DU P-DIEM
SOUS-TITRE	RAPPORT PROVISOIRE
AUTEURS	ADJOVI HUGUES T. AVEC DES CONTRIBUTIONS DE FIGAREDE GUY, ALI IDRISOU YASMINE ET MARTINEZ ALEXANDRE
VALIDATION	SCHRANZ BJÖRN & ADIDO JUSTIN
DATE DE PUBLICATION	14 DÉCEMBRE 2021
DISTRIBUTION	RESTREINTE

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES.....	2
LISTES DES TABLEAUX.....	4
LISTE DES FIGURES.....	5
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	6
RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	8
INTRODUCTION.....	13
1. CONTEXTE DU PROJET.....	14
2. MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION.....	15
2.1. Phasage de l'évaluation finale du P-DIEM 2	15
2.1.1. Préparation de l'évaluation	15
2.1.2. Collecte des données.....	15
2.1.3. Analyse et documentation des données collectées	16
2.1.4. Débriefing de la mission d'évaluation	16
2.1.5. Amendement des livrables provisoires.....	16
2.1.6. Consolidation des livrables	17
2.2. Limites de l'évaluation et difficultés rencontrées	17
2.2.1. Limites de l'évaluation	17
2.2.2. Difficultés rencontrées et moyens de mitigation	17
3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION.....	19
3.1. Pertinence	19
3.1.1. Conformité de la conception du P-DIEM 2 avec les priorités des groupes cibles.....	19
3.1.2. Pertinence de la stratégie de cofinancement des IEM du P-DIEM 2 pour l'atteinte des résultats	21
3.2. Efficacité.....	25
3.2.1. Analyse de la prise en compte effective du groupe cible initialement prévu dans le cadre du P-DIEM 2	25
3.2.2. Présentation de quelques résultats phares par effet du P-DIEM 2	36
3.2.3. Analyse du niveau d'atteinte des résultats du P-DIEM 2 en fin de phase	39
3.3. Efficience.....	43
3.3.1. Présentation du budget global du P-DIEM 2, des budgets annuels et des pourcentages de répartition des budgets annuels	43
3.3.2. Analyse de la répartition du budget du P-DIEM 2 selon le fonctionnement et les investissements	44
3.3.3. Analyse de la répartition du budget de l'année 2018 du P-DIEM 2 par grandes rubriques	44
3.3.4. Analyse de la répartition du budget de l'année 2019 du P-DIEM 2 par grandes rubriques	45
3.3.5. Analyse de la répartition du budget de l'année 2020 du P-DIEM 2 par grandes rubriques	47
3.3.6. Analyse de la répartition du budget de l'année 2020 du P-DIEM 2 par grandes rubriques	48
3.3.7. Analyse coût/délai par IEM du P-DIEM 2.....	49
3.4. Effets/Impacts	50
3.4.1. Effets du P-DIEM 2 sur les communes	52
3.4.2. Effets du P-DIEM 2 sur les acteurs économiques animant les IEM.....	54
3.4.3. Effets du P-DIEM 2 sur les groupements de femmes balayeuses	55
3.4.4. Effets du P-DIEM 2 sur les TPE/GTPE	56
3.4.5. Effets du P-DIEM 2 sur les ministères sectoriels.....	57

3.4.6.	Effets du P-DIEM 2 sur les autres projets de développement de la DDC ou cofinancés par la DDC	58
3.4.7.	Effets du P-DIEM 2 sur les entreprises prestataires en BTP	59
3.5.	Viabilité/Durabilité	59
4.	RECOMMANDATIONS SUR LA BASE DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS.....	62
	CONCLUSION	65
5.	ANNEXES DU RAPPORT	i
5.1.	Annexes 2 : Données sur le cadre méthodologique de réalisation de l'évaluation	i
5.2.	Annexes 3 : Résultats relatifs au critère Pertinence	vi
5.3.	Annexes 4 : Résultats relatifs au critère Efficacité	xvii
5.4.	Annexes 5 : Résultats relatifs au critère Efficience.....	xxvii
5.5.	Annexes 6 : Résultats relatifs aux critères Effets/Impact	xxvii

LISTES DES TABLEAUX

Tableau 1 : Fiche signalétique du P-DIEM 2	8
Tableau 2 : Analyse des capacités en planification stratégique et en gestion budgétaire des communes bénéficiaires.....	28
Tableau 3 : Analyse du renforcement des capacités techniques des communes bénéficiaires en BTC.....	28
Tableau 4 : Analyse des capacités des communes bénéficiaires en mobilisation et gestion financière	29
Tableau 5 : Analyse des capacités des communes bénéficiaires en MOC	29
Tableau 6 : Analyse des capacités des communes bénéficiaires en gestion et entretien des IEM	29
Tableau 7 : Forces et faiblesses caractérisant la mise en œuvre de la convention de sous-traitance entre Swisscontact-Bénin et le P-DIEM 2	34
Tableau 8 : Forces et faiblesses caractérisant la mise en œuvre de la convention de sous-traitance entre APIC ONG et le P-DIEM 2	35
Tableau 9 : Taux de réalisation financière et physique par IEM en phase 2 du P-DIEM	36
Tableau 10 : Présentation de quelques résultats phares de l'outcome 2	37
Tableau 11 : Présentation de quelques résultats phares de l'outcome 3	38
Tableau 12 : Niveau d'atteinte des indicateurs des outcomes du P-DIEM 2 au 30 novembre 2021	39
Tableau 13 : Présentation des données budgétaires globales du P-DIEM 2.....	43
Tableau 14 : Répartition du budget global du P-DIEM 2 selon le fonctionnement et les investissements	44
Tableau 15 : Répartition du budget de l'année 2018 par grandes rubriques	44
Tableau 16 : Répartition du budget de l'année 2019 par grandes rubriques	46
Tableau 17 : Répartition du budget de l'année 2020 par grandes rubriques	47
Tableau 18 : Répartition du budget de l'année 2021 par grandes rubriques	48
Tableau 19 : Analyse coût/délai par IEM du P-DIEM 2	49
Tableau 20 : Point des effets/impacts du P-DIEM 2 à durabilité certaine	59
Tableau 21 : Point des effets/impacts du P-DIEM 2 à durabilité précaire	60
Tableau 22 : Échantillon de l'évaluation finale du P-DIEM 2	ii
Tableau 23 : Calendrier de déroulement des missions de terrain auprès des acteurs des niveaux micro et méso.....	ii
Tableau 24 : Calendrier de déroulement des missions de terrain auprès des acteurs du niveau macro	iii
Tableau 25 : Analyse de l'arrimage du P-DIEM 2 aux principaux documents programmatiques et aux politiques sectorielles du Bénin.....	vi
Tableau 26 : Vérification de l'arrimage du P-DIEM 2 aux PDC des communes bénéficiaires, aux besoins des intercommunalités et autres acteurs de proximité.....	xi
Tableau 27 : Point des cofinancements de nouvelles IEM en phase 2 du P-DIEM.....	xiv
Tableau 28 : Description quantitative, qualitative et en matière de rémunération des groupements de femmes balayeuses sur les sites abritant les IEM du P-DIEM 2	xxvi

Tableau 29 : Analyse Sous-traitance versus Allotissement.....	xxvii
---	-------

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Cofinancement des communes dans le cadre du P-DIEM 2 (Source : Données de terrain, novembre 2021)	23
Figure 2 : Répartition annuelle du budget global du P-DIEM 2.....	44
Figure 3 : Répartition du budget 2018 du P-DIEM 2 par grandes rubriques.....	45
Figure 4 : Répartition du budget 2019 du PD-IEM 2 par grandes rubriques.....	46
Figure 5 : Répartition du budget 2020 du P-DIEM 2 par grandes rubriques.....	47
Figure 6 : Répartition du budget 2021 du P-DIEM 2 par grandes rubriques.....	48
Figure 7 : Montants prévisionnels par type d'IEM	50
Figure 8 : Périmètre des acteurs et des relations objets du diagnostic	52
Figure 9 : Phasage de l'évaluation finale du P-DIEM 2	i

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ADECOB	: Association de Développement des Communes du Borgou
AGORA	: Appui à la Gouvernance Locale et au Renforcement de l'Attractivité territoriale
APIDA	: Association pour la Promotion de l'Intercommunalité dans le Département de l'Alibori
ASGoL	: Appui Suisse à la Gouvernance Locale
BM	: Banque Mondiale
BTC	: Blocs de Terre Comprimés
CADEC	: Creuset d'Appui à la Dynamique Économique et Commerciale
CoPil	: Comité de Pilotage
CONAFIL	: Commission Nationale des Finances Locales
COVID 19	: Maladie à Coronavirus 2019
CQP	: Certificat de Qualification Professionnelle
C/SAF	: Chef Service Affaires Financières
DACuM	: Developing A Curriculum
DDC	: Direction du Développement et de la Coopération
DEFTP	: Direction de l'Enseignement et de la Formation Technique et Professionnelle
DER	: Développement Économique Rural
DGHC	: Direction générale de l'Habitat et de la Construction
DGTCP	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
EAMAU	: École Africaine des Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme
ENSTP	: École Nationale Supérieure des Travaux Publics
EPAC	: École Polytechnique d'Abomey-Calavi
ESPOIR	: Entrepreneuriats Stratégiques Pour des Opportunités d'Investissements Renforcés
ESTB	: Entreprendre Solidaire avec son Territoire au Bénin
ETFP	: Enseignement Technique et Formation Professionnelle
FADeC	: Fonds d'Appui au Développement des Communes
FCFA	: Francs de la Communauté Française d'Afrique
GTPE	: Groupement de Toutes Petites Entreprises
IEM	: Infrastructures Économiques et Marchandes
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
MCVDD	: Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable
MDGL	: Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale
MEF	: Ministère de l'Économie et des Finances
MESFTP	: Ministère des Enseignements Secondaires, de la Formation Technique et Professionnelle
PAG	: Programme d'Actions du Gouvernement
PAFPAA	: Programme d'Appui à la Formation Professionnelle Agricole et Artisane
PDC	: Plan de Développement Communal
PCTL	: Programme de Coopération Transfrontalière Locale
PME	: Petite et Moyenne Entreprise

PASDeR	:	Programme d'Appui au Secteur du Développement Rural
PNIASAN	:	Plan National d'Investissements Agricoles et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
PSDSA	:	Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole
ProCIVA	:	Programme global Centres d'Innovations vertes pour le secteur agroalimentaire
RAGEMIM	:	Régie Autonome de Gestion du Marché International de Malanville
SNAT	:	Schéma National d'Aménagement du Territoire
TTC	:	Toutes Taxes Comprises
UCOPER	:	Union Communale des Organisations Professionnelles des Éleveurs de Ruminants

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le Programme de Développement des Infrastructures Économiques et Marchandes (P-DIEM), qui est l'objet de la présente évaluation finale, s'inscrit dans le secteur DER. Il vise le développement économique et institutionnel rural, impulsé par la réalisation et l'exploitation durable des infrastructures économiques et marchandes (IEM). A la phase 2, il est implémenté dans les départements du Borgou, de l'Alibori, de l'Atacora, des Collines et du Zou. Sa finalité à la fin de la phase est que les conditions de vie des populations des communes ciblées soient améliorées à travers la réalisation et l'exploitation des infrastructures économiques rentables avec une approche inclusive.

Cette deuxième phase du programme est mise en œuvre par l'opérateur SNV Bénin et a démarré en juillet 2018 pour une période de 5 ans (2018-2022). Elle est cofinancée avec les communes ciblées, l'Etat béninois et la Banque Mondiale à travers le Projet d'Aménagement Urbain et d'Appui à la Décentralisation (PAURAD). Le tableau N° 1 ci-dessous donne un aperçu synthétique du P-DIEM 2.

Tableau 1 : Fiche signalétique du P-DIEM 2

Dénomination	Programme de Développement des Infrastructures Économiques et Marchandes (P-DIEM 2)
Durée	Juillet 2018 - Juillet 2022 (4 ans)
Mandataire unique	SNV-Bénin
Partenaire de mise en œuvre (sous-traitance)	Swisscontact-Bénin et APIC ONG
Partenaires stratégiques	Ministères de : (i) Enseignements Supérieur et Formation technique et professionnelle (MESFTP) ; (ii) Économie et Finances (MEF) ; (iii) Agriculture, Élevage, Pêche (MAEP) ; (iv) Environnement, Cadre de Vie et Développement Durable (MCVDD) et (v) Décentralisation et Gouvernance Locale (MDGL)
Partenaires techniques et financiers (cofinancement)	Communes bénéficiaires - Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL) - Banque Mondiale à travers le PAURAD, etc.
Objectif général du P-DIEM 2	Les populations des communes soutenues ont amélioré leurs conditions de vie à travers la dynamisation de l'économie locale et l'autonomie financière des communes impulsées par la réalisation et l'exploitation des infrastructures économiques rentables.
Effets attendus	♣ Effet 1 : Dynamisation de l'économie locale : Les marchés et le commerce de produits locaux sont dynamisés grâce aux infrastructures économiques et marchandes construites/rénovées. ♣ Effet 2 : Accroissement des capacités des communes : Les infrastructures construites/rénovées en phases 1 et 2 sont gérées durablement par les communes et les gestionnaires des marchés. ♣ Effet 3 : Entrepreneuriat local, valorisation des matériaux locaux et énergies vertes : Des emplois et revenus sont générés par l'entrepreneuriat local (artisans, petites et moyennes entreprises (PME) locales) grâce aux marchés gagnés dans la réalisation des infrastructures valorisant les potentiels locaux (matériaux locaux (ML), à savoir des BTC, et d'autres comme des pierres ornementales) et énergies vertes).

Domaine et secteurs concernés	Domaine : Développement Économique Rural (DER) Secteurs concernés : (i) Développement local ; (ii) maîtrise d'ouvrage communale ; (iii) infrastructure économique et marchande (IEM) ; (iv) briques/blocs terre compressée (BTC) ; (v) énergie verte & gestion des déchets
Activités phares	Poursuivant les objectifs de la 1^{ière} phase, elle fera le suivi de ses 6 infrastructures, la construction de bâtiments complémentaires et l'étude des impacts socio-économiques de leur fonctionnement. En plus de la 2^{ème} partie de rénovation du marché de Malanville, la phase 2 réalisera aussi 4 nouvelles infrastructures d'importance nationale/régionale/internationale. Les marchés de Malanville et de Glazoué sont les 2^{ième} et 3^{ième} plus grands marchés du Bénin, à impacts sur les pays voisins. De telles infrastructures sont au cœur de la mobilité des populations (Migration).
Groupe cible	♣ 10 Communes. En phase 1, le PDIEM a appuyé les communes de Malanville (marché international), Gogounou (marché à bétail), Banikoara (magasin multifonctionnel à Gomparou), Tchaourou (marché à bétail), Kalalé (marché à bétail à Dérassi) et Sinendé (magasin multifonctionnel à Fô-Bouré). En phase 2, l'appui a continué dans lesdites communes, tout en répliquant le PDIEM à Nikki (marché à bétail à Ouenra), Pehunco (marché régional polyvalent), Glazoué (marché international) et Bohicon (parc à bus). ♣ Organes de gestion des IEM. ♣ Acteurs/-trices du secteur privé des secteurs concernés : Commerçants, Entreprises, ♣ Artisans, Associations
Budget	CHF 10'000'000 soit environ FCFA 6'000'000'000

Source : Extrait du ProDoc du P-DIEM 2

Au regard des différents principes de la phase 2 du P-DIEM (consolidation des acquis de la phase 1, mise à l'échelle et alignement aux priorités nationales, la synergie et la durabilité du programme ainsi que les différentes approches de mise en œuvre), des rapports de backstopping et de l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation finale indépendante a pour but principal de : i) apprécier l'atteinte des objectifs, ii) approfondir l'étude des thématiques et questionnements principales identifiés et iii) fournir les éléments de base et les orientations principales pour la conception de la future phase du programme dans une logique de sortie. Effectuée à quelques mois de la fin de la mise en œuvre du programme, l'évaluation finale vise spécifiquement les objectifs suivants :

- ♣ Bilan critique par rapport à l'atteinte des objectifs du projet : analyse des résultats, indicateurs d'effets et d'impacts à court et à moyen termes ;
- ♣ Examen des points clés des modalités de mise en œuvre, des défis et des réussites qui ont induit à des succès ou des échecs afin de permettre l'identification des leçons à retenir et de dessiner les orientations stratégiques pour la prochaine et dernière phase du programme (durée de 4 ans, budget approximatif : CHF 10m).

Conformément à ces objectifs, l'évaluation finale du P-DIEM 2 sera faite suivant les critères ci-après : (i) pertinence ; (ii) efficacité ; (iii) efficience ; effets/impacts ; (iv) durabilité/viabilité.

En termes de pertinence, il est noté que le P-DIEM 2 s'arrime parfaitement avec les priorités du programme d'actions du Gouvernement en matière de développement des infrastructures économiques et marchandes et de gouvernance locale (institutionnelle et financière). En outre, le programme est conforme aux plans de développement de 3^{ème} génération des communes bénéficiaires. Dans la même veine, la pertinence du P-DIEM 2 est assurée par la prise en compte effective des priorités des pôles de développement régional et des desiderata des acteurs économiques qui animent les marchés rénovés et nouvellement construits/en construction. En matière de notation du critère Pertinence, la mission d'évaluation attribue la note 10/10 au P-DIEM 2.

En termes d'efficacité, il est noté que le croisement des résultats attendus et des résultats obtenus indique une efficacité certaine du P-DIEM 2 même si les résultats sont mitigés sur un certain nombre d'indicateurs. Les résultats obtenus en matière de prise en compte du groupe cible sont encourageants. Mais, il reste des efforts remarquables à faire en ce qui concerne l'approche de prise en compte des partenaires de mise en œuvre (notamment Swisscontact), des intercommunalités (démarrage très tardif de la mise en œuvre des conventions de collaboration) et des femmes balayeuses. Pour ce qui est de l'Outcome 1, lors du passage de la mission d'évaluation, la moyenne des taux d'exécution financière des IEM s'établissait à 59% tandis que celle des taux d'exécution physique à 67,87%. En ce qui concerne l'Outcome 2, il est noté que les recettes tirées de l'exploitation des IEM sur la phase sont estimées à 1 100 000 000 FCFA. Elles contribuent à hauteur de 13% pour les ressources propres des communes et de 93% aux investissements sur ressources propres d'après les données fournies par le mandataire. Les recettes issues de l'exploitation des IEM s'établissent à 18,30% par rapport à une cible de +25%. Par ailleurs, il est noté une baisse du chiffre d'affaires des acteurs économiques comprise entre 10% et 15% par rapport à la cible (+15%). À la faveur des résultats encourageants obtenus sur le marché international de Malanville, la régie autonome semble s'imposer comme mode de gestion des marchés ordinaires. Les comités de gestion des marchés à bétail fonctionnent bien avec l'accompagnement constant de l'équipe du programme. Les données objectivées par rapport à l'Outcome 3 indiquent que 962 acteurs de la chaîne de construction en matériaux locaux ont été formés, 38 TPE créées et formalisées avec un chiffre d'affaires variant entre 25% et 480%. Le volet entrepreneuriat est densifié par les actions de renforcement des capacités à l'endroit des acteurs stratégiques (coopératives de femmes, architectes-urbanistes, ingénieurs, artisans, etc.). La tropicalisation de 5 prototypes de presses à travers des ateliers de mécano soudure, l'offre de formation en ML par 7 écoles et lycées de collèges. Le seul maillon faible de l'Outcome 3 demeure la gestion de l'énergie verte. En matière de notation du critère Efficacité, la mission d'évaluation attribue la note 07/10 au P-DIEM 2.

En termes d'efficience, il est noté que la budgétisation du P-DIEM 2 évolue de façon croissante sur toute la durée de la phase : 2018 (9,68%) ; 2019 (18,52%) ; 2020 (25,76%) et 2021 (46,03%). En termes de poids des grandes rubriques budgétaires, les investissements liés aux IEM viennent en tête, suivis de la gestion et du fonctionnement du programme. Les aspects

transversaux occupent l'avant dernière position et le renforcement des capacités, la dernière position. Par ailleurs, lors du passage de la mission d'évaluation, il était noté un retard variant de 02 à 03 mois sur la plupart des chantiers de la deuxième phase (Ouassa-Péhunco, Nikki, Bohicon et Glazoué). En matière de notation du critère Efficience, la mission d'évaluation attribue la note 07/10 au P-DIEM 2.

En termes d'effets/impacts, il est noté que le P-DIEM 2 produit des effets significatifs grâce aux actions de la CONAFIL et la DGTCP (MEF) qui concourent à la performance des régies autonomes. À travers la DGHC (MCVDD), l'effet du P-DIEM 2 se traduit par l'offre d'un cadre expérimental sur la faisabilité de l'utilisation des matériaux locaux dans la construction des infrastructures sociocommunautaires et la mise en application du décret N° 2005-482 du 04 août 2005 portant prise en compte des matériaux locaux dans les constructions publiques. En ce qui concerne les communes, l'effet du P-DIEM 2 se traduit par la possibilité d'offrir durablement des services publics locaux. En outre, cet effet s'étend à l'augmentation des ressources propres des communes bénéficiaires et l'amélioration de leurs capacités à soutenir d'autres services publics liés aux IEM et d'autres secteurs. Pour les acteurs économiques, les effets se traduisent par l'augmentation de leur chiffre d'affaires et les changements positifs survenus dans leurs conditions de vie. Assurément, les effets du P-DIEM 2 sont structurels en ce sens qu'ils sont cadrés sur le long terme et s'arriment parfaitement aux options d'aménagement et de développement territorial (attractivité et compétitivité) des communes bénéficiaires avec des effets d'entraînement et multiplicateurs sur d'autres secteurs économiques dans ces communes et dans d'autres. Les limites aux effets du P-DIEM 2 sont relatives à la pandémie du COVID-19, les conflits entre éleveurs et agriculteurs, l'insécurité, la menace djihadiste, l'extrémisme violent, la baisse du taux du Naïra et la fermeture de frontière entre le Nigéria et le Bénin. En matière de notation du critère Effets/impacts, la mission d'évaluation attribue la note 08/10 au P-DIEM 2.

En termes de viabilité/durabilité, la régie autonome en tant qu'acquis du P-DIEM 2 jouit d'une viabilité certaine. En revanche, la prise en compte des matériaux locaux dans les dispositifs de formation de l'ETFP et des centres universitaires fait l'objet de discussions entre le P-DIEM 2 et les acteurs institutionnels concernés en vue de la rendre durable.

La régie autonome mobilise l'attention du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et du Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (MDGL) parce que constituant un instrument à la fois de sécurisation des recettes communales, des finances locales et de gouvernance financière. L'introduction en cours des modules de formation dans les dispositifs de certification au niveau de l'ETFP pour le Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) constitue un moulage institutionnel sûr pour rendre durables les acquis cognitifs et expérientiels que le P-DIEM 2 a contribué à mettre en évidence.

En revanche, la durabilité d'autres acquis du P-DIEM 2 est précaire à cause notamment de l'approche de mise en œuvre qui n'assure pas un portage institutionnel direct par les communes et/ou les intercommunalités (gestion des déchets et de l'énergie verte par exemple). Pour d'autres acquis encore (fréquentation et animation des IEM), il faut que des

conditions-cadres (sécurisation du pays contre le terrorisme, la radicalisation et l'extrémisme violent) soient réunies au plan national afin qu'ils soient durables. En somme, les acquis du P-DIEM 2 sont encore fragiles et méritent d'être consolidés. En matière de notation du critère Durabilité/Viabilité, la mission d'évaluation attribue la note 07/10 au P-DIEM 2.

Sur la base de tout ce qui précède, la mission d'évaluation formule les recommandes ci-après :

1. Faire de la phase 3 du P-DIEM, une phase de consolidation et de pérennisation des acquis capitalisés à l'issue des deux premières phases ;
2. Accélérer la mise en œuvre des volets les moins investis lors de la phase 2 aussitôt au démarrage de la phase 3 en vue de rattraper le retard accusé ;
3. Faire plus porter les activités du programme par les véritables porteurs de rôles (communes, intercommunalités, partenaires de mise en œuvre et organisations d'acteurs économiques) ;
4. Réaliser pour chaque expérience de cofinancement avec d'autres bailleurs, des études préalables d'analyse avantages/coût et de faisabilité ;
5. Autonomiser, dans une approche de responsabilisation, les cadres institutionnels d'appui, de gestion, de coordination et de pilotage (CADEC, Coopératives agricoles, etc.) ;
6. Appuyer la régularisation des actions de reddition des comptes à tous les niveaux de responsabilités (Mairies, Comités de gestion, CADEC, etc.) ;
7. Appuyer les communes à disposer d'un plan d'entretien et de maintenance des IEM et des équipements d'énergie verte ;
8. Axer la collaboration avec les ministères sectoriels sur une approche programmatique qui s'arrime à leur plan de travail (pluri)-annuel et qui leur confère une autonomie financière sur les activités de synergie ;
9. Rendre plus manifestes et capitaliser les activités de synergie avec les autres programmes de la DDC.

INTRODUCTION

La Direction du Développement et de la Coopération (DDC, aussi appelée Coopération Suisse) fait partie du Ministère Suisse des Affaires Étrangères et est de par la loi en charge de l'aide publique suisse au développement dans le monde. Au Bénin, elle intervient en tant que bailleur de fonds, et non pas une agence de mise en œuvre. Elle agit dans trois secteurs : 1) Développement Économique Rural (DER), 2) Éducation de base et Formation Professionnelle et 3) Gouvernance. La Suisse au Bénin intervient dans le secteur du développement agricole depuis une vingtaine d'années. Elle a acquis au fil des années une importante connaissance du secteur et des acteurs. En 2010, pour répondre aux nouveaux défis liés au contexte (apparition des collectivités locales et repositionnement du secteur agricole dans les stratégies nationales), elle a réaménagé son champ Développement Économique Rural (DER). Auparavant, celui-ci se basait sur deux piliers relativement indépendants (artisanat et production agricole). Cinq programmes ont été alors pensés et formulés de manière cohérente et complémentaire : les filières agricoles par les Organisations Socioprofessionnelles (PASDER - Programme d'Appui au Secteur Développement Rural) ; le plaidoyer agricole et artisan pour la création d'un écosystème propice pour les secteurs agricoles et artisans (AP/OSP - Programme d'Appui au Plaidoyer des Faîtières des Organisations Socioprofessionnelles Agricoles et Artisanes) ; la formation professionnelle (PAFPAA - Programme d'Appui à la Formation Professionnelle Agricole et Artisane ; nouveau programme de formation professionnelle dans la pipeline), le développement des infrastructures rurales économiques (PDIEM - Programme Développement des Infrastructures Économiques et Marchandes au Bénin), et le renforcement des micro, petites et moyennes entreprises (ESTB – Entreprendre Solidaire avec son Territoire au Bénin).

Dans le document de projet du P-DIEM 2, une évaluation finale est prévue conformément à l'accord signé entre le Gouvernement du Bénin et la Confédération suisse régissant l'exécution du programme. C'est dans ce cadre que l'évaluation finale de la phase 2 de P-DIEM a été commanditée par la DDC.

Ce rapport fait la synthèse des principaux résultats obtenus à l'issue des activités de recherche documentaire et empirique. Son développement s'articule autour des quatre principaux titres ci-après :

- ♣ Contexte du projet
- ♣ Méthodologie d'évaluation
- ♣ Résultats de l'évaluation, critère par critère
- ♣ Recommandations sur la base des enseignements tirés.

1. CONTEXTE DU PROJET

Depuis 2017, l'approche de la Suisse est devenue plus économique et créatrice d'emplois, de préférence envers les jeunes et les femmes. Elle soutient la professionnalisation des exploitations (projet PASDER) et le renforcement de petites et moyennes entreprises (projet ESPOIR), favorise la dynamisation des marchés (projet PDIEM) et soutient la mise en place de dispositifs nationaux communs et pérennes de financement du secteur agricole (projet A FONDS), ainsi que les lois et politiques-cadre du secteur (projet AP-OSP).

Le Programme de Développement des Infrastructures Economiques et Marchandes (P-DIEM), sous la gestion d'un consortium SNV-APIC-Swisscontact mandaté par appel d'offres, a rénové/construit six infrastructures économiques et marchandes (IEMs) dans le Nord Bénin en phase 1 (2013 - 2018).

En phase 2 (2018 - 2022) en cofinancement avec les communes, l'Etat béninois et la Banque Mondiale à travers le Projet d'Aménagement Urbain et d'Appui à la Décentralisation (PAURAD), 4 nouvelles infrastructures sont en cours de construction/rénovation au Nord mais aussi au Sud Bénin, en plus d'une 2^{ème} partie de rénovation du marché international de Malanville et des compléments d'infrastructures dans les communes de la phase 1.

Le contexte de mise en œuvre du P-DIEM 2 est caractérisé par certains faits marquants tels que :

- ♣ La tenue de 04 élections ;
- ♣ La pandémie du COVID-19 et ses incidences sur les marchés ;
- ♣ La fermeture par le Nigéria de sa frontière avec le Bénin pendant plusieurs mois ;
- ♣ La prise de l'arrêté interministériel en date du 26 décembre 2019 interdisant la transhumance transfrontalière ;
- ♣ La décision gouvernementale interdisant la sortie du pays des produits agricoles pour plusieurs mois ;
- ♣ La chute drastique du Naïra et ses incidences sur les échanges commerciaux entre les deux pays ;
- ♣ L'entrée du Gouvernement béninois dans le projet de modernisation du marché Taki Sari de Ouassa-Péhunco ;
- ♣ La réforme du secteur de la décentralisation actée par le Gouvernement ;
- ♣ Les risques de terrorisme, radicalisation et extrémisme violent qui pèsent sur le Nord du Bénin en général et la zone frontalière en particulier.

2. MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

La méthodologie d'évaluation du P-DIEM alterne plusieurs méthodes, techniques et outils de collecte et d'analyse des données. Dans ses dimensions conceptions et opérationnelles, la méthodologie s'est notamment basée sur une approche participative, consultative et contributive. Conformément aux prescriptions des TDR, la démarche méthodologique a largement exploité les données issues de la revue documentaire, des entretiens avec les acteurs échantillonnés ainsi que des observations faites sur le terrain. Une triangulation des données recueillies a permis à l'équipe d'évaluateurs de pouvoir apprécier leur justesse et fiabilité.

L'évaluation finale du P-DIEM 2 a mobilisé 04 experts dont 02 en décentralisation, développement local et capacitation des acteurs communaux, 01 expert en développement du secteur privé et 01 experte en audit des IEM.

2.1. Phasage de l'évaluation finale du P-DIEM 2

L'évaluation finale du P-DIEM 2 a été réalisée en 06 phases séquencées en des étapes comme l'indique la figure N° 6 inscrite dans l'annexe N° 2.

2.1.1. Préparation de l'évaluation

La préparation de l'évaluation finale du P-DIEM 2 a permis de réaliser les activités ci-après :

- ♣ *Cadrage méthodologique avec la DDC* : cette étape a consisté en l'harmonisation de la démarche méthodologique de conduite de l'évaluation et la prise en compte des points d'attention clés dont la thématisation est importante pour la DDC.
- ♣ *Amorce de la revue documentaire par l'équipe d'intervention* : transversale à toute l'évaluation, la revue documentaire a été amorcée lors de la préparation de l'évaluation et a contribué à l'élaboration de la note méthodologique de l'évaluation.
- ♣ *Validation de la Note méthodologique de l'évaluation par la DDC* : cette étape jalon a permis à la DDC de s'assurer des contenus et modalités de conduite de l'évaluation tels qu'ils ont été documentés dans l'offre technique du cabinet Expertise Territoires et harmonisés au cours de la séance de cadrage.

2.1.2. Collecte des données

La collecte des données empiriques dans le cadre de l'évaluation du P-DIEM 2 a consisté en la réalisation des activités ci-après :

- ♣ *Poursuite de la revue documentaire par l'équipe d'intervention* : elle s'est faite à travers la lecture critique des anciens et nouveaux documents acquis sur le terrain auprès des acteurs enquêtés.
- ♣ *Entretiens semi-structurés avec les personnes ressources clés échantillonnées* : les entretiens ont été déroulés conformément au zonage et à l'échantillonnage retenus et au moyen des guides d'entretien confectionnés à cet effet.
- ♣ *Visite de terrain dans la zone d'intervention du P-DIEM 2 (Acteurs des niveaux méso et micro et du niveau macro)* : les visites de terrain ont permis de collecter des données

au moyen des entretiens d'évaluation et des observations faites dans les communes et institutions parcourues.

Les tableaux N° 22 et N° 23 inscrits dans l'annexe N° 2 donnent un aperçu l'échantillon de l'évaluation et du calendrier de déroulement de la collecte des données de terrain.

Le traitement des données issues de l'enquête de terrain met en évidence que 208 personnes ont été rencontrées dont 118 hommes (56,73%) et 90 femmes (43,27%) dans 10 communes (mairies + sites IEM) parcourues (Tchaourou, Nikki, Kalalé, Sinendé, Gogounou, Malanville, Banikoara, Ouassa-Péhunco, Glazoué, Bohicon). Parmi les acteurs enquêtés figurent 01 Maire (Malanville) ; 02 Préfets (Zou et Collines) et 03 Chargés de mission de Préfectures (Borgou - Alibori et Atacora).

2.1.3. Analyse et documentation des données collectées

L'analyse et la documentation des données collectées dans le cadre de l'évaluation ont été faites à travers les activités ci-après :

- ♣ *Dépouillement, traitement et analyse critériée des données* : les données collectées à travers la revue documentaire et sur le terrain ont été dépouillées, traitées et analysées suivant les critères d'évaluation retenus.
- ♣ *Documentation des livrables* : sur la base des données dépouillées, traitées et analysées, les livrables ont été documentés sous la responsabilité du chef de mission, mais sur une base collégiale.
- ♣ *Conception du support PPT de débriefing de la mission d'évaluation à la DDC* : 02 supports de restitution des grandes tendances de l'évaluation ont été conçus (01 support sur les critères d'évaluation et 01 support sur les résultats de l'audit technique des IEM) et ont servi à animer la séance de débriefing de la mission.

2.1.4. Débriefing de la mission d'évaluation

Les activités ci-dessous ont permis de réaliser le débriefing de la mission d'évaluation :

- ♣ *Animation de la séance de débriefing de la mission* : les experts évaluateurs ont procédé au débriefing de la mission d'évaluation à la DDC.
- ♣ *Recueil des amendements de la DDC sur les premières réflexions et analyses sur les critères d'évaluation et les aspects transversaux* : les amendements de la DDC sur les résultats préliminaires débriefés ont été pris en compte par les experts évaluateurs en vue de la consolidation des livrables. En outre, à l'occasion de la tenue du 4^{ème} COPIL du P-DIEM 2, les résultats préliminaires ont également été restitués aux participants.

2.1.5. Amendement des livrables provisoires

Cette phase a été réalisée à travers les étapes ci-après :

- ♣ Prise en compte des observations de la DDC lors de la finalisation de la documentation des livrables : lors de la finalisation des livrables provisoires, les experts évaluateurs ont pris en compte tous les amendements effectués par la DDC.
- ♣ Soumission des livrables provisoires de la mission à la DDC : les livrables provisoires ainsi obtenus ont été soumis à l'appréciation de la DDC en vue de recueillir d'autres éventuelles observations.

2.1.6. Consolidation des livrables

La consolidation des livrables finaux a été faite à travers les activités ci-dessous :

- ♣ *Prise en compte des amendements de la DDC sur les livrables provisoires* : les dernières observations de la DDC sur les versions provisoires des livrables ont été prises en compte en vue de l'obtention des versions définitives.
- ♣ *Assurance-qualité des livrables finaux* : une fois les versions finales des livrables disponibles, chacun des experts a procédé à leur lecture minutieuse en vue de corriger les éventuelles fautes qui s'y trouvent. La mise en forme définitive des livrables a également été faite.
- ♣ *Mise à disposition des livrables finaux* : les livrables finaux ont été délivrés à la DDC en autant de format et copie requis.

2.2. Limites de l'évaluation et difficultés rencontrées

Quelques limites et difficultés caractérisent l'évaluation finale du P-DIEM 2. Ce titre permet d'aborder ces limites et d'exposer les moyens d'atténuation des difficultés rencontrées.

2.2.1. Limites de l'évaluation

En termes de limites, le nombre de jours consacrés aux enquêtes de terrain n'a pas permis d'échanger en profondeur avec les acteurs économiques sur les changements survenus dans leurs conditions et de pouvoir observer quelques changements palpables. Or, cet aspect est essentiel à creuser, car ayant un lien direct avec la finalité du P-DIEM 2. En outre, étant donné qu'il n'existe pas de groupes témoins sur lesquels le programme effectue une comparaison des changements survenus dans les conditions de vie des acteurs économiques qu'il appuie, disposer d'assez de jours pour approfondir cet aspect paraît essentiel.

La même limite est formulable par rapport aux données sur les chiffres d'affaires des acteurs économiques. Il eut été intéressant de disposer d'assez de jours pour documenter la variation du chiffre d'affaires d'un échantillon d'acteurs économiques sur deux ou trois jours de marché sur la même IEM. Cela aurait quand même permis de trianguler les données collectées à travers une telle technique à celles objectivées dans les rapports officiels du P-DIEM 2.

2.2.2. Difficultés rencontrées et moyens de mitigation

Deux principales difficultés ont été rencontrées dans le cadre de cette évaluation finale. D'une part, il s'agit des risques liés au terrorisme, à la radicalisation et à l'extrémisme violent dans la zone frontalière ou non loin de la zone frontalière (Kalalé, Malanville, etc.) qui ont empêché

le consultant international, chef de mission (expatrié) de se rendre dans les communes situées dans ladite zone. Comme moyen de mitigation de cette difficulté, le calendrier de la mission a été conçu de sorte que le consultant international exécute d'autres tâches ressortant de la recherche de terrain (rencontre d'acteurs stratégiques dans les chefs-lieux de département, collecte de documents, etc.) pendant que les deux consultants nationaux associés se rendent dans les communes interdites d'accès en vue d'y conduire les opérations de recherche prévues.

D'autre part, les entrevues de recherche avec certains acteurs ministériels (DGHC/MCVDD par exemple) n'ont pas pu être tenues conformément au calendrier initial en raison de ce que les emplois du temps ne s'accordaient pas. Pour pallier cette difficulté, la mission a procédé à la reprogrammation des entrevues et a pu effectivement rencontrer les acteurs concernés.

3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

D'une façon globale, l'analyse des données s'est faite en combinant les informations recueillies au niveau des différentes catégories d'acteurs que ce soit au niveau stratégique qu'opérationnel. Des tableaux synthèse ont été conçus à chaque fois pour étayer les résultats atteints selon les principales questions évaluatives traitées dans le cadre de la mission. Il faut aussi noter que l'équipe de consultants a fait référence aux documents antérieurs élaborés dans le cadre du programme afin d'identifier les facteurs justifiant les résultats obtenus en fin de phase.

3.1. Pertinence

À travers ce titre, il sera restitué les résultats de l'évaluation visant à établir la mesure dans laquelle les objectifs du P-DIEM 2 correspondent d'une part, aux priorités des groupes cibles et, d'autre part, aux politiques du bailleur de fonds (Coopération suisse).

La démarche d'évaluation de la pertinence du P-DIEM 2 a consisté à répertorier les principaux axes de déclinaison des documents programmatiques du Gouvernement et des communes bénéficiaires et à croiser ces axes avec le document de projet du P-DIEM en vue de ressortir les points communs existants entre eux et servant de repères à la mise en œuvre du P-DIEM 2.

3.1.1. Conformité de la conception du P-DIEM 2 avec les priorités des groupes cibles

Ce sous-titre expose les résultats des opérations de contrôle de cohérence et la prise en compte des priorités des groupes par le cadre stratégique et de résultats du P-DIEM 2. L'analyse de conformité s'est principalement faite à travers la revue documentaire et les échanges directifs tenus avec les acteurs rencontrés sur le terrain.

Conformité de la conception du P-DIEM 2 avec les principaux documents programmatiques du Gouvernement (politiques nationales en cours et les évolutions du contexte)

En effet, le Programme d'Actions du Gouvernement (PAG) 2016 à 2021 à travers son Axe stratégique 4 décliné en huit 08 Actions dont l'Action A13 vise à *Renforcer les infrastructures de transport, de logistique et de commerce* et l'Action A15, à *Promouvoir les unités de transformation, de conservation et le commerce*.

Le Plan National de Développement (PND) 2018 - 2025 est porté par une batterie de quatre (04) Solutions et Objectifs stratégiques ainsi formulés : (i) *Développer un capital humain sain, compétent et compétitif* ; (ii) *Accroître durablement la compétitivité de l'économie béninoise* ; (iii) *Garantir la gestion durable du cadre de vie, de l'environnement et de l'émergence des Pôles régionaux de développement* et (iv) *Consolider l'État de droit et la bonne gouvernance*.

Le Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA) 2017 - 2025 et le Plan National d'Investissements Agricoles et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN) 2017 – 2021 reposent sur cinq (05) grands axes d'intervention visant (i) l'amélioration de la productivité et de la production des produits végétaux, animaux et halieutiques des filières

agricoles ; (ii) la promotion et la structuration équitable des Chaînes de Valeurs Ajoutées (production, transformation, normalisation, standardisation et labellisation, cadre de concertation et commercialisation) des produits végétaux, animaux et halieutiques des filières prioritaires ; (iii) le renforcement de la résilience des exploitations agricoles (gestion durable des terres et adaptation aux changements climatiques, gestion des risques) face aux changements climatiques et l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables (nutrition, filets sociaux etc.) ; (iv) l'amélioration équitable de la gouvernance (renforcement juridique, institutionnel, mécanismes de redevabilité et coordination intersectorielle à différentes échelles) du secteur agricole et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle ; et (v) la mise en place de mécanismes de financement et d'assurance adaptés et accessibles aux différents types d'exploitations agricoles et catégories d'acteurs des maillons des filières agricoles, y compris les femmes, les jeunes et les primo-entrepreneurs.

Le Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT) propose à travers son Option d'aménagement 3, *un développement économique respectueux de l'environnement et valorisant les ressources territoriales naturelles, culturelles et humaines*, avec les préoccupations majeures suivantes : (i) promouvoir une agriculture moderne et durable ; (ii) promouvoir la gestion durable des ressources naturelles ; (iii) promouvoir la gestion durable des ressources culturelles et humaines. La promotion des pôles régionaux de développement (Composante 2) met en évidence :

- ♣ la *Zone Centre structurée par le bipôle Abomey-Bohicon et la ville de Dassa*. Bassin agricole et ville-carrefour, le bipôle Abomey-Bohicon joue un véritable rôle de place centrale. Il est accessible par le réseau routier et le réseau ferré. Son marché régional ainsi que celui de Glazoué attirent les produits des marchés primaires et secondaires. La présence d'un domaine devant abriter la zone industrielle départementale est un atout important pour la transformation des matières premières produites dans les communes environnantes.
- ♣ la *Zone Nord-Est entraînée par la ville de Parakou et le duopole Kandi-Malanville*. Cette zone est le domaine de prédilection des cultures de rente (coton) et céréalières (sorgho, petit mil, riz, etc.) ainsi que de *l'élevage*. Frontalière avec le Niger et le Nigéria, elle peut abriter deux principaux piliers de croissance que sont l'agroalimentaire et le coton-textile.
- ♣ la *Zone Nord-Ouest entraînée par le bipôle Djougou-Natitingou*. Elle est constituée de plusieurs territoires dont celui des 2KP (Kérou, Kouandé et Péhunco) à vocation agricole, de *maraîchage* et d'*élevage bovin*.

Ces orientations stratégiques sont opérationnalisées au plan sectoriel par les Ministères de : (i) Enseignements Supérieur et Formation technique et professionnelle (MESFTP) ; (ii) Économie et Finances (MEF) ; (iii) Agriculture, Élevage, Pêche (MAEP) ; (iv) Environnement, Cadre de Vie et Développement Durable (MCVDD) et (v) Décentralisation et Gouvernance

Locale (MDGL). Lesdits ministères trouvent un intérêt particulier dans la mise en œuvre du P-DIEM 2, constituant par sa stratégie d'intervention, un programme transversal.

Le tableau N° 25 inscrit dans l'Annexe N° 3 donne un aperçu de l'analyse de l'arrimage du P-DIEM 2 aux principaux documents programmatiques et aux orientations sectorielles de développement du Bénin.

Conformité de la conception du P-DIEM 2 avec les principaux documents programmatiques des communes bénéficiaires

L'analyse des Plans de Développement Communal (PDC) des communes bénéficiaires du P-DIEM 2 (Nikki : marché à bétail à Ouenra ; Péhunco : marché régional polyvalent de Taki Sari ; Glazoué : marché international et Bohicon : parc à bus) met en évidence que la promotion de l'économie locale à travers la mise en service d'infrastructures économiques et marchandes constitue une des priorités de développement. Cette priorité a été affirmée lors des échanges eus avec les divers acteurs rencontrés au plan communal.

Le tableau N° 26 inscrit dans l'Annexe N° 3 donne un aperçu de l'analyse de l'arrimage du P-DIEM 2 aux principaux documents programmatiques et aux orientations sectorielles de développement des nouvelles communes de la phase 2.

Conformité de la conception du P-DIEM 2 avec les principaux besoins des acteurs économiques bénéficiaires

Lors de l'évaluation, plusieurs catégories d'acteurs ont été rencontrées. Il s'agit notamment des membres des Comités de gestion des IEM, des usagers des marchés (vendeurs, acheteurs, etc.), des représentants d'organisations d'éleveurs (UCOPER¹), des groupements de femmes productrices, transformatrices et commerçantes, les artisans, etc. Pour ces acteurs économiques, le P-DIEM est un programme pertinent en ce sens qu'il comble certains de leurs besoins prioritaires s'exprimant en termes de disponibilité d'infrastructures de stockage et de mise en marché collective, de marchés à bétail, d'infrastructures marchandes (boutiques notamment), de création d'emplois et de marchés de niche, de renforcement de capacités et d'accompagnement de proximité dans la résolution des problèmes organisationnels auxquels ils sont confrontés sur le plan professionnel, etc.

D'autres catégories d'acteurs comprenant les architectes, les ingénieurs et les artisans expriment la pertinence du P-DIEM à travers les multiples possibilités de renforcement de capacités qu'il leur a offertes, les opportunités d'affaires en ce qui concerne la promotion des matériaux locaux et les avantages sur les plans technique, entrepreneurial, organisationnel et managérial.

3.1.2. Pertinence de la stratégie de cofinancement des IEM du P-DIEM 2 pour l'atteinte des résultats

Dans le cadre de la mise en œuvre du P-DIEM 2, trois (03) types de cofinancement ont été pratiqués à savoir :

¹ Union Communale des Organisations Professionnelles des Éleveurs de Ruminants

- 1) le cofinancement des IEM avec les communes bénéficiaires ;
- 2) le cofinancement des IEM avec d'autres projets/programmes (cas du PAURAD² sur le parc à bus de Bohicon) ;
- 3) le cofinancement des IEM avec le Gouvernement (cas du marché Taki Sari de Péhunco et du marché international de Glazoué).

Le présent titre vise à présenter les résultats obtenus dans le cadre de l'analyse de la pertinence de la stratégie de cofinancement des IEM du P-DIEM 2. Cette présentation sera consolidée par une fiche analytique sur la stratégie de cofinancement adoptée dans le cadre du P-DIEM 2 en termes de pertinence, de coût d'opportunité et de durabilité. La fiche analytique est présentée dans l'Annexe 3.

Cofinancement des IEM avec les communes bénéficiaires dans le cadre du P-DIEM 2

Lors du deuxième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide à Paris en 2005, il a été retenu que l'aide pouvait avoir un meilleur impact si elle était adossée à un certain nombre de principes qu'autant les donateurs que les pays partenaires doivent suivre. À ce titre, les principes d'appropriation, d'alignement, d'harmonisation, de résultats et de redevabilité mutuelle ont été retenus. Dans la droite ligne de ces principes, la DDC adopte la stratégie « acteurs » qui lui permet de faire porter des rôles de responsabilité aux partenaires qu'elle appuie dans le cadre de ses programmes/projets d'aide au développement.

Dans cette logique, le cofinancement d'initiatives d'aide au développement avec les partenaires « acteurs » s'avère une stratégie efficace pour les responsabiliser quant à la maîtrise d'ouvrage, la gestion durable et participative desdites initiatives.

Dans le cadre du P-DIEM 2, le cofinancement des IEM par les communes bénéficiaires dénote l'importance desdites IEM pour les communes et leur engagement/volonté à contribuer à leur réalisation.

En effet, le degré de cofinancement des communes de la phase 2 du P-DIEM varie entre 18 et 48% du coût total des IEM. Cela démontre que lesdites communes appréhendent très bien l'importance de la mise en œuvre du programme qui, à travers le mécanisme de cofinancement mis en place, contribue à une implication systématique des parties prenantes et une meilleure appropriation du dispositif de pérennisation des acquis du programme. Cet élément justificatif vient davantage conforter la pertinence de la mise en œuvre du P-DIEM 2 tel qu'identifié par tous les acteurs enquêtés.

La figure N° 1 ci-dessous donne un aperçu des montants de cofinancement des nouvelles communes bénéficiaires du P-DIEM 2.

² Projet d'Aménagement Urbain et d'Appui à la Décentralisation

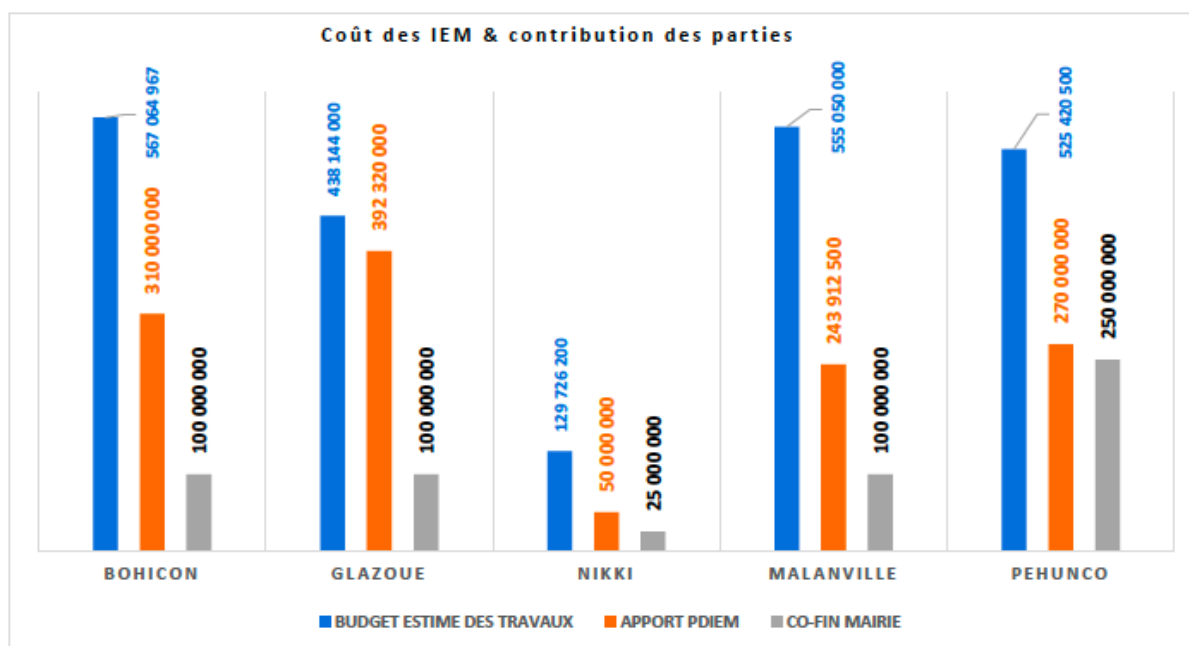


Figure 1 : Cofinancement des communes dans le cadre du P-DIEM 2 (Source : Données de terrain, novembre 2021)

L'analyse du graphique ci-dessus montre que les montants des cofinancements varient de 25 000 000 FCFA (Nikki) à 250 000 000 FCFA (Péhunco). Le montant total des budgets estimatifs des travaux s'établit à 2 215 405 667 FCFA. Le montant des apports du P-DIEM 2 s'élève à 1 266 232 500 FCFA tandis que celui des communes s'élève à 575 000 000 FCFA.

Le montant total des apports des cinq (05) communes représente 25,95% du montant total des budgets estimatifs des travaux et 45,41% du montant total des apports du P-DIEM 2.

Cofinancement avec le PAURAD dans le cadre du P-DIEM 2

Parc à bus de Bohicon

Le parc à bus de Bohicon avait été identifié lors des études de faisabilité technique, socio-économique et environnementale réalisées en 2018 par le P-DIEM 1 en prélude à la formulation du P-DIEM 2. Ce parc a également été identifié pour recevoir un appui dans le cadre de la mise en œuvre du PAURAD. C'est ainsi que le P-DIEM 2, le PAURAD et la commune de Bohicon ont cofinancé les travaux de construction dudit parc à bus.

D'un montant total estimatif de 567 064 967 FCFA, le P-DIEM 2 cofinance les travaux pour un montant de 450 000 000 FCFA HT. Quant au PAURAD, il cofinance les travaux initiaux pour un montant de 220 000 000 FCFA HT et les travaux complémentaires sur reliquat pour un montant de 280 000 000 FCFA HT. La commune de Bohicon, pour sa part, cofinance pour un montant de 100 000 000 FCFA TTC.

Cofinancement avec le Gouvernement dans le cadre du P-DIEM 2

Le tableau N° 27 inscrit dans l'annexe N° 3 présente le point des cofinancements des nouvelles IEM en phase 2 du P-DIEM.

Avec le Gouvernement du Bénin, le P-DIEM 2 cofinance la construction du marché de Taki Sari de Péhunco et du marché international de Glazoué.

Marché régional de Taki Sari

Le cofinancement du marché de Taki Sari fait suite à une visite du Chef de l'État dans la commune de Péhunco. Ce dernier a été informé de l'accompagnement du P-DIEM 2 à la commune en vue de la reconstruction dudit marché. Soucieux de prendre part à ce projet, le Chef de l'État a souhaité son redimensionnement et son cofinancement avec les partenaires initiaux (P-DIEM 2 et la commune de Péhunco).

D'un montant total estimatif de 525 420 000 FCFA (avant le redimensionnement du projet par le Gouvernement), le P-DIEM 2 cofinance le projet pour un montant de 270 000 000 FCFA hors taxes (HT) en ce qui concerne les travaux initiaux et un montant de 150 000 000 FCFA HT pour ce qui est des travaux complémentaires. La commune de Péhunco cofinance pour un montant de 250 000 000 FCFA toutes taxes comprises (TTC) et le Gouvernement à travers l'ACVDT pour un montant de 3 milliards FCFA TTC.

Marché international de Glazoué

Le marché international de Glazoué avait été identifié lors des études de faisabilité technique, socio-économique et environnementale réalisées en 2018 par le P-DIEM 1 en prélude à la formulation du P-DIEM 2. Ce marché a également été identifié par le Gouvernement parmi les marchés à rénover au titre du PAG.

De toute évidence, le cofinancement s'impose entre la commune de Glazoué, le P-DIEM 2 et le Gouvernement.

D'un montant total estimatif de 438 144 000 FCFA hors taxes (sans la prise en compte de la part du Gouvernement), le P-DIEM 2 cofinance pour un montant de 405 000 000 FCFA HT, la commune pour 100 000 000 FCFA TTC et le Gouvernement à travers l'ACVDT pour un montant de 5 milliards FCFA TTC.

Cofinancement avec la commune dans le cadre du P-DIEM 2

Marché à bétail de Ouenra de Nikki

Le marché à bétail de Ouenra avait été identifié lors des études de faisabilité technique, socio-économique et environnementale réalisées en 2018 par le P-DIEM 1 en prélude à la formulation du P-DIEM 2.

Sur cette IEM, le cofinancement mobilise seulement les ressources de la commune et du P-DIEM 2. Ainsi, sur un montant total estimatif de 129 726 200 FCFA, le P-DIEM 2 cofinance les travaux pour un montant total hors taxes de 100 000 000 FCFA. Quant à la commune de Nikki, elle cofinance les travaux pour un montant TTC de 50 000 000 FCFA.

Comme on peut s'en rendre compte à la lecture des données financières ci-dessus présentées, les cofinancements varient d'une commune à l'autre avec des modèles mobilisant 2 ou 3 cofinanceurs. Les montants des cofinancements du Gouvernement sur les marchés de Taki Sari et de Glazoué s'élèvent à un montant total de 8 milliards FCFA TTC. Ceux

du P-DIEM 2 sur l'ensemble des 4 communes s'élèvent à un montant hors taxe de 1 375 000 000 FCFA. Les montants cumulés des cofinancements du PAURAD s'élèvent à 500 000 000 FCFA. De même, les montants cumulés des cofinancements des 04 communes de la phase 2 du P-DIEM s'élèvent à 500 000 000 FCFA.

Le montant total des cofinancements s'élève à 1 000 000 000 FCFA. La part de cofinancement du Gouvernement s'établit à 77,11% ; celle du P-DIEM 2 à 13,25% ; celles du PAURAD et des communes respectivement à 4,82%.

L'encadré N° 1 inscrit dans l'Annexe N° 3 présente une analyse approfondie de la stratégie de cofinancement pratiquée à la phase 2 du P-DIEM.

3.2. Efficacité

En termes d'efficacité, les résultats de l'évaluation présentés sous ce titre visent à apprécier le degré de réalisation des objectifs du P-DIEM 2. L'appréciation de l'efficacité du P-DIEM 2 s'est faite par comparaison entre résultats obtenus (produits, effets directs, impacts) et résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

3.2.1. Analyse de la prise en compte effective du groupe cible initialement prévu dans le cadre du P-DIEM 2

Le groupe cible initialement prévu dans le cadre de la mise en œuvre du P-DIEM 2 comprend les acteurs du niveau macro (ministères sectoriels, agences gouvernementales, organisations socioprofessionnelles d'envergure nationale, Universités, etc.), les acteurs du niveau méso (préfectures, directions départementales et intercommunalités associatives) et ceux du niveau micro (communes, Collectifs des associations d'artisans, Groupements de femmes, TPE, GTPE, acteurs économiques, etc.). Les résultats obtenus à l'issue de l'évaluation finale en termes de prise en compte effectif de ces acteurs sont présentés dans les rubriques ci-dessous.

À ces acteurs, il convient d'ajouter les deux (02) partenaires de mise en œuvre que sont APIC ONG et Swisscontact.

Analyse de la prise en compte effectif des acteurs du niveau macro dans le cadre de la mise en œuvre du P-DIEM 2

Dépendamment des activités à mettre en œuvre, les catégories d'acteurs relevant du niveau macro sont ponctuellement ou en permanence sollicités. Les ministères impliqués dans la mise en œuvre du P-DIEM 2 sont effectivement pris en compte dans la mise en œuvre du projet autant en ce qui concerne les activités planifiées pour lesquelles leur implication s'avère nécessaire que les Comités de pilotage auxquels ils participent.

Ministères sectoriels

La prise en compte du Ministère de l'Économie et des Finances (MEF) et du Ministère de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale (MDGL) dans la mise en œuvre du P-DIEM 2 a facilité la mise en place d'un (01) cadre réglementaire portant organisation et fonctionnement des régies autonomes au Bénin. Avec ce cadre réglementaire, la régie autonome est adoptée comme mode de gestion à travers la loi portant régime financier des collectivités territoriales

au Bénin transmise à l'Assemblée Nationale par le Décret N° 2020-097 du 26 février 2020. Les efforts consentis dans le cadre de cette collaboration ont permis de mettre en place quatre (04) régies autonomes respectivement à Malanville, Bohicon, Glazoué et Péhunco). La prise en compte du MEF et du MDGL s'est également traduite par l'implication de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) et de la Commission Nationale des Finances Locales (CONAFIL) dans la formation des acteurs des régies autonomes sur les logiciels de gestion des budgets annexes des régies autonomes.

Le Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP) d'une et celui du cadre de vie et du développement durable (MCVDD), d'autre part ont également été pris en compte sur les questions d'identification des centres de formation professionnelle devant assurer la formation technique des acteurs identifiés, l'élaboration des programmes de formation et leur insertion dans les dispositifs de formation des artisans existants, le processus de tropicalisation des presses et la formation des formateurs, etc. Les Fiches récapitulatives N° 1 et N° 2 inscrites dans l'annexe N° 4 donnent un aperçu des activités réalisées avec le MESFTP et le MCVDD, les forces et faiblesses de la collaboration ainsi que les perspectives pour la phase 3 du P-DIEM telles que perçues par les partenaires desdits ministères.

Organisations socioprofessionnelles

Il en est de même en ce qui concerne l'Ordre National des Architectes et des Urbanistes du Bénin (ONAU) qui est effectivement impliqué dans les processus d'identification des architectes et urbanistes devant participer aux sessions de renforcement des capacités et dans les processus de maîtrise d'œuvre des IEM du P-DIEM 2.

Organismes de formation à caractère scientifique

Au plan universitaire, l'École Nationale Supérieure des Travaux Publics (ENSTP) et l'École Polytechnique d'Abomey-Calavi (EPAC) sont également très impliquées dans les activités du P-DIEM 2 visant la mise en place de curricula de formation et le renforcement des capacités des formateurs ingénieurs et techniciens supérieurs en collaboration avec l'École Africaine des Métiers de l'Architecture et de l'Urbanisme (EAMAU), CraTerre Grenoble en France.

Analyse de la prise en compte effectif des acteurs du niveau méso dans le cadre de la mise en œuvre du P-DIEM 2

Préfectures des départements d'intervention

Les données empiriques et documentaires collectées dans le cadre de l'évaluation démontrent que les préfectures du Borgou, de l'Alibori, de l'Atacora, des Collines et du Zou sont effectivement pris en compte dans la mise en œuvre du P-DIEM 2. Toutefois, il convient de mentionner que la prise en compte des préfectures varie d'un département à l'autre. Dans les départements du Borgou, de l'Alibori, de l'Atacora et surtout du Zou, cette prise en compte est plus manifeste et bien adressée. En revanche, dans le département des Collines, la préfecture est en fin de peloton. Sans nul doute, la vacance de poste de Préfet dans ledit

département (intérim assuré par le Préfet du Zou pendant plusieurs mois) explique en partie le résultat mitigé observé.

Directions départementales des ministères sectoriels

En ce qui concerne les directions départementales des ministères sectoriels impliqués dans la mise en œuvre du P-DIEM 2, la prise en compte est également dynamique et se fait en fonction des besoins du programme. Pour certaines activités, la collaboration s'établit directement avec les directions générales ou techniques des ministères sectoriels. Par contre, pour d'autres activités, elle se fait avec les directions départementales qui maîtrisent plus les réalités du terrain que les directions centrales ou techniques des ministères (cas des DDAEP qui collaborent régulièrement avec APIC ONG contractée pour le compte du PD-IEM 2). L'ancrage et portage institutionnels sont fonction de l'échelle d'action et des objectifs poursuivis par le programme.

Intercommunalités associatives

Parmi les acteurs du niveau méso, la prise en compte des intercommunalités associatives (ADÉCOB et APIDA) est une réalité. Elle s'est traduite par la signature d'une Convention de collaboration entre d'une part, l'Association de Développement des Communes du Borgou (ADÉCOB) et d'autre part, l'Association pour la Promotion de l'Intercommunalité dans le Département de l'Alibori (APIDA) et le P-DIEM 2. Les Fiches récapitulatives N° 3 et N° 4 inscrites dans l'annexe 4 donnent un aperçu du bilan de cette collaboration et des perspectives telles que perçues et souhaitées par lesdites intercommunalités.

En somme, sur 05 activités retenues dans la convention avec l'ADECOB, 04 ont été réalisées (dont 01 en mai et 03 d'octobre à novembre 2021) et 01 non réalisée. Quant à l'APIDA, sur 13 activités retenues dans sa convention, 06 ont été réalisées, 06 non réalisées et 01 en cours de réalisation. Il convient de faire observer que la majorité des activités ont été réalisées entre octobre et novembre 2021 au cours ou après le passage de la mission d'évaluation finale du P-DIEM 2.

L'analyse critique de la mise en œuvre des conventions de collaboration entre le P-DIEM 2 et les intercommunalités associatives du Borgou et de l'Alibori met en évidence le démarrage tardif des activités inscrites dans lesdites conventions et leur préfinancement par les intercommunalités sachant que leurs ressources propres sont limitées. Cette approche de collaboration mise en place par le P-DIEM 2 a généré la lenteur de la mise en œuvre des conventions et amène à se poser des questions sur la volonté de prise en compte effective des intercommunalités.

Analyse de la prise en compte effectif des acteurs du niveau micro dans le cadre de la mise en œuvre du P-DIEM 2

Communes bénéficiaires

Les communes bénéficiaires du P-DIEM 2 sont relativement assez bien prises en compte par le P-DIEM 2. Leur prise en compte s'est manifestement révélée depuis la réalisation en 2018

par le P-DIEM 1 des études de faisabilité technique, socioéconomique et environnementale ayant conduit à la sélection des communes et des types d'IEM à réaliser au cours de la phase 2 du P-DIEM. En outre, l'approche de la maîtrise d'ouvrage directe adoptée au cours de la phase 2 du P-DIEM a permis de mettre au cœur du dispositif opérationnel, les communes bénéficiaires. Elles sont donc impliquées dans les processus de planification stratégique et opérationnelle du P-DIEM 2. L'analyse de la prise en compte des communes bénéficiaires sera appréciée sur la base de leur performance sur un certain nombre de plans à savoir : (i) les capacités en planification stratégique et gestion budgétaire ; (ii) le renforcement des capacités techniques en BTC ; (iii) la mobilisation et la gestion financière ; (iv) la maîtrise d'ouvrage communale ; (v) la gestion et l'entretien des IEM ; (vi) l'appropriation et l'autonomie ; (vii) la transparence et la redevabilité. Dans le cadre des analyses faites, il est entendu que la performance désigne le rapport entre les efforts fournis en vue d'obtenir un résultat donné et le résultat réellement obtenu.

i) Capacités en planification stratégique et en gestion budgétaire

Tableau 2 : Analyse des capacités en planification stratégique et en gestion budgétaire des communes bénéficiaires

Forces	Faiblesses
♣ Priorisation des IEM de la phase 2 en collaboration avec les nouvelles communes bénéficiaires ; ♣ Accompagnement des nouvelles communes du P-DIEM 2 pour la prise en compte des IEM prioritaires dans les PDC ; ♣ Capacité des communes bénéficiaires de formuler une vision en matière d'utilisation des ML et de bâtir une stratégie de consommation du BTC en particulier ; ♣ Capacité des communes bénéficiaires de planifier et d'allouer des ressources budgétaires (notamment FADeC) de cofinancement des IEM en matériaux locaux.	♣ Retard des transferts FADeC pouvant négativement impacter la planification opérationnelle des communes bénéficiaires ; ♣ Limitation des ressources propres des communes bénéficiaires entraînant du coup un engagement limité en termes de ressources de cofinancement.

Source : Données de terrain, novembre 2021

ii) Renforcement des capacités techniques en BTC

Tableau 3 : Analyse du renforcement des capacités techniques des communes bénéficiaires en BTC

Forces	Faiblesses
♣ Organisation de sessions de renforcement des capacités en BTC par le P-DIEM 2 ; ♣ Participation des techniciens communaux aux sessions de renforcement des capacités techniques en BTC organisées par le P-DIEM 2 ;	♣ Insuffisance des sessions de renforcement des capacités initiées par le P-DIEM 2 ; ♣ Absence de rigueur des communes bénéficiaires dans le contrôle de la qualité des BTC utilisés sur certains chantiers de construction (cas de Péhunco, Nikki et Bohicon) ; ♣ Absence de mécanismes communaux d'assurance d'une démarche de production-

♣ Capitalisation des acquis des sessions de formation à travers la construction des IEM en BTC ; ♣ Organisation de visites de sites conjointes par les communes bénéficiaires et le P-DIEM 2 en vue d'apprécier l'évolution des chantiers.	qualité dans les processus de production et de stockage des BTC.
---	--

Source : Données de terrain, novembre 2021

iii) Mobilisation et gestion financière

Tableau 4 : Analyse des capacités des communes bénéficiaires en mobilisation et gestion financière

Forces	Faiblesses
♣ Potentiel de contribution effective/ Contribution effective des IEM à la croissance des recettes des communes bénéficiaires ; ♣ Organisation de la mobilisation des recettes sur les IEM ; ♣ Mise en place des régies autonomes pour la mobilisation des recettes sur certaines IEM avec l'accompagnement du P-DIEM 2 ; ♣ Exploitation d'une application gestion sous Access facilitant l'optimisation de la gestion et de la répartition des ressources mobilisées sur les IEM.	♣ Insuffisante transparence dans la collecte et la gestion des ressources sur les IEM ne disposant pas d'une régie financière ; ♣ Limitation des capacités en mobilisation financière des communes bénéficiaires en ce qui concerne particulièrement les marchés à bétails où les organisations professionnelles d'éleveurs sont de puissants lobby ; ♣ Impossibilité de retracer, pour le moment, la gestion financière/budgétaire des ressources tirées de l'exploitation des IEM par les communes bénéficiaires (notamment à cause de la nomenclature budgétaire).

Source : Données de terrain, novembre 2021

iv) Maîtrise d'ouvrage communale (MOC)

Tableau 5 : Analyse des capacités des communes bénéficiaires en MOC

Forces	Faiblesses
♣ Priorisation des IEM en collaboration avec les communes bénéficiaires ; ♣ Réalisation/rénovation/extension des IEM en collaboration avec les communes bénéficiaires ; ♣ Assurance du suivi de la réalisation/rénovation/extension des IEM en collaboration avec les communes bénéficiaires ; ♣ Accompagnement des communes bénéficiaires dans la gestion des IEM réceptionnées.	♣ Portage de la maîtrise d'œuvre par le P-DIEM 2 en remplacement des communes dans un contexte de maîtrise d'ouvrage directe ; ♣ Non effectivité de la maîtrise d'ouvrage financière, car les ressources de cofinancement des travaux de construction de certaines IEM ne transitent pas par le Trésor public pour abonder le compte des communes bénéficiaires afin qu'elles effectuent les paiements elles-mêmes (cas de Malanville) ; ♣ Non application de façon intégrale de l'approche de maîtrise d'ouvrage communale directe.

Source : Données de terrain, novembre 2021

v) Gestion et entretien des IEM

Tableau 6 : Analyse des capacités des communes bénéficiaires en gestion et entretien des IEM

Forces	Faiblesses
♣ Existence de Comité de gestion incluant la commune sur chaque IEM ; ♣ Existence d'outils de gestion administrative et financière à l'usage des Comités de gestion des IEM ; ♣ Existence d'un modèle spécifique de gestion des déchets produits sur chaque IEM ; ♣ Mise à disposition des communes bénéficiaires du P-DIEM 2 de consultants et de facilitatrices en gestion des déchets ; ♣ Dotation des communes bénéficiaires du P-DIEM 2 en équipements d'entretien des IEM et de gestion des déchets produits sur les IEM ♣ Constitution sur presque toutes les IEM d'un fonds dédié à l'entretien des IEM par les Comités de gestion.	♣ Absence de preuves ou de pièces justificatives de l'utilisation des fonds d'entretien pour effectivement entretenir les IEM ; ♣ Absence d'un cadre institutionnel inclusif en ce qui concerne le modèle spécifique de gestion des déchets sur les sites des IEM ; ♣ Faible arrimage des modèles spécifiques de gestion des déchets sur les sites des IEM au cadre institutionnel de gestion des déchets en usage dans les communes ; ♣ Faible portage des rôles en matière de gestion des déchets par le P-DIEM 2 aux communes bénéficiaires (le P-DIEM 2 fait directement tout à la place des communes) ; ♣ Faible ancrage institutionnel de tout le travail appréciable abattu par le P-DIEM 2 en matière de gestion des déchets sur les sites des IEM.

Source : Données de terrain, novembre 2021

vi) Appropriation et autonomie

En matière d'appropriation et d'autonomie à répliquer les processus conceptuels et opérationnels déployés dans le cadre du P-DIEM 2, les données empiriques et documentaires collectées objectivent que les capacités des communes bénéficiaires sont encore en construction. Le P-DIEM fournit assez d'efforts en vue de mettre en œuvre sa planification en collaboration avec les communes. Toutefois, les résultats restent fragiles sur un certain nombre de plans à savoir :

- ♣ En matière de conduite de la maîtrise d'œuvre, peu de communes se sont réellement appropriées les processus de réalisation des études de conception architecturale et technique des IEM. Il serait beaucoup plus stratégique et efficient de faire porter des rôles aux communes en la matière surtout sur un matériau aussi complexe à fabriquer comme la BTC ;
- ♣ L'assurance effective de la maîtrise d'ouvrage communale surtout en ce qui concerne la passation des marchés intégrant les TPE et/ou GTPE. Ce pan de la MOC appelle une compétence spécifique dans la logique d'entraînement des TPE et/ou GTPE en termes de filets sociaux à travers des allotissements de petits montants. Même dans le cas d'une sous-traitance, peu de communes maîtrisent réellement les processus implémentés par le P-DIEM 2 puisque la majorité des contrats sont directement passés par l'équipe de gestion du projet ;
- ♣ Sur le volet relatif à la gestion des déchets solides produits sur les sites abritant les IEM, les communes ne se sentent pas réellement impliquées par le P-DIEM 2 même si elles reconnaissent l'importance du travail abattu et les résultats encourageants obtenus. Considérant qu'une décision du Gouvernement suspend les recrutements

directs dans les communes, le projet aurait pu, à défaut, impliquer les administrations communales dans les processus de recrutement des facilitatrices et d'élaboration de leurs cahiers des charges au lieu de procéder à leur recrutement et de les positionner directement sur les sites. Les facilitatrices ne rendent compte qu'au P-DIEM 2 auquel elles sont directement rattachées alors que le travail de sensibilisation qu'elles font dans les marchés pourrait être capitalisé par les communes. Par ailleurs, la majorité des communes déplorent leur faible implication dans l'acquisition des équipements dotés par le P-DIEM 2. Le Service de l'Eau, de l'Hygiène et de l'Assainissement (SEHA) n'est pas associé à la passation des contrats liés à l'acquisition de ces équipements. L'appropriation de ces processus échappe aux communes.

vii) Transparence et redevabilité

En matière de transparence, toutes les communes bénéficiaires de la phase 2 du P-DIEM disposent déjà de procédures de gestion claires et harmonisées auxquelles elles sont astreintes dans le cadre de la maîtrise d'ouvrage communale. L'observance de ces procédures par les communes en général et les communes bénéficiaires du P-DIEM 2 en particulier fait l'objet d'un audit périodique par des instances habilitées, notamment la CONAFIL. Dans l'esprit de mieux préparer les communes à subir les audits diligentés par les institutions habilitées, les intercommunalités (ADÉCOB et APIDA) organisent périodiquement des audits blancs qui diagnostiquent et renforcent les capacités des communes en matière de transparence des procédures de gestion et de passation des marchés. C'est par exemple le cas de l'ADÉCOB en ce qui concerne les communes de Kalalé, Tchaourou, Nikki et Sinendé en novembre 2021 avec l'appui du P-DIEM 2. Cette intervention a consisté en l'audit blanc de la gestion des IEM dans ces communes.

Ces dispositions ont constitué un facteur facilitant dans la pratique des procédures de gestion des IEM et des ressources de cofinancement engagées par les communes dans le cadre du P-DIEM 2. Mais, la reprise en main des procédures de passation de marchés par la DDC en ce qui concerne la construction du parc à bus de Bohicon fait prendre conscience de la nécessité de faire de la transparence, une fonction transversale à tous les processus déployés. En effet, les risques de retard et de mauvaise qualité des travaux ont parfois pour déterminant, le manque ou l'insuffisance de transparence. En matière de transparence, toutes les communes affichent globalement de bonnes capacités.

Pour ce qui est de la redevabilité, les données collectées sur le terrain indiquent que sur 04 années de mise en œuvre, le P-DIEM 2 a réalisé 04 assises du COPIL qui constituent une instance faîtière de redevabilité sur la gestion stratégique et opérationnelle du projet.

Au niveau communal, la reddition de comptes s'inscrit déjà dans la planification communale. Elle bénéficie juste d'un appui technique du P-DIEM 2 en vue d'y inscrire les points importants relatifs à la gestion du projet. En outre, vis-à-vis des usagers des marchés, les autorités communales (notamment, le Maire) assure à la fois, une redevabilité formelle et informelle. La reddition de comptes se fait également par les structures de gestion des IEM avec

l'accompagnement méthodologique, technique et financier du P-DIEM 2 à travers la sollicitation des intercommunalités. C'est par exemple le cas des séances de reddition de comptes initiées par la Régie Autonome du Marché International de Malanville (RAGEMIM) et l'Association Locale de Gestion du Marché à Bétail de Gogounou (ALGMB) avec le cofinancement du P-DIEM 2. Sur la base des informations obtenues par la mission d'évaluation, les communes disposent de capacités adéquates en matière de redevabilité. La seule faiblesse réside dans l'irrégularité de l'organisation des séances de reddition de comptes.

Collectifs des associations d'artisans

Sous l'impulsion du P-DIEM 2, les associations d'artisans et leurs collectifs s'intéressent de plus en plus à l'utilisation de la BTC dans la construction des ouvrages administratifs et/ou privés. La synergie développée par le P-DIEM 2 avec le MESFTP, les organisations socioprofessionnelles et les centres de formation facilitent la formation de cohortes d'artisans maçons. La tendance à la systématisation de la formation la BTC a conduit certains collectifs d'associations d'artisans à organiser des examens de fin d'apprentissage sur la production et l'utilisation de la BTC. C'est par exemple le cas du Collectif des associations d'artisans de Kandi qui forme les apprentis lauréats (Maçons, Menuisiers, Coffreurs, etc.) sur le BTC après chaque examen du Certificat de Qualification Professionnelle (CQP). Tous ces acquis démontrent la prise en compte des artisans par le P-DIEM 2.

Grounements de femmes

La prise en compte des grounements de femmes par le P-DIEM 2 est adressée à travers le volet Genre. Dans l'ensemble, les grounements de femmes bénéficient d'une attention particulière de la part du projet. D'une part, ils sont pris en compte en tant que bénéficiaires d'IEM (cas des magasins de stockage de Gomparou à Banikoara et de Fô-Bouré à Sinendé) et, d'autre part, en tant que grounements de femmes balayeuses des sites abritant les IEM (cas des grounements de femmes balayeuses). À titre individuelle, les femmes sont également prises en compte soit dans la gestion du P-DIEM 2 (cas de la consultante et des facilitatrices de la gestion des déchets) soit dans le suivi des chantiers en construction (cas des artisanes ou ingénieures en génie-civil). C'est une évidence que sur le plan quantitatif, le P-DIEM 2 capitalise des résultats encourageants. Mais, sur le plan qualitatif, les résultats sont encore mitigés. Les faiblesses caractérisant la prise en compte des grounements de femmes se présentent ainsi qu'il suit :

- ♣ le grounement de femmes bénéficiaire du magasin de stockage de Gomparou à Banikoara s'est vu obligé de mettre le magasin en location à une société de vente d'engrais à cause de l'inondation de la zone d'implantation du magasin en saison pluvieuse. De fait, le grounement n'a pas accès au site qui est totalement inondé une bonne partie de l'année ;
- ♣ le grounement de femmes ayant bénéficié du magasin de Fô-Bouré à Sinendé a été renforcé par APIC ONG sur l'élaboration d'un plan d'affaires et en dispose même.

Cependant, les femmes ne peuvent le mettre en œuvre par manque d'institution financière pouvant leur accorder des crédits agricoles. Du coup, le plan d'affaires n'a aucune utilité pratique ;

- ♣ en ce qui concerne la gestion des déchets, il existe sur chaque site, un groupement de femmes assurant le balayage du site avant et après les jours de marché. Le tableau N° 28 inscrit dans l'annexe N° 4 présente la description quantitative et qualitative ainsi que la rémunération reçue par chaque groupement de femmes. L'analyse des données de ce tableau indique que la rémunération des femmes balayeuses est très insignifiante et à la limite dévalorisante eu égard au travail considérable qu'elles abattent sur les IEM. En effet, elles assurent le balayage des marchés dans des conditions très difficiles avec des matériels de travail vétustes et usagés. Leurs conditions de travail et de traitement sont, dans une certaine mesure, sous-tendues par des facteurs sociologiques établissant une définition et une répartition des rôles sociaux basés sur le sexe. En vertu de ces facteurs, les femmes sont responsabilisées pour le balayage des marchés et leur traitement salarial n'est pas du tout valorisant. L'adressage du genre dans le cadre du P-DIEM 2 ne prend pas en compte le facteur sociologique. Une communication pour un changement de comportement devrait être déployée à l'endroit des Comités de gestion des IEM afin que la rémunération des femmes balayeuses soit plus valorisante à défaut d'être équitable.

TPE et GTPE

La prise en compte des TPE et GTPE s'est faite à travers les sessions de formation techniques organisées par le P-DIEM 2, de l'appui technique et financier en vue de leur formalisation, de l'appui institutionnel et organisationnel en vue de leur dynamisation et du plaidoyer institutionnel ayant abouti à la révision du Code des marchés publics en vue de l'insertion de l'allotissement devant permettre aux TPE et GTPE d'accéder aux marchés publics communaux de faibles montants. Les TPE et GTPE sont également pris en compte à travers la sous-traitance (cas du marché international de Malanville à la phase 1 du P-DIEM) et des allotissements de faibles montants (cas du marché à bétail de Ouenra à Nikki lors de la phase 2 du P-DIEM).

Acteurs économiques

La prise en compte des acteurs économiques constitue l'un des principaux objectifs de la construction des IEM. Dans toutes les communes, la mission d'évaluation a pu échanger avec les acteurs économiques qui reconnaissent la pertinence des interventions du P-DIEM 2 et les avantages de la BTC. Au-delà des paroles, la mission a pu constater elle-même l'animation des IEM par diverses catégories d'acteurs économiques : éleveurs, vendeurs et acheteurs de divers produits vivriers et manufacturés, vendeurs de motos, vendeurs et acheteurs de bétails, etc.

Analyse de la prise en compte effectif des partenaires de mise en œuvre APIC ONG et Swisscontact-Bénin dans le cadre de la mise en œuvre du P-DIEM 2

Le P-DIEM 1 a été exécuté par le Consortium SNV-Bénin, Swisscontact et APIC ONG pendant sa première phase couvrant la période du 01 octobre 2013 au 30 juin 2018. Lors des négociations qui se sont déroulées en 2017 et 2018 en vue de l'exécution de la deuxième phase du P-DIEM, la DDC au Bénin a fait savoir que, pour des raisons d'efficacité, elle avait l'intention de retenir l'organisation de l'un des partenaires du Consortium de la phase 1 comme opérateur unique de cette deuxième phase.

Cette intention s'est concrétisée dans l'accord entre le Gouvernement de la République du Bénin et la Confédération Suisse concernant le P-DIEM 2 (01.07.1018 au 30.06.2022 où le choix de l'opérateur a été articulé comme suit : « l'ONG internationale néerlandaise « SNV », a le mandat de coordination et de gestion opérationnelle et financière, d'appui-conseil, de renforcement des capacités et de backstopping technique du programme, dans une logique de transfert de compétences. Chef de file en phase 1, elle est l'unique partenaire contractuel de la DDC en phase 2, les autres membres du Consortium de la phase 1 (Swisscontact et APIC ONG) devenant sous-mandataires potentiels... »

SWISSCONTACT-BÉNIN

La prise en compte de Swisscontact-Bénin s'est faite à travers la signature d'un contrat de sous-traitance des outputs 1.3, 3.1. et 3.2. pour le compte du P-DIEM 2 et pendant toute la durée de la phase 2.

Dans sa position de sous-mandataire, Swisscontact s'est occupé pendant la durée du P-DIEM 2 (i) de la promotion des activités économiques sur et autour des marchés rénovés en synergie avec PASDeR et ESPOIR et (ii) des activités relatives à la promotion de l'entrepreneuriat local dans le secteur de la construction des matériaux locaux (en synergie avec ESPOIR), à la promotion des matériaux locaux dans les activités de construction au Bénin et à la formation professionnelle (en lien avec le nouveau projet de la DDC). Spécifiquement, il s'agit des activités qui contribuent à la réalisation des Outputs ci-dessous :

Output 1.3. : Le niveau de développement des activités économiques est favorisé dans les marchés en synergie avec d'autres programmes financés par la DDC ;

Output 3.1. : Les acteurs clés de la chaîne de construction en BTC sont formés et actifs (H/F) ;

Output 3.2. : Les matériaux locaux sont utilisés pour la réalisation des infrastructures et des énergies vertes sont promues avec une forte implication des PME/TPE dans la fabrication des BTC et l'installation des systèmes d'énergie verte.

L'évaluation de la mise en œuvre du contrat de sous-traitance met en évidence quelques forces et faiblesses comme indiqué dans le tableau N° XXX ci-dessous :

Tableau 7 : Forces et faiblesses caractérisant la mise en œuvre de la convention de sous-traitance entre Swisscontact-Bénin et le P-DIEM 2

Forces	Faiblesses
--------	------------

♣ Mise en place effective d'une collaboration entre le sous-traitant potentiel Swisscontact et la SNV comme prescrit par la DDC à l'issue des négociations de 2017 et 2018 ; ♣ Responsabilisation par la SNV des sous-traitants potentiels à travers la signature d'un contrat de sous-traitance assorti d'un budget annuel ; ♣ Identification claire des axes et sous-axes d'intervention de Swisscontact dans le cadre de la collaboration ♣ Effectivité de la mise en œuvre de la convention de sous-traitance.	♣ Existence de difficultés de leadership entre la SNV et Swisscontact perturbant la communication institutionnelle et la collaboration entre les deux organisations ♣ Déphasage du niveau d'information entre les deux organisations ; ♣ Faible implication de Swisscontact dans les activités programmatiques par la SNV (Cas des COPIL) ♣ Lenteur dans le transfert des ressources financières par la SNV en vue de l'exécution des activités ressortant du contrat de sous-traitance ; ♣ Faible installation et entretien des systèmes d'énergie verte (maillon faible de toutes les interventions du P-DIEM 2).
---	---

Source : Données de terrain, octobre 2021

APIC ONG

À l'instar de Swisscontact-Bénin, la prise en compte de APIC ONG s'est également faite à travers la signature d'un contrat de sous-traitance des outcomes 1, 2 et 3 pour le compte du P-DIEM 2 et pendant toute la durée de la phase 2.

APIC-ONG est contractée en tant que sous-traitant pour fournir des prestations liées aux aspects genre et mobilisation sociale du programme ; ces aspects étant, en effet, transversaux aux 3 outcomes du P-DIEM 2.

L'évaluation de la mise en œuvre du contrat de sous-traitance met en évidence quelques forces et faiblesses comme indiqué dans le tableau N° 8 ci-dessous :

Tableau 8 : Forces et faiblesses caractérisant la mise en œuvre de la convention de sous-traitance entre APIC ONG et le P-DIEM 2

Forces	Faiblesses
♣ Mise en place effective d'une collaboration entre le sous-traitant potentiel APIC ONG et la SNV comme prescrit par la DDC à l'issue des négociations de 2017 et 2018 ; ♣ Responsabilisation par la SNV des sous-traitants potentiels à travers la signature d'un contrat de sous-traitance assorti d'un budget annuel ; ♣ Identification claire des axes et sous-axes d'intervention d'APIC ONG dans le cadre de la collaboration ♣ Effectivité de la mise en œuvre de la convention de sous-traitance.	♣ Insuffisance voire absence d'outils de gestion au sein des coopératives accompagnées par APIC ONG en vue de leur formalisation ♣ Inexistence d'institution financière pouvant octroyer des crédits aux coopératives accompagnées, ce qui ne leur permet pas de mettre en œuvre leur plan d'affaire (cas de Fô-Tancé) ; ♣ Faible implication de APIC ONG dans les activités programmatiques par la SNV (Cas des COPIL) ♣ Lenteur dans le transfert des ressources financières par la SNV en vue de l'exécution des activités ressortant du contrat de sous-traitance.

Source : Données de terrain, octobre 2021

3.2.2. Présentation de quelques résultats phares par effet du P-DIEM 2

Ce sous-titre présente quelques résultats phares du P-DIEM 2 par effet au 31 octobre 2021.

Outcome 1 : L'économie locale est dynamisée grâce aux infrastructures économiques et marchandes (IEM) construites ou rénovées

Tableau 9 : Taux de réalisation financière et physique par IEM en phase 2 du P-DIEM

N°	IEM	Taux de réalisation financière au 31/10/21	Taux de réalisation physique au 31/10/21
1	Marché à bétail de Tchaourou	60%	65%
2	Marché à bétail de Dérassi de Kalalé	92%	100%
3	Marché à bétail de Ouenra-Peulh à Nikki	36%	31,4%
4	Magasin multi-fonctionnel de Fô-Bouré à Sinendé	91%	100%
5	Marché à bétail de Gogounou	96%	100%
6	Marché international de Malanville	79%	100%
7	Magasin multi-fonctionnel de Gomparou de Banikoara	7%	15%
8	Marché de Taki Sari de Ouassa-Péhunco	21%	23,8%
9	Marché international de Glazoué	81%	89,5%
10	Parc à bus de Bohicon	50%	54%
MOYENNE DES TAUX D'EXÉCUTION		59%	67,87%

Source : SNV et données de terrain, octobre - novembre 2021

L'analyse du tableau N° 6 ci-dessus indique qu'en matière de réalisation financière, les taux varient de 7% (Magasin multifonctionnel de Gomparou de Banikoara) à 96% (Marché à bétail de Gogounou) avec une moyenne générale d'exécution financière s'établissant à 59%.

En matière de réalisation physique, les données du tableau indiquent que les taux varient de 15% (Magasin multifonctionnel de Gomparou de Banikoara) à 100% (Marché international de Malanville, Marché à bétail de Gogounou, Magasin multifonctionnel de Fô-Bouré de Sinendé, Marché à bétail de Dérassi de Kalalé) avec une moyenne générale d'exécution physique de 67,87%.

En ce qui concerne le coût des parties d'ouvrages réalisées en BTC, il ressort des enquêtes que, pour les travaux du P-DIEM 2, le coût de production d'une BTC varie comme suit :

- ❖ Entre 275 FCFA et 350 FCFA pour un Bloc entier de dimension 29,5 cmx14cmx9cm ;
- ❖ Environ 150 FCFA pour un ½ Bloc ;

- ❖ Environ 250 FCFA pour $\frac{3}{4}$ Bloc ;
- ❖ Le coût de production de 33 blocs de BTC est estimé à environ **10 000 francs CFA** soit $(275 \text{ FCFA} + 350 \text{ FCFA}) / 2 \times 33$;
- ❖ Les ouvriers formés pour la réalisation de trois (3) mètres carrés de murs en BTC par jour sont payés environ 2 000 FCFA par mètre carré ;
- ❖ **Le coût de revient d'un (1) mètre carré de mur en BTC d'épaisseur 14 cm du P-DIEM 2 est donc estimé en moyenne à environ 15 000 FCFA Hors Taxes et 18 000 FCFA Toutes Taxes Comprises.**

Outcome 2 : Les capacités de réalisation, de gestion et d'investissement des communes ont accru

Tableau 10 : Présentation de quelques résultats phares de l'outcome 2

N°	Résultats phares produits par le P-DIEM 2 au 31/10/21	Observations de la mission d'évaluation
1	1 100 000 000 FCFA mobilisés pour 09 IEM dans les 10 communes d'intervention de 2018 au 30/09/21	D'après les données rendues disponibles par le service Sui-Évaluation du P-DIEM 2.
2	20% d'accroissement des recettes sur les IEM par rapport à 2018 (16% en 2019 et 4% en 2020)	Idem
3	177 200 têtes de bœufs vendus sur les marchés à bétail depuis 2018	Idem
4	Plus de 20 000 000 FCFA de fonds d'entretien et de maintenance des IEM constitués	Idem
5	Existence d'un (01) cadre réglementaire portant organisation et fonctionnement des régies autonome au Bénin	Idem
6	Existence de 04 régies autonomes de gestion des IEM (Malanville, Bohicon, Glazoué et Pehunco)	Idem
7	Existence de 06 Comités de gestion des IEM dont 04 marchés à bétail (Nikki, Kalalé, Sinendé, Banikoara, Tchaourou et Gogounou)	Au regard des observations faites sur le terrain par la mission d'évaluation, le Comité de gestion du magasin multifonctionnel de Gomparou de Banikoara est dysfonctionnel en raison de ce que l'utilisation du magasin à plein temps est compromise par l'inondation du site abritant le magasin une bonne partie de l'année.
8	33% de femmes sont présentes dans les organes de gestion des IEM	Au regard des observations faites sur le terrain par la mission d'évaluation, ce pourcentage (33%) produit par le P-DIEM 2 est un peu optimiste. La présence des femmes dans les instances de gestion des IEM est freinée par des considérations d'ordre sociologique et religieux qui réduisent la représentation des femmes à une proportion infinitésimale. Rapporté aux réalités observées sur le terrain, ce pourcentage doit être exploité avec prudence.

9	Mise en place de 08 dispositifs de gestion des déchets (Bohicon, Glazoué, Tchaourou, Nikki, Kalalé, Gogounou, Péhunco et Malanville) et 11 structures de collecte.	L'appropriation desdits dispositifs par les communes bénéficiaires est relative leur approche de mise en place ne leur garantit pas un ancrage institutionnel au niveau communal. En outre, le portage desdits dispositifs ne s'inscrit pas en droite ligne des expériences en cours dans les communes et initiées par elles-mêmes. Sur le plan de la durabilité, les salaires payés aux facilitatrices ne peuvent pas être supportées par les budgets des communes alors que les facilitatrices constituent l'épine dorsale des dispositifs mis en place par le P-DIEM 2.
10	Le comportement des usagers pour la gestion des déchets s'est considérablement amélioré avec la sensibilisation permanente des facilitatrices.	Les effets de la sensibilisation effectuée par les facilitatrices sur les marchés sont visibles et palpables. Toutefois, ils sont relativement liés à la présence des facilitatrices dans les marchés quotidiennement. Or, le contrat des facilitatrices est de court terme. La durabilité de ces effets est donc précaire tant que le P-DIEM 2 n'a pas trouvé le moyen de faire porter la gestion des déchets par les comités de gestion, les intercommunalités ou les communes elles-mêmes.
11	Existence de 06 Comités de gestion des IEM dont 04 marchés à bétail (Nikki, Kalalé, Sinendé, Banikoara, Tchaourou et Gogounou)	Au regard des observations faites sur le terrain par la mission d'évaluation, le Comité de gestion du magasin multifonctionnel de Gomparou de Banikoara est dysfonctionnel en raison de ce que l'utilisation du magasin à plein temps est compromise par l'inondation du site abritant le magasin une bonne partie de l'année.

Source : SNV et données de terrain, octobre - novembre 2021

Outcome 3 : L'entrepreneuriat est promu et les matériaux locaux sont valorisés

Tableau 11 : Présentation de quelques résultats phares de l'outcome 3

N°	Résultats phares produits par le P-DIEM 2 au 31/10/21	Observations de la mission d'évaluation
1	Près de 350 acteurs professionnels dont 150 hommes et 110 femmes formés en conception et en construction en terre et utilisation des matériaux locaux (BTC et moellons) dans la construction des ouvrages : 30 architectes/ingénieurs/techniciens supérieurs - 20 enseignants des lycées et collèges - 10 chefs service technique (CST) - plus de 160 artisans et 100 femmes productrices de graviers	D'après les données rendues disponibles par le service Sui-Évaluation du P-DIEM 2.
2	100 femmes formées sur la gestion des coopératives	La phase 3 du P-DIEM devrait contribuer à consolider les capacités acquises par ces femmes et l'appui à la recherche de financement pour les plans d'affaires élaborés à leur profit.
3	L'identification de carrières de matériaux locaux (terre, sable, graviers) pour la production des BTC dans les communes d'intervention	L'identification des carrières est une bonne chose. Mais, c'est encore mieux de rapprocher les sites de production et de stockage desdites carrières en vue de minimiser les coûts d'exploitation pour les TPE et GTPE. Cela doit s'inscrire dans une démarche globale et

		cohérente de structuration du secteur des matériaux locaux au niveau communal. Les considérations environnementales et en matière de démarche qualité doivent également être prises en compte.
4	Existence d'offres de formation sur la construction des matériaux locaux par 06 centres de formation (CFACK - Lycée technique de Djougou - CFPA Agouagon - CFPA Abomey - EPAC - ENSTP)	La phase 3 du P-DIEM devrait nourrir un partenariat fructueux avec le MESFTP en vue de l'actualisation des modules de formation sur les matériaux locaux et leur insertion dans les dispositifs de formation existants (CQP notamment).
5	Développement de synergie d'action avec PAMPEC, ACAD, CRS, PASDER, DGTCP, /MEF, CONAFIL/MDGL, PAURAD/BM, ACVDT/MCVD, BeniBiz, Intercommunalités, etc.	La synergie avec les autres programmes de la DDC ainsi que les intercommunalités ADÉCOB et APIDA doit être priorisée. En outre, la stratégie de collaboration avec les partenaires stratégiques APIC ONG et Swisscontact devrait être révisée et améliorée.
6	Existence de 04 régies autonomes de gestion des IEM (Malanville, Bohicon, Glazoué et Pehunco)	Idem
7	Fabrication de 05 prototypes de presses tropicalisées par des ateliers spécialisés de mécano-soudure	Le P-DIEM 3 devrait subventionner l'achat des presses tropicalisées par les TPE et GTPE en vue de garantir les facteurs de production du BTC à l'échelle.
8	Création de 962 emplois dont 566 contrats de durée inférieure à 6 mois et 508 contrats de durée supérieure ou égale à 6 mois.	Les durées des contrats correspondent à celles des chantiers de construction auxquelles s'ajoutent les durées des emplois de production du BTC.
9	Accroissement de 25% à 380% du chiffre d'affaires des artisans fournisseurs de matériaux locaux et GTPE chargés de la réalisation des travaux.	Ce résultat est tangible et traduit la contribution du P-DIEM 2 à la croissance de l'économie locale en termes de création d'emplois et d'investissements locaux directs.

Source : SNV et données de terrain, octobre - novembre 2021

3.2.3. Analyse du niveau d'atteinte des résultats du P-DIEM 2 en fin de phase

L'analyse du niveau d'atteinte des résultats du P-DIEM 2 permet de répondre à la question : dans quelle mesure les effets attendus sont-ils ceux réellement obtenus conformément aux prévisions initiales et quels sont les facteurs qui ont contribué à générer ces effets ?

Le tableau N° 12 ci-dessous présente le niveau d'atteinte des indicateurs en fin de phase du P-DIEM 2. Il présente la situation des indicateurs en début de phase, à mi-parcours et en fin de phase.

Tableau 12 : Niveau d'atteinte des indicateurs des outcomes du P-DIEM 2 au 30 novembre 2021

Outcomes	Indicateurs	Cible escompté		
		A la fin du projet (Juin 2022)	A mi-parcours (Décembre 2020)	Final (Novembre 2021)
Outcome 1	+15 % (base 2018) des volumes des ventes	+15%	+10%	+9%

	des bétails (%)			
	Valeur (base : 2018 = 46 348)	53 300	51 000	50 520
	+15% (base : 2018) de chiffre d'affaires des commerçants/ usagers pour au moins 2 infrastructures nouvellement rénovées H/F<=35ans et H/F >35 ans	+15%	+10% H<=35ans et +5% pour H/F	Baisse du CA compris entre 10 et 15 % comparaison faite avec l'année 2018. Toute comparaison faite à 2018 ressort des baisses de revenus en lien avec le contexte de mise en œuvre du programme. Mais, des analyses annuelles basées sur les revenus et bénéfices tirés des activités montrent une amélioration des revenus et du CA des usagers avoisinant les 7% par an.
Outcome 2	+25 % (base 2018) des recettes issues de l'exploitation des infrastructures (%)			18,30 %
	Valeur (base 2018= 273.531.425 FCFA)	457 187 403	320 031 182	323 031 182
	Part des recettes issues de l'exploitation des infrastructures qui va directement à la commune (taxes). (Synergie avec programme ASGOL)	30%	30%	Contribution à hauteur de 13 % aux ressources propres et 93 % des Investissements sur ressources propres.
	Nombre de dispositifs (gestion et entretien) approuvés opérationnels	18	10	18
	% de respect des dispositifs (gestion et entretien) approuvés opérationnels	100%	90%	100%
Outcome 3	Nombre d'emplois/contrats de travail créés	1 500 (<6 mois pour 1 000, >=6 mois pour 500)	700 (<6mois pour 400 et ≥ 6 Mois pour 300)	1 074 emplois 566 (<6mois) et 508 ≥ 6 Mois) ont été créés au 30/10/2021.
	Taux d'accroissement du chiffre d'affaires annuel des entreprises/artisanes ayant bénéficié des marchés de fournitures de	+25%	+10%	S'agissant de l'accroissement du Chiffre d'affaires des entreprises fournisseurs des matériaux locaux, on enregistre un taux compris entre 15 % et 480 %

	matériaux locaux pour la réalisation des infrastructures			
	Nombre d'entreprises créées (éventuellement auto-emploi)	10	10	On enregistre la création et la formalisation de trente-huit (38) entreprises (dont 24 % (9) appartenant aux femmes et 76 % (29) aux hommes)
	Part des entreprises créées qui bénéficient du coaching du programme ESPOIR (synergie)	2	2	3
	Part des entreprises formalisées qui bénéficient du coaching du programme ESPOIR (synergie)	2	2	3

Source : SNV et données de terrain, octobre - novembre 2021

L'analyse du tableau N° 12 ci-dessus met en évidence que :

En ce qui concerne l'Outcome 1 :

- ♣ Par rapport à la situation de référence (base 2018), l'indicateur cible projette une augmentation de +15 % des volumes des ventes des bétails en fin de phase. À mi-parcours, la cible atteinte est de 10% et de 9% en fin de phase. Il est noté une baisse de chiffre d'affaires comprise entre 10% et 15% par rapport à la situation de référence. À coup sûr, cette baisse des volumes de ventes s'explique par deux raisons majeures : la pandémie du coronavirus, la fermeture de la frontière entre le Bénin et le Nigéria et l'interdiction de la transhumance transfrontalière par le Gouvernement du Bénin.

En ce qui concerne l'Outcome 2 :

- ♣ Par rapport à la situation de référence (base 2018), l'indicateur cible projette une augmentation de +25% des recettes issues de l'exploitation des infrastructures en fin de phase. Mais, le taux réalisé en fin de phase s'établit à 18,30% ;
- ♣ Par rapport à la situation de référence, l'indicateur projette à 30%, la part des recettes issues de l'exploitation des infrastructures qui va directement à la commune (taxes/Synergie avec programme ASGOL). À mi-parcours, cette cible a été totalement réalisé (30%), mais en fin de phase, elle est réalisée à 13% des ressources propres des communes et à 93% des investissements sur ressources propres des communes. Ces données d'indicateurs en fin de phase dénotent un paradoxe en ce sens qu'en pleine pandémie du coronavirus et de fermeture de la frontière entre le Nigéria et le Bénin,

la cible est réalisée à 100%, mais en période de reprise des activités économiques en fin 2020 et toute l'année 2021 et de réouverture de la frontière entre les deux pays, la cible n'est réalisée qu'à 13%. En outre, il faut mentionner que la cible a été réalisée sans une synergie entre le programme ASGoL et le P-DIEM 2 ;

- ♣ Par rapport à la situation de référence (2018), l'indicateur projette le nombre de dispositifs (gestion et entretien) approuvés opérationnels à 18. À mi-parcours, la réalisation de cette cible s'établit à 10 dispositifs. En fin de phase, la cible est atteinte à 100% donc 18 dispositifs ;
- ♣ Par rapport à la situation de référence (2018), l'indicateur projette à 100% le pourcentage de respect des dispositifs (gestion et entretien) approuvés opérationnels. À mi-parcours, cette cible est réalisée à 90% et en fin de phase à 100%.

En ce qui concerne l'Outcome 3 :

- ♣ Par rapport à la situation de référence (2018), l'indicateur projette la cible du nombre d'emplois/contrats de travail créés à 1 500 (< 6 mois pour 000, >= 6 mois pour 500). À mi-parcours, le nombre d'emplois créés s'établit à 700 (< 6 mois pour 400 et ≥ 6 mois pour 300). En fin de phase, il est de 1 074 (< 6 mois pour 566 et ≥ 6 mois pour 508). Ceci traduit un écart positif de **374** emplois créés entre la période à mi-parcours et celle en fin de phase et un écart négatif de **426** emplois entre la cible en fin de phase et la réalisation de l'indicateur à la même période ;
- ♣ Par rapport à la situation de référence (2018), l'indicateur projette le taux d'accroissement du chiffre d'affaires annuel des entreprises/artisanes ayant bénéficié des marchés de fournitures de matériaux locaux pour la réalisation des infrastructures à +25% en fin de phase. À mi-parcours, ce taux était de 10% et en fin de phase, il a été entre 15% et 480%. De toute évidence, entre juin 2020 où la mission d'évaluation a mi-parcours a pu établir ce taux à 10% et novembre 2021 où l'évaluation finale du P-DIEM 2 a eu lieu, cet indicateur a connu un bond exponentiel. Cependant, les données relatives aux marchés gagnés par les fournisseurs de matériaux locaux ayant permis la croissance exponentielle de cet indicateur n'ont pas été rendues disponibles. En outre, le contexte caractérisant la construction/rénovation des marchés est marqué par un retard de 02 à 03 mois sur certains chantiers ;
- ♣ Par rapport à la situation de référence (2018), l'indicateur projette le nombre d'entreprises créées (éventuellement auto-emploi) à 10 en fin de phase. À mi-parcours, ce nombre était estimé à 10. En fin de phase, il est enregistré la création et la formalisation de trente-huit (38) entreprises (dont 24 % (9) appartenant aux femmes et 76 % (29) aux hommes). La liste des 38 entreprises formalisées sera mise à disposition par l'APIDA et le P-DIEM 2 ;
- ♣ Par rapport à la situation de référence (2018), l'indicateur projette le nombre d'entreprises créées qui bénéficient du coaching du programme ESPOIR (synergie) à 02 en fin de phase. À mi-parcours, le nombre était de 02 et en fin de phase à 03. Il en

est de même pour du nombre d'entreprises formalisées qui bénéficient du coaching du programme ESPOIR (synergie).

3.3. Efficience

L'efficience traduit le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre (financiers, humains, temps, etc.). La documentation du critère Efficience a permis de mettre en évidence, les résultats phares obtenus au niveau de chaque Outcome et le niveau d'atteinte des indicateurs par Outcome.

Ce titre fournit donc des données budgétaires sur le P-DIEM 2 et les analyses s'y afférentes.

3.3.1. Présentation du budget global du P-DIEM 2, des budgets annuels et des pourcentages de répartition des budgets annuels

Le Tableau N° 13 ci-dessous présente une description chiffrée du budget global et des budgets annuels du P-DIEM 2 ainsi que du pourcentage afférent à chaque budget annuel.

Tableau 13 : Présentation des données budgétaires globales du P-DIEM 2

Rubriques	Montants (FCFA)	%
Budget global du P-DIEM 2 sur toute la phase	5 850 592 805	100
Budget Total Année 2018	566 400 261	9,68
Budget Total Année 2019	1 083 963 916	18,52
Budget Total Année 2020	1 507 154 770	25,76
Budget Total Année 2021	2 693 073 858	46,03

Source : SNV, novembre 2021

L'analyse des données contenues dans le tableau N° 13 ci-dessus met en évidence une évolution croissante des budgets annuels du P-DIEM 2. De 2018 à 2021, les budgets annuels du P-DIEM 2 ont connu une variation positive.

La figure N° 2 ci-dessous donne un aperçu visuel de la répartition annuelle du budget global.

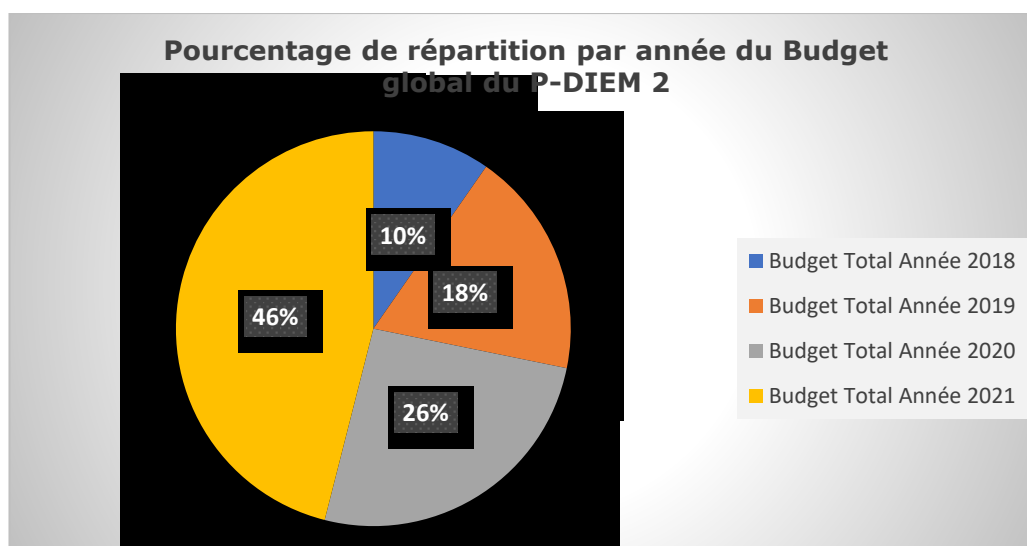


Figure 2 : Répartition annuelle du budget global du P-DIEM 2

Les données contenues dans la figure ci-dessus objectivent que l'année 2021 bénéficie du budget le plus élevé du P-DIEM 2 avec un taux de 46% suivie de l'année 2020 avec un taux de 26%. Rapportées au budget global, les années 2019 et 2018 représentent respectivement 18% et 10%.

3.3.2. Analyse de la répartition du budget du P-DIEM 2 selon le fonctionnement et les investissements

Le tableau N° 14 ci-dessous présente les données budgétaires du P-DIEM 2 selon le fonctionnement et les investissements sur toute la phase.

Tableau 14 : Répartition du budget global du P-DIEM 2 selon le fonctionnement et les investissements

Rubriques	Montants (FCFA)	%
Budget global du P-DIEM 2 sur toute la phase	5 850 592 805	100
Part du budget global dédié au fonctionnement et à la gestion du projet	2 455 528 848	37
Part du budget global dédié aux investissements	3 395 063 957	63

Source : SNV, novembre 2021

Sur la base des données contenues dans le tableau N° 14 ci-dessus, il ressort que la part du budget global du P-DIEM 2 dédiée au fonctionnement et à la gestion du projet représente 37% et celle dédiée aux investissements, 63%.

3.3.3. Analyse de la répartition du budget de l'année 2018 du P-DIEM 2 par grandes rubriques

Le tableau N° 15 ci-dessous présente les données par grandes rubriques budgétaires du P-DIEM 2 en concernant l'exercice budgétaire 2018.

Tableau 15 : Répartition du budget de l'année 2018 par grandes rubriques

Année 2018	Montants (FCFA)	%
Total Budget 2018	566 400 261	100
Part du budget total dédié aux investissements (IEM)	143 406 250	25
Part du budget total dédié au fonctionnement et à la gestion du PDIEM 2	255 114 677	45
Part du budget total dédié aux formations/RC	28 500 000	5
Part du budget total dédié aux aspects transversaux (Genre, Énergie verte, Gestion des déchets, etc.)	139 379 334	25

Source : SNV, novembre 2021

L'analyse des données du tableau N° 15 ci-dessus met en évidence qu'au cours de l'année 2018, le fonctionnement et la gestion du P-DIEM 2 ont mobilisé la plus grande part du budget représentant 45,04%. Ensuite, viennent les investissements (IEM) et les aspects transversaux qui mobilisent respectivement 25,31% et 24,60. 5,03% du budget sont consacrés au renforcement de capacités. La figure N° XXX ci-dessous donne un aperçu visuel de la répartition du budget annuel 2018 du P-DIEM 2 par grandes rubriques.

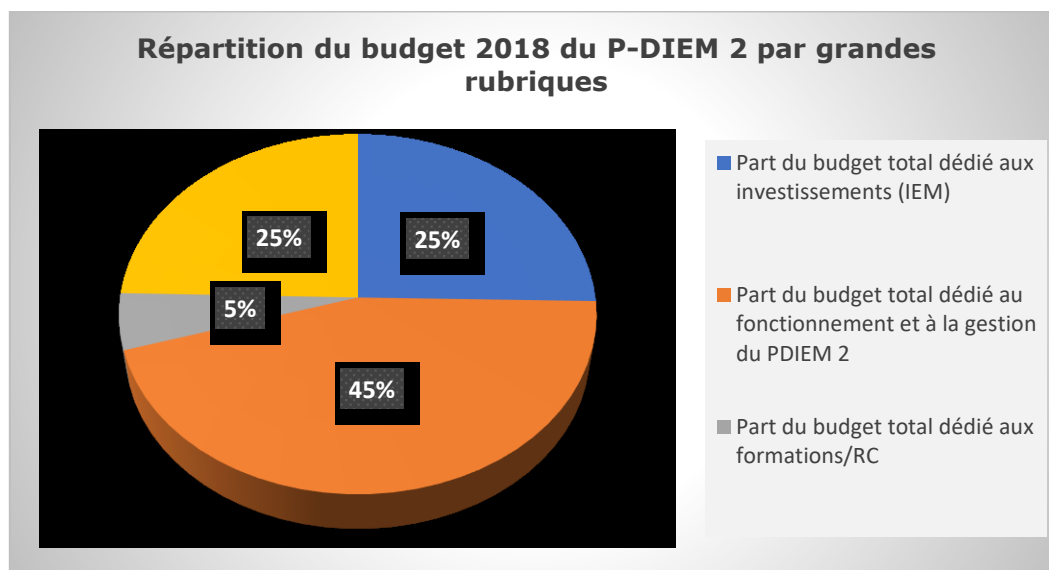


Figure 3 : Répartition du budget 2018 du P-DIEM 2 par grandes rubriques

La figure N° 3 ci-dessus qui est une représentation visuelle de la répartition par grandes rubriques du budget 2018 du P-DIEM 2 montre que le fonctionnement et la gestion du projet constituent 45% du budget alors que les investissements et les aspects transversaux font respectivement 25% du budget. Le renforcement des capacités constitue 5% du budget.

3.3.4. Analyse de la répartition du budget de l'année 2019 du P-DIEM 2 par grandes rubriques

Le tableau N° 16 ci-dessous présente la répartition du budget 2019 du P-DIEM 2 par grandes rubriques.

Tableau 16 : Répartition du budget de l'année 2019 par grandes rubriques

Année 2019	Montants (FCFA)	%
Total Budget 2019	1 083 963 916	100
Part du budget total dédié aux investissements (IEM)	136 386 913	13
Part du budget total dédié au fonctionnement et à la gestion du PDIEM 2	436 677 597	40
Part du budget total dédié aux formations/RC	216 100 411	20
Part du budget total dédié aux aspects transversaux	294 798 995	27

Source : SNV, novembre 2021

Les données contenues dans le tableau N° 16 ci-dessus objectivent qu'au cours de l'année 2019, le fonctionnement et la gestion du P-DIEM 2 représentent la plus grande part du budget (40%) suivis des aspects transversaux (27%). Le renforcement des capacités représente 20% du budget et les investissements, 13%.

La figure N° 4 ci-dessous donne un aperçu visuel de la répartition du budget 2019 du P-DIEM 2 par grandes rubriques.

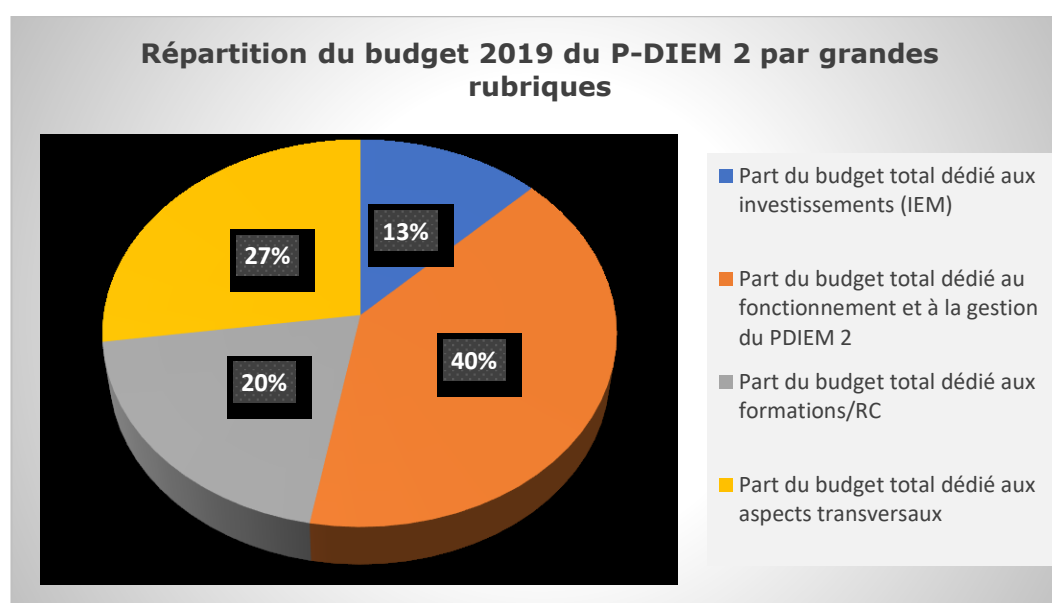


Figure 4 : Répartition du budget 2019 du PD-IEM 2 par grandes rubriques

La figure N° 4 ci-dessus qui est une représentation visuelle de la répartition par grandes rubriques du budget 2019 du P-DIEM 2 montre que le fonctionnement et la gestion du projet constituent 40% du budget alors que les aspects transversaux font 27%. Le renforcement des capacités constitue 20% du budget et les investissements, 13%.

3.3.5. Analyse de la répartition du budget de l'année 2020 du P-DIEM 2 par grandes rubriques

Ce sous-titre analyse à travers le tableau N° 17 et la figure N° 5 ci-dessous, la répartition du budget de l'année 2020 du P-DIEM 2 par grandes rubriques budgétaires.

Tableau 17 : Répartition du budget de l'année 2020 par grandes rubriques

Année 2020	Montants (FCFA)	%
Total Budget 2020	1 507 154 770	100
Part du budget total dédié aux investissements (IEM)	716 552 373	48
Part du budget total dédié au fonctionnement et à la gestion du PDIEM 2	500 054 507	33
Part du budget total dédié aux formations/RC	43 000 000	3
Part du budget total dédié aux aspects transversaux	247 547 890	16

Source : SNV, novembre 2021

L'analyse des données contenues dans le tableau N° 17 ci-dessus objective qu'au cours de l'année 2020, les investissements (IEM) ont représenté la plus grande part (48%) du budget du P-DIEM 2. Le fonctionnement et la gestion du projet représentent la deuxième plus grande part (33) suivis des aspects transversaux (16%) et du renforcement des capacités (3%).

La figure N° 5 ci-dessous donne un aperçu visuel de la répartition du budget 2020 du P-DIEM 2 par grandes rubriques.

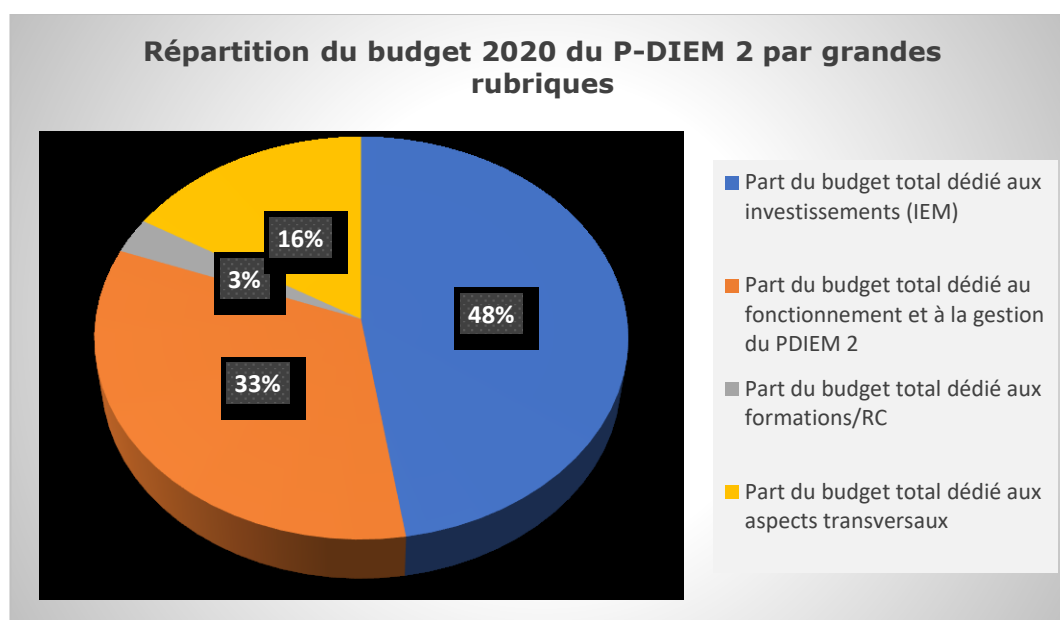


Figure 5 : Répartition du budget 2020 du P-DIEM 2 par grandes rubriques

La figure N° 5 ci-dessus qui est une représentation visuelle de la répartition par grandes rubriques du budget 2020 du P-DIEM 2 montre que les investissements constituent 48% du

budget alors que le fonctionnement et la gestion du projet en constituent 33%. Les aspects transversaux constituent 16% et le renforcement des capacités, 03%.

3.3.6. Analyse de la répartition du budget de l'année 2020 du P-DIEM 2 par grandes rubriques

Le tableau N° 18 ci-dessous présente les données de répartition du budget 2021 du P-DIEM 2 par grandes rubriques.

Tableau 18 : Répartition du budget de l'année 2021 par grandes rubriques

Année 2021	Montants (FCFA)	%
Total Budget 2021	2 693 073 858	100
Part du budget total dédié aux investissements (IEM)	1 544 429 000	58
Part du budget total dédié au fonctionnement et à la gestion du PDIEM 2	599 741 770	22
Part du budget total dédié aux formations/RC	86 000 000	3
Part du budget total dédié aux aspects transversaux	462 903 088	17

Source : SNV, novembre 2021

L'analyse du tableau N° 18 ci-dessus met en évidence que les investissements (IEM) constituent la part la plus importante (58%) du budget 2021 du P-DIEM 2 suivis du fonctionnement et de la gestion du projet (22%). Ensuite, viennent les aspects transversaux qui représentent 17% et le renforcement des capacités, 3%.

La figure N° 6 ci-dessous donne un aperçu visuel de la répartition du budget 2021 du P-DIEM 2 par grandes rubriques.

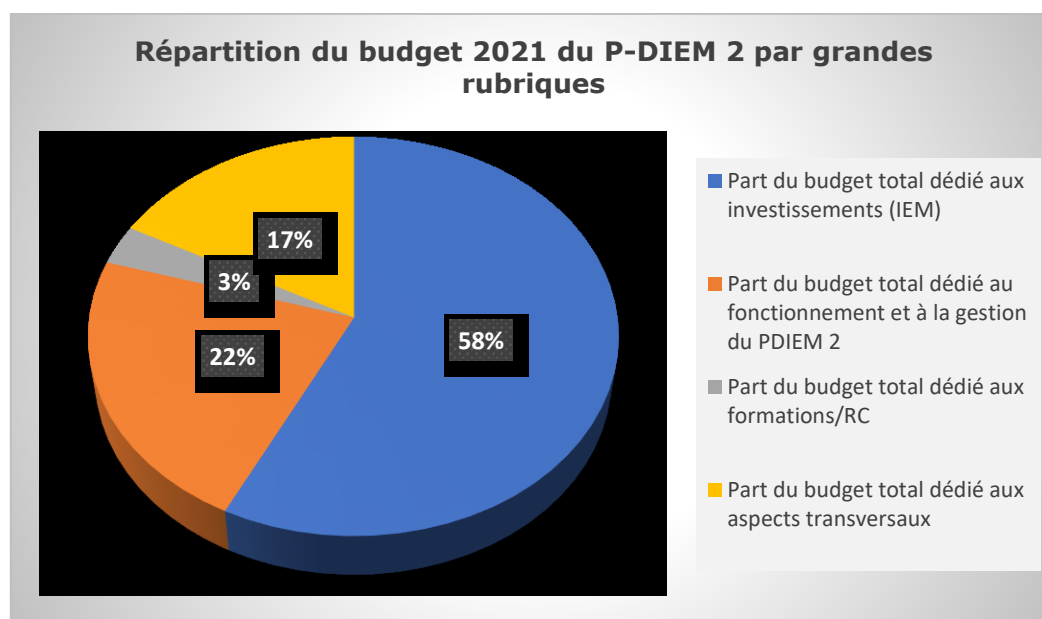


Figure 6 : Répartition du budget 2021 du P-DIEM 2 par grandes rubriques

La figure N° 6 ci-dessus qui est une représentation visuelle de la répartition par grandes rubriques du budget 2021 du P-DIEM 2 montre que les investissements constituent 58% du budget alors que le fonctionnement et la gestion du projet en constituent 22%. Les aspects transversaux constituent 17% et le renforcement des capacités, 03%.

3.3.7. Analyse coût/délai par IEM du P-DIEM 2

Les données du tableau ci-dessous établissent le rapport coût/délai par IEM du P-DIEM 2.

Tableau 19 : Analyse coût/délai par IEM du P-DIEM 2

N°	IEM	Coûts prévisionnels	Montants décaissés au 31/11/21	Taux de réalisation financière	Taux de réalisation physique au 31/10/21
1	Marché à bétail de Tchaourou	54 646 473	32 696 439	60%	65%
2	Marché à bétail de Dèrassi à Kalalé	17 027 913	15 664 792	92%	100%
3	Marché à bétail de Ouenra-Peulh à Nikki	117 954 520	42 841 380	36%	31,4%
4	Magasin multifonctionnel de Fô-Bouré à Sinendé	13 595 154	12 403 671	91%	100%
5	Marché à bétail de Gogounou	14 883 761	14 276 923	96%	100%
6	Marché international de Malanville	489 648 052	385 812 577	79%	100%
7	Magasin multi-fonctionnel de Gomparou de Banikoara	11 506 835	824 100	7%	15%
8	Marché de Taki Sari de Ouassa-Péhunco	341 942 126	73 082 167	21%	23,8%
9	Marché international de Glazoué	411 312 524	331 209 200	81%	89,5%
10	Parc à bus de Bohicon	439 961 874	219 098 298	50%	54%
TOTAL GÉNÉRAL & MOYENNE DES TAUX D'EXÉCUTION		1 912 479 232	1 127 909 547	59%	67,87%

Source : SNV, novembre 2021

D'après les données contenues dans le tableau N° 19 ci-dessus, les taux de réalisation financière des IEM du P-DIEM 2 varient de 7% (Magasin multifonctionnel de Gomparou de Banikoara) à 96% (Marché à bétail de Gogounou) au 31 novembre 2021. La moyenne des taux d'exécution s'établit pour la même échéance à 59%.

Quant aux taux de réalisation physique, ils varient de 15% (Magasin multifonctionnel de Gomparou de Banikoara) à 100% (Marché à bétail de Dèrassi à Kalalé, Magasin multifonctionnel de Fô-Bouré de Sinendé, Marché à bétail de Gogounou, Marché international de Malanville). La moyenne des taux de réalisation financière s'établit à 67,87% au 31 octobre 2021.

Le montant total prévisionnel des travaux complémentaires pour les six (06) anciennes IEM de la Phase 1 s'élèvent à **601 308 188 francs CFA** soit **31%**.

Le montant total prévisionnel des travaux des quatre (04) nouvelles IEM s'élèvent à **1 311 171 044 francs CFA** soit **69%** des investissements prévus. La figure N° 7 présente les montants prévisionnels des infrastructures par IEM.

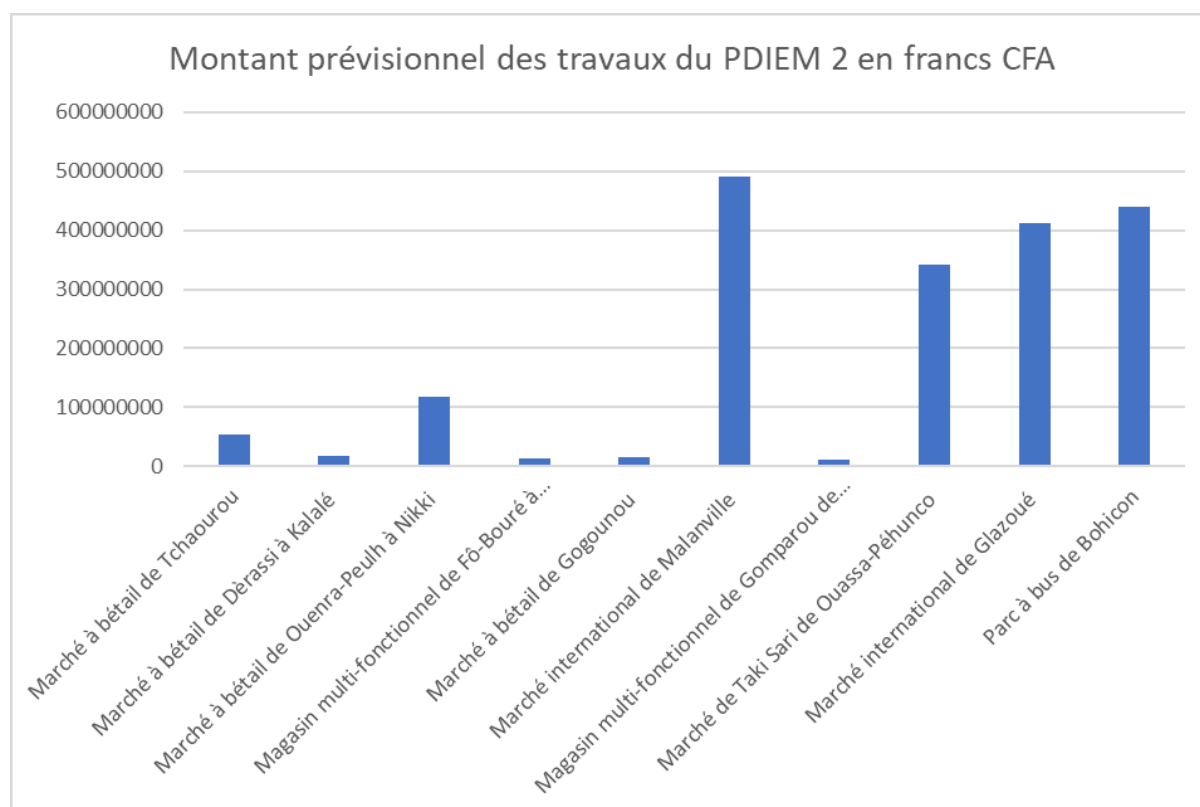


Figure 7 : Montants prévisionnels par type d'IEM

L'analyse des données de la figure N° 7 ci-dessus met en évidence que le marché international de Malanville est l'IEM la plus coûteuse de la phase 2 du P-DIEM et l'IEM de Gomparou, celle la moins coûteuse. Les montants des autres IEM varient entre ces deux extrémités. Mais, il est important de relever qu'en dehors du marché international de Malanville, les IEM les plus coûteuses sont celles dont la construction a démarré au cours du P-DIEM 2.

3.4. Effets/Impacts

Les effets/impacts du P-DIEM 2 réfèrent à l'ensemble des changements dans la vie des bénéficiaires directs ou indirects du programme tels qu'eux-mêmes ou leurs partenaires les perçoivent ainsi que tout changement durable dans leur environnement auxquels le programme a contribué.

L'analyse des effets induits par le P-DIEM 2 se fera à 2 niveaux à savoir : (i) dans la limite de l'objectif général (impact) du P-DIEM 2 et (ii) au-delà de cette limite en termes d'effets multiplicateurs et d'entraînement sur d'autres secteurs ou acteurs indirects.

En effet, l'objectif général du P-DIEM 2 est ainsi formulé : « *les populations des communes soutenues ont amélioré leurs conditions de vie à travers la dynamisation de l'économie locale et l'autonomie financière des communes, impulsées par la réalisation et l'exploitation d'infrastructures économiques rentables* ». Les analyses à faire seront également corrélées avec les résultats du tableau N° 12 relatifs au niveau d'atteinte des indicateurs des outcomes du P-DIEM 2 au 31/11/21.

Le périmètre des acteurs ciblés par l'analyse des effets du P-DIEM 2 concerne donc :

- ♣ les communes (élus et services) comme acteur de premier ordre.
- ♣ les acteurs de deuxième ordre : les acteurs économiques de proximité ou les structures qui ont une relation fonctionnelle avec la commune et qui agissent – à des buts lucratifs – dans les sous-domaines de la dynamisation de l'économie locale à travers la production, la transformation et la commercialisation d'une part, et l'élevage et la vente des bétails d'autre part ; la gestion des déchets ; la production, la vente et l'utilisation de la BTC, etc. L'analyse de ces différentes catégories d'acteurs privés se fera à deux niveaux :
 - a. Une cartographie exhaustive de ces acteurs au niveau de l'ensemble des communes ;
 - b. et une analyse des changements survenus dans leur vie par l'action du P-DIEM ;
- ♣ les acteurs connexes : tous les autres organismes ou individus avec lesquels la commune entretient une relation fonctionnelle pour la gouvernance du secteur du Développement Économique Rural (DER). Pour ces acteurs, l'analyse les cartographiera dans un premier temps et mettra en évidence des effets du P-DIEM 2 survenus à leur niveau, dans un deuxième temps.

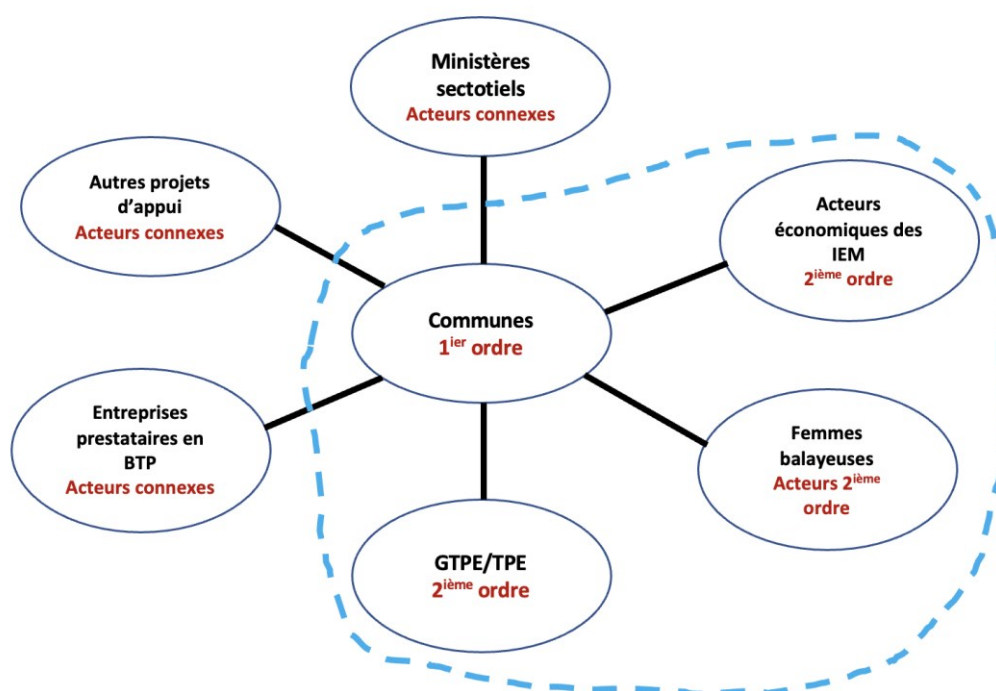


Figure 8 : Périmètre des acteurs et des relations objets du diagnostic

3.4.1. Effets du P-DIEM 2 sur les communes

Dans le dispositif institutionnel du P-DIEM 2, les communes sont l'acteur de premier ordre. En effet, c'est à travers elles que le programme conduit ses interventions et elles constituent l'interface entre les populations bénéficiaires des IEM et le P-DIEM 2. En outre, l'objectif général du P-DIEM 2 établit que les communes soutenues acquièrent une autonomie financière ; laquelle autonomie est impulsée par la réalisation et l'exploitation des infrastructures économiques rentables.

L'un des premiers effets du P-DIEM 2 sur les communes demeure la satisfaction d'un besoin programmatique documenté dans le PDC. À travers la pertinence (Cf. § 3.1.) du P-DIEM 2, il a été démontré que le choix des IEM s'est fait de concert avec les communes et correspond à un besoin de leur population identifié à travers d'une part, le diagnostic préalable à l'élaboration des PDC et, d'autre part, des études de faisabilité socioéconomique, technique et environnementale des IEM de la phase 2 du P-DIEM. La satisfaction de ce besoin a consisté en la réalisation ou la rénovation de l'IEM correspondante.

Le deuxième effet généré par le P-DIEM 2 sur les communes bénéficiaires concerne l'augmentation des recettes qu'elles tiraient des IEM avant leur construction/rénovation. Dans la logique de la chaîne de résultats (extrants, résultats, effets et impacts), l'effet consistant en l'accroissement des recettes des communes est directement lié à l'existence des infrastructures d'une part, et à leur rentabilité, d'autre part. Les données financières objectivées par le P-DIEM 2 établissent à environ 1 100 000 000 FCFA de recettes mobilisées pour 9 IEM dans les 10 communes d'intervention du programme de 2018 au 30/09/21 soit

une progression de 20% des recettes par rapport à 2018 (16% en 2019 et 4% en 2020). L'effet des IEM du P-DIEM 2 tel que ressenti par les agents des mairies s'appréhende mieux à travers ce verbatim du C/SAF de Kalalé :

Avant le P-DIEM, le marché de Dérassi était embryonnaire rapportant au plus, 150 000 FCFA à la commune chaque jour de marché à cause, notamment des pratiques frauduleuses qui ne permettaient pas de capter toutes les recettes. Aujourd'hui, avec les interventions du P-DIEM, nous sommes à plus ou moins 1 000 000 FCFA par jour de marché. En outre, le site du marché est actuellement assaini avec des locaux d'accueil pour les usagers du marché venant de loin.

Propos de Monsieur CHABI Zakari, C/SAF de la commune de Kalalé, 13/10/21

Une autre illustration de l'augmentation des recettes des communes directement provoquée par le P-DIEM 2 concerne le taux de recouvrement de la Régie Autonome de Gestion du Marché International de Malanville (RAGEMIM) qui s'établit à 67 377 150 FCFA à la date du 20/10/21 sur une prévision de 100 000 000 FCFA. Cette performance en termes de mobilisation de recettes sur le même marché n'était pas possible avant le démarrage des interventions du P-DIEM.

Le troisième effet lié à l'augmentation des recettes des communes se traduit par les capacités accrues des communes de réinvestir une partie des recettes tirées des IEM sur ces IEM et l'autre partie dans le fonctionnement de la mairie et le soutien aux services publics dans d'autres secteurs. Étant donné que la nomenclature des budgets des communes ne permet pas encore d'isoler les recettes en les rattachant aux IEM ou services publics qui les génèrent et d'avoir la traçabilité de leur réinvestissement, il s'avère difficile de donner des cas précis et probants d'affectation des recettes des IEM construites ou rénovées par le P-DIEM. Toutefois, sur la base des propos recueillis par la mission d'évaluation, il s'avère que ces recettes alimentent effectivement le budget communal et servent à supporter des dépenses de fonctionnement de la mairie et d'investissements dans le cadre de la mise en œuvre du PDC. Cet effet prend en compte donc l'amélioration des conditions de vie des populations des communes soutenues par le P-DIEM 2 à travers le réinvestissement des recettes tirées de l'exploitation rentable des IEM.

Le quatrième effet généré par le P-DIEM 2 au profit des communes est lié aux capacités acquises à l'issue des sessions de renforcement des capacités techniques (notamment sur le BTC et son utilisation dans les ouvrages administratifs ou sociocommunautaires), managériales (cogestion avec les Comités de gestion des IEM ou à travers la Régie autonome), institutionnelles (coproduction des documents de gestion), etc. C'est un acquis certain qu'aujourd'hui, les communes sont plus outillées sur les questions d'implication dans la gestion des IEM et la reddition des comptes avec l'accompagnement du P-DIEM 2.



Photo N° 1 : Façade du marché à bétail de Dérassi à Kalalé



Photo N° 2 : Série de boutiques à louer au sein du marché international de Malanville

3.4.2. Effets du P-DIEM 2 sur les acteurs économiques animant les IEM

Les acteurs économiques (producteurs (trices), transformateurs (trices), commerçants (çantes), éleveurs, revendeurs de divers produits de consommation courante, acheteurs, etc.) font parties des populations dont les conditions de vie sont censées être améliorées à travers la dynamisation de l'économie locale. Ils sont au cœur de l'objectif général poursuivi par le P-DIEM 2.

Le premier effet généré au profit de ces acteurs consiste en la mise à disposition d'un cadre physique aménagé où l'offre et la demande se rencontrent. C'est à travers la rencontre de l'offre et de la demande que les acteurs économiques parviennent à dynamiser l'économie locale. Le résultat physique que constitue l'existence des IEM produit donc comme effet immédiat, la possibilité de faire des affaires au sein d'un espace dédié. En ce qui concerne par exemple les marchés à bétail, les données du P-DIEM 2 mettent en évidence, la vente de 177 200 têtes de bœufs depuis 2018 et la création de 1 200 nouvelles activités (SNV, octobre 2021) sur les 04 marchés à bétail.

Le deuxième effet généré par le P-DIEM 2 au profit des acteurs économiques concerne la relative augmentation de leurs revenus à travers les échanges commerciaux effectués. Par rapport à la situation de référence (2018), il est projeté une augmentation de 15% du chiffre d'affaires des commerçants/usagers pour au moins 02 IEM nouvellement rénovées (H/F ≤ 35 ans et H/F > 35 ans). En fin de phase, cet indicateur varie en 10% et 15% en comparaison de l'année de référence. La non-atteinte de l'indicateur cible se justifie notamment par : (i) les conséquences néfastes de la pandémie du COVID-19 sur les échanges commerciaux sur le plan international en général, et sur les plans national, régional, communal et local, en particulier ; (ii) la prise de l'arrêté interministériel en date du 26 décembre 2019 sur la transhumance transfrontalière qui a considérablement impacté les échanges commerciaux entre les éleveurs du Bénin et ses pays voisins ; (iii) la décision du Gouvernement interdisant la sortie des produits agricoles en vue de garantir la sécurité alimentaire dans le pays ; (iv) la chute du Naïra, (v) les conflits entre éleveurs et agriculteurs, etc.

Dans une logique de chaîne des résultats, l'existence des IEM offre la possibilité de rencontre entre l'offre et la demande. Les échanges commerciaux issus de la rencontre de l'offre et de la demande entraînent l'augmentation des revenus des acteurs économiques. Et l'augmentation des revenus des acteurs économiques améliore leurs conditions de vie. Les limites temporelles de cette mission d'évaluation n'ont pas permis d'approfondir les recherches jusqu'au niveau de l'appréciation des conditions de vie des acteurs économiques. Mais, par déduction, on peut établir que l'augmentation des revenus des acteurs économiques impacte leurs conditions de santé, de logement, d'alimentation, d'éducation, de vêtement, de loisirs, etc. Une enquête légère auprès des ménages d'un échantillon d'acteurs économiques ou une enquête modulaire intégrée sur les conditions de vie des ménages d'un échantillon d'acteurs économiques permettra de faire un état des lieux réaliste de l'amélioration de leurs conditions de vie.

3.4.3. Effets du P-DIEM 2 sur les groupements de femmes balayeuses

Dans le dispositif de fonctionnement des marchés, les groupements de femmes balayeuses jouent un rôle essentiel. L'assurance de la salubrité sur les sites abritant les marchés est un volet très important de la gestion du marché. L'appui à une meilleure organisation des groupements, le renforcement des capacités des membres en vue d'une meilleure dynamique associative et l'accompagnement dans l'information et la sensibilisation des usagers du marché sur la nécessité d'utiliser les poubelles installés dans les marchés, etc. sont quelques des actions initiées par le P-DIEM 2. La dotation récente (novembre 2021) des groupements de femmes balayeuses en équipements de travail et en poubelles par le programme produit comme premier effet, l'accomplissement de leurs tâches dans des conditions de travail plus faciles et sécurisées.

Un autre effet non négligeable généré par les interventions du P-DIEM 2 sur les groupements de femmes balayeuses consiste en leur professionnalisation. L'appui à l'identification et la veille permanente à leur présence sur les marchés avant et après les jours de marché renforce la prise de conscience que l'entretien et le balayage des marchés est une fonction à part entière dans le dispositif de fonctionnement des marchés. Cependant, il y a lieu de faire observer que cette dynamique de professionnalisation du balayage des marchés est variable d'un marché à l'autre. Sur les marchés (Malanville) où les femmes balayeuses sont recrutées et mises en service par des entreprises privées, le sentiment de professionnalisation est plus prononcé de même que la redevabilité. Par contre, dans les marchés où les groupements de femmes sont constitués de femmes usagers des marchés, le sentiment de professionnalisation est moins prononcé car reposant sur la considération que le balayage revient aux femmes qui sont « un peu comme les maîtresses des lieux ». L'appui du P-DIEM 2 facilite donc la prise de conscience sur le fait que le balayage est une fonction à part entière et mérite d'être rémunérée comme telle.

Le troisième effet, directement lié aux deux autres, consiste au maintien des marchés dans un état de salubrité acceptable par les usagers et les autorités communales. L'appui du P-DIEM 2 aux groupements de femmes en vue de l'enlèvement des tas d'immondices et la

A photograph showing four women engaged in sweeping a large, open dirt area, likely a park or a public square. They are dressed in traditional Kenyan clothing, including colorful patterned skirts and headwraps, and are also wearing bright yellow high-visibility safety vests. They are using long-handled brooms. The background features several large, mature trees providing shade, and a long, low building with a series of arches, possibly a school or a community center. The ground is dry and dusty, and the overall scene suggests a routine maintenance activity in a rural or semi-urban setting.

3.4.4. Effets du P-DIEM 2 sur les TPE/GTPE

Évaluation finale du P-DIEM 2

Rapport final

et d'être reconnu comme soumissionnaires à part entière. Le tableau N° 29 inscrit dans l'annexe N° 6 donne un aperçu des avantages et inconvénients de chaque approche.

Le deuxième effet est relatif au développement d'une filière de production et d'utilisation du BTC dans la construction des infrastructures par les TPE/GTPE. Les cas les plus illustratifs sont ceux des TPE « ABOU FARID » à Kandi et « BTP ÉCOLO » à Malanville. C'est un acquis aujourd'hui que ces TPE parmi tant d'autres ont développé une expertise technique, managériale et commerciale de production de la BTC conformes aux normes en la matière. Elles assurent également la construction des bâtiments en BTC par sous-traitance et à travers des marchés qui leur sont directement attribués soit dans le cadre de la mise en œuvre du P-DIEM 2, soit par des prescripteurs privés. Cette capacité des TPE/GTPE à développer la filière de la BTC à l'échelle des régions et du pays est générée par le PD-EM 2.

Le troisième effet produit sur les TPE/GTPE par l'intervention du P-DIEM 2 consiste en une dynamisation de l'économie locale autant en ce qui concerne l'augmentation du chiffre d'affaires des TPE/GTPE que les recettes mobilisées par les communes en la matière. Environ 1 074 emplois dont 566 de durée inférieure à 6 mois et 508 de durée supérieure ou égale à 6 mois ont été créés au 30 octobre 2021. En outre, les données de suivi de la croissance du chiffre d'affaires des TPE/GTPE objectivent une variation comprise entre 15 % et 480 %. En tout, il est enregistré la création et la formalisation de trente-huit (38) entreprises (dont 24 % (9) appartenant à des femmes et 76 % (29) appartenant à des hommes)

3.4.5. Effets du P-DIEM 2 sur les ministères sectoriels

Les ministères sectoriels demeurent un acteur sectoriel sur lequel le P-DIEM 2 a des effets notoires à travers les actions de synergie développées. Le premier effet palpable du P-DIEM 2 sur les ministères sectoriels consiste en la contribution à la prise en compte des préoccupations communales et locales dans la conception des politiques et stratégies sectorielles. En effet, la conception des politiques et stratégies sectorielles est du ressort des ministères. Parfois, ces politiques et stratégies manquent d'ancrage au plan communal et/ou local parce que ne prenant pas suffisamment en compte les réalités de ces échelles d'actions. En ce qui concerne particulièrement l'utilisation des matériaux locaux par exemple, décret N° 2005-482 du 04 août 2005 portant prise en compte des matériaux locaux dans les constructions publiques. Ce décret stipule en son article 2 que « *la conception et la réalisation de toute infrastructure sociocommunautaire (école, centre de santé, terrain de sport, maison des jeunes et de la culture, marché, jardin, place publique, etc.), de tout logement social, de tout bâtiment des services publics doivent justifier de l'utilisation, au moins à vingt-cinq pour cent (25%) de leur valeur, de matériaux locaux ou de matériaux produits sous licence béninoise* ». Depuis la prise de ce décret, sa mise en œuvre est problématique du fait qu'aucun cadre expérimental n'a encore permis d'apprécier sa faisabilité sur les plans institutionnel, organisationnel et surtout tarifaire et en matière de renforcement des capacités. La collaboration entre la DGHC/MCVDD et le P-DIEM 2 a permis à ladite direction de disposer de données factuelles et expérimentales pouvant lui permettre d'apprécier le coût de production et d'utilisation de la BTC et des moellons dans la construction des

infrastructures socioéconomiques. Il en est de même concernant le MESFTP où la collaboration entre la DETFP permet d'élaborer des modules de formation à l'usage des artisans impliqués dans les métiers de construction (Maçonnerie, Menuiserie, Soudure, etc.) et d'actualiser les curricula de formation du dispositif CQP. La prise en compte des réalités et aspirations des communes et des organisations professionnelles d'artisans dans la conception des politiques et stratégies sectorielles leur confère un ancrage institutionnel certain.

Le deuxième effet significatif du P-DIEM 2 sur les ministères sectoriels demeure la facilitation de la cohérence et de l'application des politiques et stratégies sectorielles dans les communes. L'exemple des régies autonomes est le plus illustratif à ce titre. En effet, l'appui du P-DIEM 2 à la commune de Malanville en collaboration avec les acteurs du niveau central aux fins de retenir la régie autonome comme mode de gestion du marché international de Malanville facilite la tendance à l'adoption de la régie autonome comme mode de gestion des IEM dans d'autres communes. Le succès de ce mode de gestion fait école et mobilise l'attention particulière des ministères sectoriels à travers, d'une part, son encadrement juridique par l'arrêté interministériel N° 1699/MGDL/MEF/DC/SGM/DGTCP/DCP/ACCT/AP/179SGG19 du 19 juin 2019 portant organisation et fonctionnement des régies autonomes communales chargées de l'exploitation des services publics locaux en République du Bénin et, d'autre part, la collaboration agissante entre la CONAFIL et la DGTCP pour le renforcement des capacités des acteurs des régies autonomes, l'appui institutionnel, organisationnel et managérial en faveur des régies autonomes (mise en place d'un logiciel pour la gestion des budgets annexes des régies autonomes, transfert de connaissances, etc.).

Le troisième effet du P-DIEM 2 sur les ministériels consiste en la production d'un crédit de confiance entre la DDC et le Gouvernement de la République du Bénin. En effet, les ministères assurent la mise en œuvre des politiques nationales et du programme d'actions du Gouvernement en leurs domaines respectifs. La mise à contribution des ministères sectoriels dans la mise en œuvre du P-DIEM 2 (Comités de pilotage et activités sur le terrain) renforce la pertinence des appuis de la DDC et son alignement sur les priorités programmatiques du Gouvernement béninois.

3.4.6. Effets du P-DIEM 2 sur les autres projets de développement de la DDC ou cofinancés par la DDC

En général, nonobstant la faible synergie développée entre les autres programmes de la DDC et le P-DIEM 2, quelques cas font office de bonnes pratiques. On peut citer la synergie entre les programmes ESPOIR et PASDeR ayant abouti au coaching de quelques entreprises créées (TPE) dans le cadre de la mise en œuvre du P-DIEM 2. Sur toute la phase de mise en œuvre du P-DIEM 2, 03 TPE ont bénéficié du coaching du programme ESPOIR.

Les effets pourraient être plus significatifs s'il y avait eu des synergies avec les programmes ASGoL, PCTL, BeniBiz, ProCIVA, etc.

3.4.7. Effets du P-DIEM 2 sur les entreprises prestataires en BTP

Les effets du P-DIEM 2 sur les entreprises prestataires en BTP sont de deux ordres. Le premier effet a trait au renforcement de leurs capacités sur la production et l'utilisation de la BTC. À travers les marchés attribués, le P-DIEM 2 a permis aux entreprises soumissionnaires de renforcer leur expertise et compétence en matière de construction d'ouvrage en BTC. Avant le démarrage du P-DIEM, aucune entreprise spécialisée en BTC au Bénin ne pouvait adéquatement réussir la construction d'IEM en BTC. Mais, à travers les marchés à la première et à la deuxième phases du P-DIEM, il s'est progressivement développé une expertise et une compétence en cette matière auprès des entreprises spécialisées en BTP.

Le deuxième effet sur les entreprises en BTP concerne l'accroissement de leur chiffre d'affaires. Les entreprises attributaires des marchés ont considérablement accru leur chiffre d'affaires. Les montants décaissés par le P-DIEM 2 en ce qui concerne les rénovations et constructions d'IEM au 31 novembre 2021 s'élèvent à 1 127 909 547 FCFA.

3.5. Viabilité/Durabilité

En vue de mieux apprécier la durabilité des effets/impacts du P-DIEM 2, la mission d'évaluation a procédé à leur catégorisation selon les effets ayant acquis une durabilité certaine et ceux dont la durabilité est précaire. Le tableau N° 20 ci-dessous donne un aperçu des effets/impacts à durabilité certaines.

Tableau 20 : Point des effets/impacts du P-DIEM 2 à durabilité certaine

Effets/Impacts	Durabilité
Les régies financières	Leur durabilité est certaine, car ils sont portés par les ministères sectoriels (MEF et MDGL) et font l'objet d'une institutionnalisation à travers l'arrêté interministériel N° 1699/MDGL/MEF/DC/SGM/DGTCP/DCP/ACCT/SP/179SGG19 du 19 juin 2019 portant organisation et fonctionnement des régies autonomes communales chargées de l'exploitation des services publics locaux en Républiques du Bénin. Cette institutionnalisation est consolidée par les activités d'appui organisationnel et de renforcement des capacités initiées par le P-DIEM 2 en collaboration avec la CONAFIL et la DGTCP. La durabilité des régies autonomes se traduit également par la tendance générale à leur adoption comme mode de gestion des infrastructures à caractère économique et marchand dans les communes.
L'élaboration des modules de formation et leur insertion dans les dispositifs de certification de l'ETFP et des centres universitaires	La durabilité de cet effet se traduit sur deux plans : (i) L'élaboration des modules de formation sur les matériaux locaux (BTC et moellons) selon l'approche DACuM (Developping A Curriculum) s'arrime à l'approche par compétence. Cette approche est adoptée depuis des décennies par le MESFTP dans le cadre de la mise en place

	des curricula de formation. Donc, les modules sur le BTC sont des modules aux normes et standards du MESTFP et des centres universitaires. (ii) L'insertion progressive des modules dans le dispositif de certification (Certificat de Qualification Professionnelle) lui assure une durabilité certaine. Par ce fait même, tous les apprentis artisans des corps de métiers concernés par le BTC subiront des épreuves pratiques de conception et d'utilisation de la BTC lors des travaux pratiques du CQP. Cet acquis du P-DIEM 2 est donc certainement durable. Toutefois, lors de la phase 3 du P-DIEM, cet acquis devra être consolidé !
Les IEM construites/rénovées dans le cadre de la mise en œuvre du P-DIEM (1 et 2)	En effet, l'audit technique réalisé lors de l'évaluation finale du P-DIEM 2 révèle l'utilisation en général du BTC de bonne qualité (sauf à Ouassa-Péhunco où les conditions de stockage des BTC ont entraîné leur altération par les intempéries) et une utilisation conforme aux normes en matière de construction. Les défauts de construction ne sont pas de nature à compromettre la durabilité des IEM. De même, le dimensionnement insuffisant de certains ouvrages ne compromet pas cette durabilité. À tout le moins, les ouvrages mal dimensionnés peuvent être réaffectés à d'autres usages. Toutefois, l'un des facteurs conditionnant la durabilité des IEM demeure la mise en œuvre d'un plan d'entretien et de maintenance dans chaque commune (Commune + Comité de gestion). Ainsi, même à l'achèvement du P-DIEM 2 (voire 3), les IEM seront toujours en bon de fonctionnement.

Source : Données de terrain + analyses des experts, novembre 2021

Dans la même veine, le tableau N° 21 ci-dessous donne un aperçu des acquis du P-DIEM 2 ayant une durabilité précaire.

Tableau 21 : Point des effets/impacts du P-DIEM 2 à durabilité précaire

Effets/Impacts	Durabilité
La fréquentation et l'animation des IEM	Lors des visites de terrain, la mission d'évaluation s'est rendu compte que les IEM construites/rénovées par le P-DIEM 2 sont des infrastructures d'envergure communale, régionale et internationale drainant une foultitude d'acteurs économiques. S'il est évident que ces investissements sont des investissements agricoles structurants, il convient de mentionner que la fréquentation et l'animation de ces IEM est fortement tributaire de la sécurisation de l'ensemble du pays par l'État. À l'étape actuelle, la fréquentation et l'animation des IEM sont un acquis certain mais dont la durabilité est précaire à cause des risques de terrorisme, radicalisation et d'extrémisme violent qui pèsent sur le Nord du Bénin en général et la zone frontalière en particulier.
La gestion des déchets	La gestion des déchets produits dans le cadre de l'exploitation des IEM est actuellement géré par le P-DIEM 2 dans une approche concertée et participative avec les communes bénéficiaires. Si les résultats auxquels elle aboutit sont

	encourageants et constituent un acquis important, le dispositif de mise en œuvre semble se superposer à celui existant dans chaque commune d'intervention. En effet, dans certaines communes, les mairies recourent à un prestataire privé pour gérer les déchets produits sur les sites des marchés (Malanville) tandis que dans d'autres communes, les mairies s'appuient sur les groupements de femmes balayeuses. Le dispositif du P-DIEM 2 (consultants appuyés par des facilitatrices) ne s'arrime guère aux dispositifs déjà en usage dans les communes. De plus, les salaires payés aux facilitatrices directement recrutées par le programme ne sont pas supportables par les budgets des communes. À l'achèvement du programme, les facilitatrices ne pourront pas être réemployées par les communes même si elles constituent des personnes ressources de par l'expérience acquise en matière de gestion des déchets produits dans les marchés.
L'utilisation du BTC dans la construction des infrastructures sociocommunautaires.	À l'étape actuelle, l'utilisation du BTC dans la construction des infrastructures économiques et marchandes est un acquis du fait de l'expérience développée à travers le P-DIEM. L'extension vers les infrastructures sociocommunautaires comme le recommande le décret N° 2005-482 du 04 août 2005 portant prise en compte des matériaux locaux dans les constructions publiques doit se nourrir du cadre expérimental qu'offre le P-DIEM. Pour l'heure, le coût de revient du BTC par m², les facteurs sociologiques liées aux mentalités et perceptions du BTC, l'insuffisance de prescripteurs, etc. fragilisent la durabilité de cet acquis.
La fabrication des presses tropicalisées.	L'accompagnement du secteur privé par le P-DIEM 2 en vue de la fabrication des presses tropicalisées (05) au total constitue un acquis certain, mais fragile si certaines conditions de pérennisation ne sont pas mises en œuvre. Ces conditions concernent principalement l'adressage de la demande en presses tropicalisées. Si l'offre en presses tropicalisées ne rencontre pas une demande suffisante, elle risque de s'émousser et de ne pas être durable.
Le fonctionnement des CADEC	Les CADEC constituent un creuset d'échanges, de réflexion et de proposition de solutions alternatives aux difficultés que rencontrent les acteurs économiques à l'échelle communale et intercommunal. En tant que cadre de concertation, ils sont confrontés à des problèmes de fonctionnement et d'organisation au plan stratégique et opérationnel. La survie des CADEC après l'achèvement du P-DIEM (Phase 3) reste problématique au regard des données actuellement disponibles. La phase 3 du P-DIEM doit consolider ces cadres de concertation entre secteur privé et secteur public (autorités communales) et solutionner la difficulté liée à leur financement.

Source : Données de terrain + analyses des experts, novembre 2021

4. RECOMMANDATIONS SUR LA BASE DES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Au regard de tout ce qui précède, la mission d'évaluation formule les recommandations ci-après :

- 1) *Faire de la phase 3 du P-DIEM, une phase de consolidation et de pérennisation des acquis capitalisés à l'issue des deux premières phases :*

Au terme de la deuxième phase de mise en œuvre du P-DIEM, il ressort que beaucoup d'acquis ont été capitalisés : (i) institutionnalisation des régies autonomes comme mode de gestion des services publics locaux en République du Bénin, (ii) mise en place et fonctionnement des CADEC, (iii) augmentation des capacités de mobilisation des ressources propres des communes, (iv) dynamisation des organes de gestion des IEM, (v) dynamisation des TPE/GTPE, (vi) institutionnalisation des outils de formation sur le BTC et leur insertion dans les dispositifs de formation de l'ETFP, (vii) renforcement des capacités des groupements de femmes autour de la gestion des déchets produits dans les IEM, (viii) vulgarisation expérientielle des matériaux locaux (BTC, moellons), (ix) renforcement des capacités des communes sur la maîtrise d'ouvrage communal axée sur l'utilisation des matériaux locaux, etc. Ces acquis méritent d'être consolidés au cours de la phase 3 du P-DIEM à travers des appuis institutionnels, organisationnels, financiers et en matière de renforcement des capacités dans une logique de responsabilisation des acteurs.

- 2) *Accélérer la mise en œuvre des volets les moins investis lors de la phase 2 aussitôt au démarrage de la phase 3 en vue de rattraper le retard accusé :*

L'évaluation finale du P-DIEM 2 a permis de relever que certains volets ont été tardivement mis en œuvre. Il s'agit en l'occurrence de : (i) la gestion des déchets, (ii) la gestion de l'énergie verte, (iii) l'appui à la reddition de compte, (iv) l'exécution de la convention avec les intercommunalités, (v) la synergie avec les autres programmes de la DDC. Les acquis capitalisés par le programme en lien avec ces volets sont très fragiles. Le P-DIEM 3 devra accélérer la gestion de ces volets dès son démarrage en vue de rattraper le retard accusé et de préparer convenablement la stratégie de sortie de phase.

- 3) *Faire plus porter les activités du programme par les véritables porteurs de rôles (communes, intercommunalités, partenaires de mise en œuvre et organisations d'acteurs économiques) :*

L'évaluation finale a permis de relever une certaine centralisation de la gestion opérationnelle et financière du P-DIEM 2 par le mandataire (SNV). À titre illustratif, les intercommunalités pouvaient être mieux impliquées, responsabilisées et autonomisées sur la gestion opérationnelle et financière d'un certain nombre d'actions thématiques telles que (i) les déchets, (ii) le suivi de la construction/rénovation des IEM, (iii) la gouvernance au sein des IEM, (iv) la redevabilité à toutes les échelles de responsabilité, etc. Il en est de même du partenaire de mise en œuvre Swisscontact-Bénin qui a préfinancé sur fonds propres au titre du budget de l'année 2021 estimé à 32 831 250 FCFA, les activités exécutées lors du premier

semestre pour un coût total de 15 523 125 FCFA. Dans une logique de consolidation et de préparation des acteurs à l'appropriation et la pérennisation des acquis, l'approche de mise en œuvre de la phase 3 du P-DIEM devrait consister à conférer au mandataire un rôle de coordination de la gestion des partenaires de mise en œuvre et des partenaires stratégiques du programme assortie d'un système de transfert concomitant de ressources financières sur les activités de synergie. Cette approche aura plus d'avantages en termes d'ancrage, de portage institutionnel, d'appropriation et de durabilité des acquis.

4) **Réaliser pour chaque expérience de cofinancement avec d'autres bailleurs, des études préalables d'analyse avantages/coût et de faisabilité :**

L'analyse des expériences de cofinancement développées au cours de la deuxième phase du P-DIEM ressort quelques difficultés liées à la communication et au leadership institutionnel, à la remise en cause des engagements initiaux sur les lots de travaux à exécuter, au redimensionnement du projet initial entraînant, du coup, une rallonge des délais d'exécution, etc. Ces faiblesses pouvaient être identifiées lors d'études préalables de faisabilité et d'analyse coûts/bénéfices. C'est donc à cette fin que la recommandation est formulée.

5) **Autonomiser, dans une approche de responsabilisation, les cadres institutionnels d'appui, de gestion, de coordination et de pilotage (CADEC, Coopératives agricoles, etc.) :**

Le rôle des Creusets d'Appui à la Dynamique Économique et Commerciale (CADEC) est très important dans l'amélioration du climat des affaires à l'échelle communale voire intercommunale. Ces creusets visent l'articulation de la concertation entre le secteur public local et le secteur privé local en vue de trouver des solutions aux problèmes qui plombent le climat des affaires. Ils sont censés venir en appui aux coopératives en termes de facilitation l'environnement des affaires et des affaires elles-mêmes ; les coopératives étant des moteurs/unités de production, de transformation et de commercialisation. Le P-DIEM 3 devrait trouver des mécanismes de financement du fonctionnement de ces cadres qui animent, à divers niveaux, l'économie locale autour des IEM. Leur durabilité permettra de rendre viables certains acquis du programme.

6) **Appuyer la régularisation des actions de reddition des comptes à tous les niveaux de responsabilités (Mairies, Comités de gestion, CADEC, etc.) :**

L'appui à l'organisation des séances de reddition des comptes fait partie des activités confiées par le P-DIEM 2 aux intercommunalités. Mais, elle n'a été actée que vers la fin de la deuxième phase du programme. Or, non seulement, la reddition des comptes permet d'informer la population mandante sur les actions engagées par le maire pour le compte de la commune et les comités de gestion des IEM et les CADEC pour le compte des acteurs économiques, mais elle permet également de faire naître chez la population le sentiment de démocratie locale et le civisme fiscal. Le P-DIEM 3 devra prioriser l'appui aux communes et intercommunalités ainsi qu'aux comités de gestion et aux CADEC en vue de renforcer la culture de reddition des comptes.

7) ***Appuyer les communes à intégrer dans leur plan d'entretien et de maintenance, les IEM et les équipements d'énergie verte :***

L'un des critères de performance des audits des fonds FADeC/CONAFIL fixe le seuil d'entretien et de maintenance des infrastructures sociocommunautaires à au moins 12% du budget communal. Mais, dans la pratique, peu de communes parviennent à respecter cette norme. Or, l'entretien et la maintenance des infrastructures économiques et marchandes contribuent à leur durabilité. L'appui aux communes à intégrer dans leur plan d'entretien et de maintenance, les IEM et à l'opérationnaliser régulièrement devra être articuler avec l'exigence de réinvestissement d'une partie des recettes mobilisées sur les IEM dans leur entretien et maintenance.

8) ***Axer la collaboration avec les ministères sectoriels sur une approche programmatique qui s'arrime à leur plan de travail (pluri)-annuel et qui leur confère une autonomie financière sur les activités de synergie :***

Dans une logique d'assurance du portage institutionnel et de la durabilité de certaines actions stratégiques initiées par le P-DIEM en collaboration avec les ministères sectoriels, il s'avère plus structurant de financer les activités de synergie à travers une dotation budgétaire. Ainsi, identifiées et inscrites dans le plan de travail annuel desdits ministères, les actions de synergie seront directement portées et financées par eux-mêmes sur la base d'une dotation budgétaire du P-DIEM sur la base de principes de gestion et d'audit harmonisés au départ. Sur le plan stratégique, cette approche de collaboration offre l'avantage de progresser rapidement sur les questions d'ordre institutionnel (élaboration d'arrêtés ou de décret, prise en compte dans les dispositifs nationaux, définition de normes de gestion et d'audit, renforcement des capacités, etc.). Sur le plan opérationnel, elle mobilise l'intérêt des ministères sectoriels pour les activités et thématiques adressées par le programme.

9) ***Rendre plus manifestes et capitaliser les activités de synergie avec les autres programmes de la DDC :***

La synergie thématique avec les autres programmes des domaines DER et Gouvernance de la DDC devrait être manifestée et capitalisée. En effet, dans le secteur de l'agriculture par exemple, les approches de développement territorial sont calquées sur des modèles de circuit court (sédentarisation et valorisation des potentialités territoriales) tandis que dans le secteur de l'élevage, elles sont calquées sur des modèles de circuit long (nomadisme et transhumance nationale ou transfrontalière). Prioritairement, la synergie avec les programmes de la DDC ci-après est fortement recommandée :

- ♣ Le Programme de Coopération Transfrontalière Locale (PCTL) sur les volets (i) pôle économique et marchand transfrontalier, (ii) migration économique transfrontalière, (iii) coopération transfrontalière locale (communes frontalières et intercommunalités transfrontalières) : Malanville, Kalalé, Nikki, etc.)

- ♣ Le Programme d'Appui au Secteur du Développement Rural (PASDeR) sur les volets (i) capacitation et amélioration durable des conditions de vie des exploitations pastorales, (ii) capacitation et amélioration durable des conditions de vie des organisations professionnelles d'artisans, (iii) l'accès au marché, etc. : toutes les communes et les TPE/GTPE
- ♣ Le programme d'Entrepreneuriats Stratégiques Pour des Opportunités d'Investissements Renforcés (ESPOIR) sur les volets (i) capacitation des PME animant les IEM, (ii) capacitation des coopératives de femmes productrices, transformatrices et commerçantes, (iii) accès au financement, (iv) entrepreneuriat des jeunes, etc. : Sinendé (Fô-Bouré, Banikoara (Gomparou), Malanville (marché international), Glazoué (marché international), Péhunco (marché régional de Taki-Sari)
- ♣ Le programme d'Appui à la Gouvernance locale et au Renforcement de de l'Attractivité territoriale (AGORA) sur les volets (i) gouvernance locale, (ii) attractivité et compétitivité territoriales, (iii) sécurité territoriale, (iv) appui institutionnel, etc.

CONCLUSION

L'évaluation finale du P-DIEM 2 a permis de ressortir la performance du programme sur la base de critères bien précis couramment utilisés en matière d'évaluation de programmes/projets.

De ce qui ressort des résultats présentés dans ce rapport, il est à retenir que la pertinence du P-DIEM 2 est bonne, son efficacité et son efficience sont assez bonnes, ses effets/impacts sont bons et la durabilité de ses acquis est assez bonne.

Sur les préoccupations d'ordre thématique et transversal, il est à retenir les points suivants :

- ♣ **La maîtrise d'ouvrage communale** : à la phase 2 du P-DIEM, elle est directement assurée par les communes et le programme. Elle est variable suivant les communes et les IEM. L'analyse des capacités des communes indique qu'en matière de maîtrise d'ouvrage intégrant le BTC, les capacités des communes sont encore en construction et méritent d'être consolidées avec un portage plus responsabilisant. Les approches techniques implémentées par le P-DIEM 2 visent à tenir dans les délais et à limiter les risques liés à la qualité des IEM. Quant aux procédures de passation des marchés publics, elles ont été exécutées pour certains marchés suivant le Code des marchés publics en vigueur au Bénin et pour d'autres, selon les procédures de passation de la DDC (Parc à bus de Bohicon, notamment). Cette double approche en matière de procédures de passation de marchés s'arrime aux réalités de terrain nécessitant une prise en main des procédures afin de gérer au mieux les risques afférents. La tardive collaboration avec les intercommunalités n'est pas de nature à garantir l'ancrage institutionnel local et la durabilité de certains acquis du P-DIEM 2 (Gestion des déchets, reddition des comptes et relation secteur public - secteur privé).
- ♣ **Les Collectivités locales** : en matière de capacitation, elles sont un acteur central, mais porteur de rôles très limités en raison du leadership très prononcé de la SNV. En termes de rôles effectivement joués, elles ont bénéficié des actions de RC initiées par

le P-DIEM 2. Elles assurent la réplication des capacités acquises et le suivi des autres acteurs impliqués dans la réalisation des IEM. En termes de rôles qu'elles devraient jouer, il est à retenir qu'elles devraient être mises en ligne de mire lors de la phase 3 du programme si on estime que les deux premières ont été des phase d'apprentissage et d'appropriation des processus et résultats en vue d'une autonomie capacitaire. Les Intercommunalités ont joué un rôle limité et d'arrière-plan au cours de la phase 2 du P-DIEM. Les conventions de collaboration signées avec elles ont été tardivement mises en œuvre avec, à la clé, un transfert tardif de ressources concomitant.

- ♣ **La dynamisation de l'économie locale** : la mise en place de la régie autonome de Malanville est une option gagnante et stratégique. Les résultats en termes de mobilisation de ressources à l'avènement de la régie sont très encourageants et méritent une véritable consolidation. Quant à Glazoué, le choix de l'IEM est très avvenu et structurant. Il s'arrime parfaitement avec les priorités programmatiques du Gouvernement, de la commune et du Groupement Intercommunal des Collines (GIC). À cet, la mise en place des Terminaux Électroniques de paiement par le GIC dans le cadre de la mise en œuvre du PIADE³ devrait aboutir à une synergie avec le P-DIEM 3. L'envergure du marché régionale voire internationale de Glazoué dénote le caractère structurant de l'investissement tel qu'il a été démontré à travers les études de faisabilité technique, socioéconomique et environnemental des IEM de la phase 2 du P-DIEM. L'exploitation du marché n'est pas encore active, autrement les données de gestion pouvaient indiquer la rentabilité de l'investissement et son incidence sur les recettes propres mobilisées par la commune.
- ♣ **La promotion des Blocs de Terre Comprimés (BTC)** : les BTC sont produites par les TPE suivant des procédures standardisées et correctement appliquées. Leur qualité est donc garantie. Leur mise en œuvre est également acceptable même s'il y a encore des efforts à faire par endroit. Ces efforts sont beaucoup plus liés au renforcement des capacités des tâcherons ou ouvriers sur les processus d'utilisation combinée des BTC et du parpaing. Actuellement, le coût de revient des BTC n'est pas encore attractif et compétitif par rapport au parpaing. Un travail de démonstration de fond reste à être fait en matière de sensibilisation sur les avantages comparatifs (thermiques et durabilité) des BTC. Les facteurs sociologiques doivent également être adressés autant à l'égard des populations que des autorités nationales qui n'œuvrent pas suffisamment à l'utilisation des matériaux locaux dans les constructions publiques (cas des nombreux chantiers en construction dans le pays sans aucune utilisation des BTC).
- ♣ **L'analyse des retards dans l'exécution du programme** : les retards dans l'exécution du programme sont en grande partie imputable à la SNV qui ne parvient pas à transcender ses relations plus ou moins tendues avec l'un des partenaires de mise en œuvre (Swisscontact notamment), radicalise sa relation avec les intercommunalités en ne transférant pas les ressources financières de mise en œuvre des conventions de

³ Projet Intercommunal d'Appui au Développement Économique dans les Collines

partenariat, implique très peu les communes dans la gestion des déchets et de l'énergie verte, etc. Les retards notés sont également dus aux cofinancements (Bohicon et Péhunco notamment) qui ont produit des désaccords chronophages pour le premier et une réorganisation complète du projet initial pour le deuxième.

5. ANNEXES DU RAPPORT

5.1. Annexes 2 : Données sur le cadre méthodologique de réalisation de l'évaluation

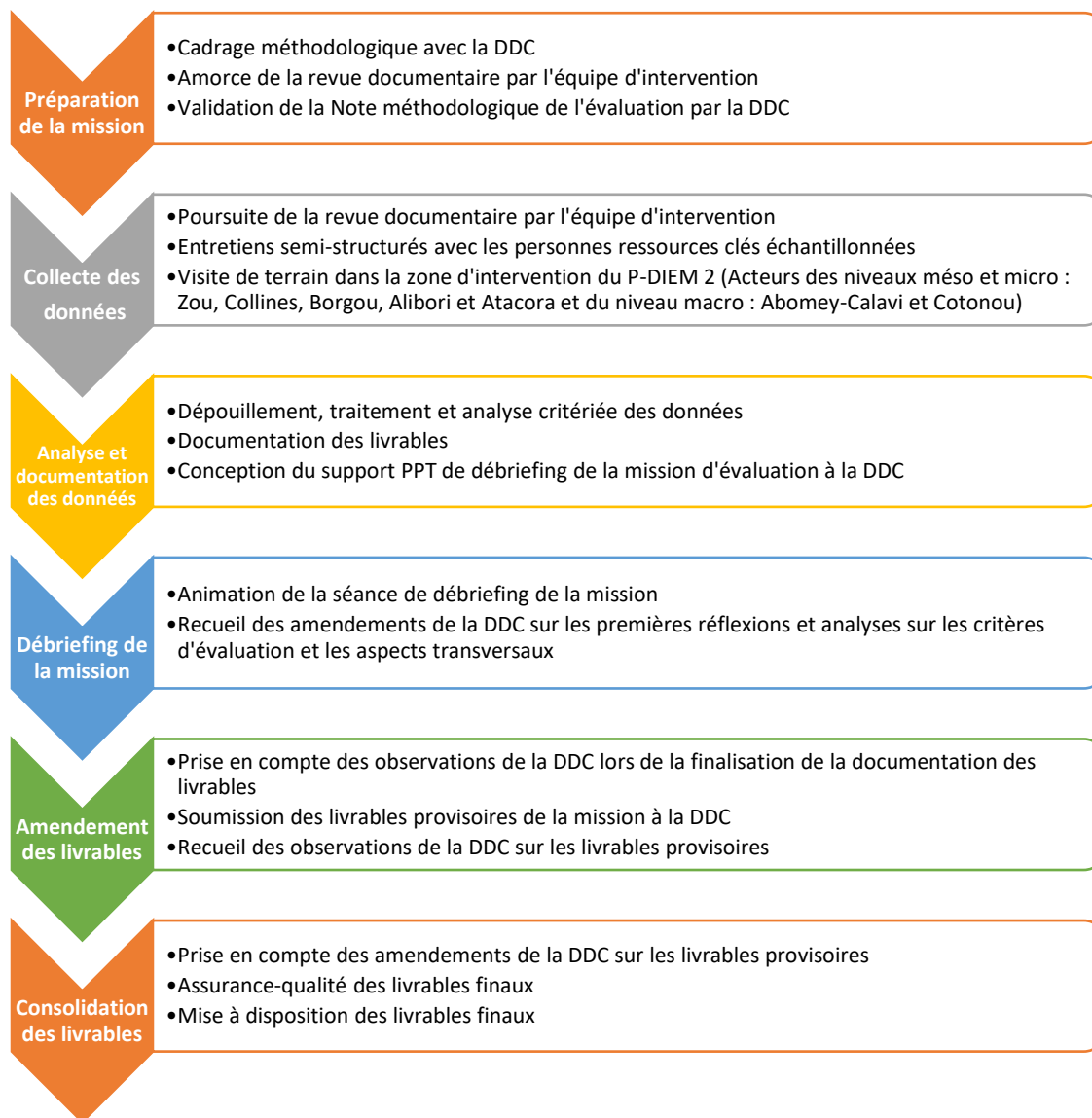


Figure 9 : Phasage de l'évaluation finale du P-DIEM 2

Tableau 22 : Échantillon de l'évaluation finale du P-DIEM 2

Catégories d'acteurs à rencontrer	Effectifs		Total
	Hommes	Femmes	
Mandataire	05	01	06
Partenaires de mise en œuvre	08	17	25
Partenaires stratégiques macro	13	-	13
Partenaires techniques et financiers	02	-	02
Bénéficiaires au niveau des communes	78	70	148
Organes de gestion des IEM	7	02	09
Acteurs du secteur privé	5	-	05
TOTAL	118	90	208

Source : Données de terrain, septembre - octobre - novembre 2021

Tableau 23 : Calendrier de déroulement des missions de terrain auprès des acteurs des niveaux micro et méso

Dates	Acteurs à enquêter
PARAKOU	
11/10/21	SNV Équipe de projet, Équipe ADECOB Préfecture Borgou
TCHAUROU	
12/10/21	Mairie de Tchaourou, Visite de terrain, Échanges avec les Acteurs sur place, Échanges avec les TPE/GTPE, CFP, Groupements de femmes, etc.
KALALÉ	
13/10/21	Mairie de Kalalé, Visite de terrain, Échanges avec les Acteurs sur place, Échanges avec les TPE/GTPE, CFP, Groupements de femmes, etc.
NIKKI	
14/10/21	Mairie de Nikki, Visite de terrain, Échanges avec les Acteurs sur place, Échanges avec les TPE/GTPE, CFP, Groupements de femmes, etc.
SINENDÉ	
15/10/21	Mairie de Sinendé, Visite de terrain, Échanges avec les Acteurs sur place, Échanges avec les TPE/GTE, CFP, Groupements de femmes
GOGOUNOU	
18/10/21 et 19/10/21	Mairie de Gogounou, Visite de terrain, Échanges avec les Acteurs sur place, Échanges avec les TPE/GTPE, CFP, Groupements de femmes, etc., Préfecture de l'Alibori, Équipe APIDA

MALANVILLE	
19/10/21 et 20/10/21	Mairie de Malanville, Visite de terrain, Échanges avec les Acteurs sur place, Échanges avec les TPE/GTPE, CFP, Groupements de femmes, etc.
BANIKOARA	
20/10/21 et 21/10/21	Mairie de Banikoara, Visite de terrain, Échanges avec les Acteurs sur place, Échanges avec les TPE/GTPE, CFP, Groupements de femmes, etc.
OUASSA-PÉHUNCO	
21/10/21 et 21/10/21	Mairie de Ouassa-Péhunco + EPCI/2KP, Visite de terrain Échanges avec les Acteurs sur place, Échanges avec les, TPE/GTPE, CFP, Groupements de femmes, etc.
NATITINGOU	
22/10/21	ACAD, Préfecture de l'Atacora
DASSA-ZOUMÉ	
25/10/21	Préfecture des Collines
GLAZOUE	
25/10/21 et 26/10/21	Mairie de Glazoué, Visite de terrain, Échanges avec les Acteurs sur place, Échanges avec les TPE/GTPE, CFP, Groupements de femmes, etc.
ABOMEY	
26/10/21	Préfecture d'Abomey
BOHICON	
26/10/21 et 27/10/21	Mairie de Bohicon, Visite de terrain, Échanges avec les Acteurs sur place, Échanges avec les TPE/GTPE, CFP, Groupements de femmes, etc.

Source : Note méthodologique Évaluation P-DIEM 2, juillet 2021

Tableau 24 : Calendrier de déroulement des missions de terrain auprès des acteurs du niveau macro

Dates	Horaires	Acteurs à enquêter
COTONOU		
28/10/21 (CNA 1 & 2)	09 H – 10 H 30	MDGL (DPP & DGCL)
	10 h 45 – 12 H	MDGL (SP/CONAFIL)
	14 H – 15 H 30	MAEP (DPP)
	16 H 17 H 30	MEF
28/10/21	09 H – 10 H 30	MCVDD (ACVDT)

(Chef de mission)	10 h 30 – 12 H	MCVDD (DGHC)
	14 H – 15 H 30	MESFTP (CT/EFTP)
	16 H 17 H 30	DNCMP
29/10/21	09 H – 11 H	DDC (Chargés de programmes et des finances ASGoL, PASDER, ESPOIR)
	11 h 10 – 13 H	SNV
	14 H – 15 H 30	SWISSCONTACT
	16 H 17 H 30	Maîtres d'œuvre, architecte conseil, prescripteurs, AGETUR (PAURAD)

5.2. Annexes 3 : Résultats relatifs au critère Pertinence

Tableau 25 : Analyse de l'arrimage du P-DIEM 2 aux principaux documents programmatiques et aux politiques sectorielles du Bénin

Documents programmatiques/ Ministères concernés	Vérification de l'arrimage/Justification	Attentes, besoins et points d'attention envers le P-DIEM 2
Programme d'action du Gouvernement (PAG) 2016 - 2021	<u>Pertinence</u> : Oui De façon générale, le P-DIEM 2 s'arrime aux trois (03) piliers fondamentaux du PAG : (i) Consolider la démocratie, l'État de droit et la bonne gouvernance ; (ii) Engager la transformation structurelle de l'économie et (iii) Améliorer les conditions de vie des populations. De façon spécifique, le P-DIEM 2 s'arrime avec l'Axe stratégique 4 qui est décliné en huit 08 Actions dont l'Action A13 vise à <u>Renforcer les infrastructures de transport, de logistique et de commerce</u> et l'Action A15, à <u>Promouvoir les unités de transformation, de conservation et le commerce</u>.	L'Effet 1 du P-DIEM 2 « <i>Dynamisation de l'économie locale</i> » s'arrime parfaitement au pilier 2 du PAG « <i>Engager la transformation structurelle de l'économie</i> » et, partant à l'Action 13 « <i>Renforcer les infrastructures de transport, de logistique et de commerce</i> ». C'est d'ailleurs à ce titre que le Gouvernement procède à la rénovation/construction des marchés dans presque toutes les communes du pays. Le renforcement de la collaboration entre le Gouvernement et le P-DIEM 2 à travers le co-financement des IEM devrait se poursuivre et se consolider. Toutefois, aussi bien le P-DIEM 3 que la DDC devraient tirer leçon des expériences de co-financement initiées au cours de la phase 2 en vue d'affiner la stratégie de co-financement éventuel d'autres IEM. Un cadre de concertation entre principaux bailleurs impliqués dans les co-financements devrait être le creuset institutionnel par excellence de prévention et/ou de résolution des conflits de leadership qui pourraient naître des co-financements à initier prochainement.
Programme National de Développement (PND) 2018 - 2025	<u>Pertinence</u> : Oui De façon générale, P-DIEM 2 s'arrime aux quatre (04) Solutions et Objectifs stratégiques du PND : (i) Développer un capital humain sain, compétent et compétitif ; (ii) Accroître durablement la compétitivité de l'économie béninoise ; (iii) Garantir la gestion durable du cadre de vie, de l'environnement et de l'émergence des Pôles régionaux de développement et (iv) Consolider l'État de droit et la bonne gouvernance.	Les actions de renforcement des capacités initiées par le P-DIEM 2 devraient véritablement mettre l'accent sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Le développement du capital humain devrait être intégral et valoriser des démarches de production-qualité systématisées à travers les curricula de formation. Aussi, dans une perspective de développement durable, les questions environnementales (cadre de vie et gestion de l'environnement) et celles liées au Genre et la bonne gouvernance devraient être incorporées aux modules de renforcement des capacités.

	De façon spécifique, le P-DIEM 2 s'arrime aux effets suivants : (i) Effet 2.1 Le processus de transformation structurelle de l'économie béninoise est accéléré et (ii) Effet 2.2 Une agriculture productive, diversifiée et assurant la sécurité alimentaire et la synergie avec les industries de transformation.	
Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA) 2025 et Plan National d'Investissements Agricoles et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN) 2017 - 2021	Pertinence : Oui De façon générale, le P-DIEM 2 s'arrime bien aux cinq (05) grands axes d'intervention du PSDSA à savoir : (i) l'amélioration de la productivité et de la production des produits végétaux, animaux et halieutiques des filières agricoles ; (ii) la promotion et la structuration équitable des Chaînes de Valeurs Ajoutées (production, transformation, normalisation, standardisation et labellisation, cadre de concertation et commercialisation) des produits végétaux, animaux et halieutiques des filières prioritaires ; (iii) le renforcement de la résilience des exploitations agricoles (gestion durable des terres et adaptation aux changements climatiques, gestion des risques) face aux changements climatiques et l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables (nutrition, filets sociaux etc.) ; (iv) l'amélioration équitable de la gouvernance (renforcement juridique, institutionnel, mécanismes de redevabilité et coordination intersectorielle à différentes échelles) du secteur agricole et de la sécurité alimentaire et nutritionnelle ; et (v) la mise en place de mécanismes de financements et d'assurance adaptés et accessibles aux différents types d'exploitations agricoles et catégories d'acteurs des maillons des filières agricoles, y compris les femmes, les jeunes et les primo-entrepreneurs. De façon spécifique, il s'arrime aux axes stratégiques 1, 2 et 3.	L'application développée par la SNV pour la collecte des données liées à l'exploitation des marchés (notamment des marchés à bétail) constitue un véritable instrument de génération de données statistiques en matière d'élevage. Une synergie avec le MAEP pourrait par exemple permettre de tester cette application à partir des marchés financés par le P-DIEM en vue d'en faire un outil systématique de collecte d'information à l'usage des ATDA et des DDAEP.
Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT)	Pertinence : Oui De façon générale, le P-DIEM s'arrime à l'option d'aménagement territorial liées à l'attractivité et la compétitivité du Bénin.	En effet, la construction des marchés à bétail et des marchés ordinaires à influence régionale ou internationale (Kalalé, Péhunco, Glazoué, Malanville, etc.) et le parc à bus de Bohicon

	De façon spécifique, le P-DIEM 2 s'arrime parfaitement aux stratégies des pôles régionaux de développement de sa zone d'intervention à savoir : la zone Nord-Est ; la zone Nord-Ouest et la zone centre.	participe de l'attractivité et de la compétitivité des communes bénéficiaires. À ce titre, le P-DIEM 2 devra : ♣ davantage mettre l'accent sur le caractère attractif et compétitif des IEM ; ♣ au-delà, la phase 3 devra amorcer très tôt, les éléments de capitalisation en lien avec l'Agenda spatial ou le SNAT ; ♣ commanditer une étude sur l'influence en matière d'attractivité et de compétitivité des marchés frontaliers tels celui de Malanville, de Kalalé (Dérasi) qui ont exercent une attractivité réelle sur les éleveurs du Nigéria et du Niger ; ♣ développer une synergie d'action palpable avec le Programme de Coopération Transfrontalière Locale (PCTL) cofinancé par la Coopération suisse.
MESFTP ⁴	<u>Pertinence</u> : Oui Le P-DIEM 2 se trouve être en lien avec le nouveau programme de formation professionnelle du Bénin appuyé par la DDC.	En effet, le plan d'urgence lancé depuis 2016 par le Gouvernement pour l'horizon 2030, vise à inverser la tendance en allouant davantage les dépenses sectorielles au profit de l'enseignement technique et professionnel (70%) (contre 30% pour l'enseignement général). Le PDIEM2, au regard des trois effets qu'il poursuit, valorise fortement le développement du secteur privé à travers la mise en place de stratégies et d'infrastructures visant l'insertion durable des acteurs à la base formés suivant le processus technique et professionnel : ♣ Intégrer la formation en ML dans les curricula par les centres de formation professionnelles ; ♣ Appui en équipements et en formateurs ; ♣ Promotion de fabrication de presses par des structures nationales ; ♣ Associer le CNCP (secteur public et privé) au groupe de travail de promotion des ML,

⁴ Ministère des Enseignements Secondaires, technique et Formation professionnelle (MESFTP)

		♣ Envisager des EIE en cas d'une exploitation à grande échelle des carrières pour éviter des problèmes environnementaux.
MEF ⁵	<u>Pertinence</u> : Oui Le P-DIEM 2, dans sa logique de renforcement des capacités des parties prenantes en gestion de trésorerie communale et mobilisation des ressources, s'aligne bien aux priorités sectorielles du MEF. Avec l'arrêté interministériel sur les Régies autonomes locales, la base légale en lien avec le Trésor a été créée pour un compte annexe au budget communal de la régie autonome.	Ainsi, le programme contribue à la création de revenus pour les collectivités territoriales administrées par les mairies. ♣ Renforcer l'implication du MEF dans l'expérience pilote à Malanville relative à la digitalisation du système de recouvrement pour la mise en conformité avec les directives du ♣ MEF/Trésor afin de sécuriser les finances publiques et éviter la multiplicité des systèmes ; ♣ Renforcer les capacités des comptables communaux.
MAEP ⁶	<u>Pertinence</u> : Oui Les organes de gestion des marchés à bétail sont chargés d'une mission d'intérêt public et leur renforcement par le biais du P-DIEM 2 est déterminant pour la cohésion sociale. L'appui à la gestion des marchés polyvalents permet de renforcer la traçabilité des ressources. En outre, L'étude réalisée par le P-DIEM 2 pour introduire une réglementation nationale sur la gestion des marchés à bétail est pertinente pour le MAEP qui envisage la mise en œuvre prochaine du PROSER, un projet s'adressant spécifiquement aux communautés pastorales.	♣ Mener les réflexions autour de la gestion des IEM, ♣ Améliorer la capacité d'anticipation sur la fluctuation des prix des produits locaux au niveau des IEM, ♣ Mettre en place une dynamique pour lever le risque d'utilisation privative des IEM, ♣ Renforcer le système de recouvrement digitalisé des IEM polyvalents en limitant le risque de déviance par des tickets parallèles, ♣ Faire la cartographie des IEM, pour visualiser le maillage national comme support à la décision.
MCVDD ⁷	<u>Pertinence</u> : Oui Le P-DIEM 2 se retrouve au cœur de la stratégie de promotion des ML (document de 2006) et du Décret N° 2005-482, du 4 Août 2005, portant sur la prise en compte des matériaux locaux dans les constructions publiques.	♣ Soutenir le plaidoyer qui s'adresse aux pesanteurs socio-politiques en vue de la prise d'arrêtés d'application du Décret N° 2005- 482.

⁵ Ministère de l'Économie et des Finances

⁶ Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche

⁷ Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable

	Pertinence : Oui Le PDIEM a contribué à l'amélioration de la capacité des communes en passation de marchés et mobilisation des ressources locales à travers l'autofinancement et les investissements. Les outils du programme favorisent la transparence et la lutte contre la corruption. En outre les ML sont une activité de haute intensité de main d'œuvre.	♣ Reproductibilité des outils pour une mise à l'échelle en tenant compte de l'asymétrie de la capacité des communes, ♣ Maintenir la bonne communication notamment autour des investissements, avantages des ML et mobilisation des ressources locales, ♣ Appui aux IC pour évoluer vers des EPCI.
--	---	---

Source : Tableau extrait du Rapport d'évaluation à mi-parcours du P-DIEM 2 et consolidé par les données de terrain de l'évaluation finale

Tableau 26 : Vérification de l'arrimage du P-DIEM 2 aux PDC des communes bénéficiaires, aux besoins des intercommunalités et autres acteurs de proximité

Communes	Vérification de l'arrimage du P-DIEM 2 au PDC/Justification	Attentes, besoins et points d'attention envers le P-DIEM 2
PDC de Nikki	Le PDC de la commune de Nikki s'articule autour de 05 programmes : (i) Amélioration de la gouvernance locale et la mobilisation des ressources ; (ii) Aménagement du territoire et de la gestion durable des ressources naturelles ; (iii) Développement économique local ; (iv) Accroître l'attractivité touristique de la commune et (v) Renforcer les services sociaux de base et la protection sociale. Le croisement des programmes avec les effets du P-DIEM 2 montre une concordance en ce qui concerne les volets liés à l'économie locale et les services marchands.	La consolidation des actions programmatiques du P-DIEM 2 appelle la prise en compte de quelques points d'attention : ♣ le suivi plus rapproché et régulier des travaux en exécution ; ♣ la gestion plus contextualisée du volet Genre en considération des réalités socioculturelles.
PDC 3 de Péhunco	Pertinence : Oui Le PDC est structuré autour de 04 programmes : (i) Renforcer la sécurité alimentaire et nutritionnelle par le développement de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche ; (ii) Offrir aux populations des prestations de services de qualité ; (iii) Promouvoir l'économie locale à travers la diversification des activités génératrices de revenus ; (iv) Améliorer le cadre de et la résilience aux changements climatiques. Une comparaison entre les programmes du PDC et le cadre stratégique du P-DIEM 2 révèle une forte cohérence entre les effets 1, 2 et 3 du P-DIEM 2 et tous les programmes composant le PDC 3 de la commune.	Sur la base des observations faites par la mission d'évaluation sur le site du marché régional de Taki Sari, quelques points méritent une attention particulière de la part du P-DIEM 2 : ♣ le contrôle plus strict de la qualité des BTC employés sur le site ; ♣ l'anticipation sur le mode de gestion du marché ; ♣ l'anticipation sur le mode de gestion des déchets à produits par les usagers du marché ; ♣ la capitalisation du triple co-financement du marché : État, Commune et P-DIEM 2.
PDC de Glazoué	Pertinence : Oui Le PDC est structuré autour de 05 programmes : (i) Promotion d'une agriculture durable et résiliente, de l'artisanat, du tourisme et de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes ; (ii) Gestion durable de l'espace et des ressources naturelles ; (iii) Amélioration des échanges commerciaux ; (iv) Amélioration des performances de l'administration locale et (v) Renforcement des équipements sociocommunautaires et de leur résilience, l'éducation des populations à la nutrition et à une alimentation équilibrée. Le croisement des programmes du PDC avec les effets du P-DIEM 2 montre une réelle concordance des 02 cadres stratégiques.	Sur la base des observations faites sur le terrain et des données documentaires exploitées, la mission recommande les points d'attention suivants au P-DIEM 2 : ♣ l'arrimage de l'approche de gestion des déchets à celle implémentée par la commune au lieu de pratiquer une superposition d'approche ; ♣ la construction de magasins supplémentaires de stockage des produits sur le site du marché ; ♣ le développement d'une synergie avec le GIC sur le volet « utilisation des Terminaux de Paiement Électronique (TPE) ».

PDC de Bohicon		
Intercommunalités associatives	<u>Pertinence</u> : Oui mais relatif Le changement de paradigme d'intervention entre la phase 1 et la phase 2 et la marginalisation des intercommunalités par l'équipe de gestion du P-DIEM 2 ne nous permet pas de considérer que le P-DIEM 2 a réussi à renforcer sa collaboration avec ce dispositif institutionnel très indispensable pour la mise à l'échelle de certaines initiatives intercommunales. L'élaboration et la signature d'une convention de collaboration avec chaque intercommunalité associative (ADÉCOB & APIDA) dénotent une certaine cohérence et conformité dans les orientations stratégiques du P-DIEM 2 et des dites intercommunalités. Toutefois, les difficultés entravant la mise en œuvre diligente des dites conventions dénotent une insuffisance de volonté de la part de l'équipe de gestion du P-DIEM 2 de transférer concomitamment les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre des conventions.	♣ la redéfinition du rôle porté par les intercommunalités en appui aux communes concernées ; ♣ Ce pourrait être un point d'appui pour la 3^{ème} phase du projet au lieu de recruter des consultants.
Communes en charge du développement local, la fourniture des services, la réglementation, et le contrôle	<u>Pertinence</u> : Oui mais relatif A travers la stratégie de mise en œuvre du P-DIEM 2, une partie des communes a pu véritablement s'approprier de la maîtrise d'ouvrage communale. On peut donc considérer que le programme s'inscrit en droite ligne avec la mission de la fourniture des services publics en vue d'améliorer les conditions de vie des populations par l'accroissement de la mobilisation des ressources locales et le niveau d'autofinancement. Mais, d'un autre côté, la mission a noté la substitution du P-DIEM 2 aux services communaux en matière de passation des marchés. L'approche implémentée à ce niveau n'est pas totalement apprenante surtout pour un matériau aussi nouveau que la BTC. La plupart des marchés en matière de maîtrise d'œuvre ont été passés par le P-DIEM 2. Il en est de même pour les équipements de gestion des déchets sur les sites abritant les IEM. Les communes n'ont pas été responsabilisées pour passer ces marchés alors qu'elles manifestent le besoin d'être accompagnées dans ces processus afin d'apprendre et de se forger une certaine expertise en la matière. Le P-DIEM 2 a manqué de pertinence sur ces volets.	♣ Adopter à la fois une démarche responsabilisante et apprenante à l'endroit des communes qui restent, du point de vue de la loi, les maîtres d'ouvrages à l'échelle de leurs territoires respectifs ; ♣ Repréciser les rôles et responsabilités des communes en matière de maîtrise d'ouvrage communale

Organes de gestion des IEM	<u>Pertinence</u> : Oui Le développement des modèles, de la réglementation et l'appui à la professionnalisation des membres des Comités de gestion ont permis sensiblement le relèvement du niveau de recouvrement des recettes par les organes de gestion des IEM malgré les impacts négatifs de la fermeture des frontières et de la crise COVID-19. Les organes de gestion des IEM ont véritablement besoin de capacitation sur les plans technique, organisationnel, managérial, financier, etc.	♣ Consolider les organes de gestion des IEM ; ♣ Renforcer la capacitation en matière de digitalisation de la gestion des IEM ; ♣ Renforcer les mécanismes de reddition de comptes et la capacité de gestion de conflits ; ♣ Adopter un modèle de capacitation tenant compte des réalités de chaque commune (Gogounou par exemple).
Acteurs du secteur privé en charge de la création de richesse, des revenus, des emplois et la défense des intérêts	<u>Pertinence</u> : Oui Le P-DIEM 2 a contribué à la création d'un environnement institutionnel et organisationnel approprié pour les acteurs du secteur privé.	♣ Poursuivre la capacitation technique et managériale des GTPE et TPE ; ♣ Poursuivre la capacitation entrepreneuriale des GTPE et TPE ; ♣ Garantir les facteurs de production des BTC (presses tropicalisées, curricula de formation, etc.) et d'accès au financement

Source : Données de l'évaluation finale, novembre 2021

Tableau 27 : Point des cofinancements de nouvelles IEM en phase 2 du P-DIEM

SITE D'IEM	FINANCEMENT DDC		COFINANCEMENT AVEC DDC			
	Ouvrages	Montants FCFA	Ouvrages	Partenaires	Montants FCFA	Observations
Bohicon	Production de BTC, galerie marchande, 4 box de restauration, bâtiment annexes, enseigne et portique, 2 quais d'embarquement/débarquement, structures métallique et charpente-couverture, réhabilitation de hangars, assainissement et espace vert	450 000 000 HT	Travaux sur financement initial : Bâtiment administratif, clôture	PAURAD	220 000 000 HT	Obtenu auprès de l'ingénieur du PAURAD
			Travaux sur reliquat : Aménagement de l'aire du trafic	PAURAD	280 000 000 HT	Obtenu auprès de l'ingénieur du PAURAD
			Guérites d'entrée et sortie, hangar de vente de viande grillé, 2 blocs toilettes, hangars marchand	Mairie	100 000 000 TTC	
Glazoué	Production de BTC, Clôture du domaine, 3 blocs de guérite + local technique, Magasins A et B, bâtiment administratif, un bloc toilette	405 000 000 HT	Maquis A et B, deux bloc toilettes	Mairie	100 000 000 TTC	
			Hangars marchands, réhabilitation des boutiques existantes, assainissement et pavage	ACVDT	5 milliards TTC	Selon le Maître d'œuvre
Nikki	Production de BTC, réhabilitation du bâtiment administratif hangar négoce, Bâtiments de restauration + Cuisine, Hangar des contrôleurs du parking deux roues, Hall pour hébergement commun, local technique	100 000 000 HT	Portique d'entrée, clôture de la façade principale (292,19 ml), 2 nouveaux portails d'accès, hangar de vente de marchandise, hangar d'exposition et de vente de moto.	Mairie	50 000 000 TTC	
Péhunco	Travaux initiaux : Bâtiment administratif, 2 boutiques B4, 5 hangars de vente de tubercule, portique, parking auto, rénovation du rez-de-chaussée des bloc	270 000 000 HT	Production de BTC, Magasin M2, magasin M3, boutique B6, blocs toilettes, hangars de vente de viande grillée	Mairie	250 000 000 TTC	

	boutiques B1, B2 et B3					
	Travaux complémentaires dont l'AAO est lancé le 29/12/21 : 3 hangars de vente de tubercule, 1 magasin M2 + 2 magasins M3	150 000 000 HT	Autres bâtiments du plan d'aménagement, assainissement et pavage	ACVDT	3 milliards	Projetés selon le Maître d'œuvre

Source : Données de terrain (SNV), décembre 2021

Encadré N° 1 : Analyse diagnostique de l'approche de cofinancement implémentée à la phase 2 du P-DIEM

Forces de la stratégie de cofinancement :

- Alignement du P-DIEM 2 sur les priorités programmatiques du Gouvernement
- Visibilité des actions et de l'importance du P-DIEM 2 auprès du Gouvernement
- Réduction/répartition des risques liés au financement des IEM cofinancées
- Facilitation des processus de plaidoyer de haut niveau déployés par le P-DIEM 2

Faiblesses de la stratégie de cofinancement :

- Absence d'un cadre institutionnel de gouvernance, de concertation et d'harmonisation du cofinancement (cas du parc à bus de Bohicon)
- Non-respect des engagements initiaux pris dans le cadre de l'accord de cofinancement (cas du PAURAD en ce qui concerne le parc à bus de Bohicon)
- Retard considérable dans l'exécution des travaux dû au rythme décalé des décaissements de fonds
- Modifications apportées au projet initial (cas du marché Taki Sari de Péhunco) et à l'accord de cofinancement initialement conclu à cause du décalage de la durée de vie du projet cofinancier (cas du PAURAD sur le parc à bus de Bohicon).

Analyse de la stratégie de cofinancement en termes de coût d'opportunité

De toute évidence, le cofinancement s'est imposé comme une opportunité à saisir ; une opportunité facilitée par les facteurs ci-après :

- un contexte national marqué par un PAG ambitieux qui consacre d'importants investissements dans les infrastructures économiques et marchandes ;
- un positionnement des programmes et projets d'aide au développement sur la problématique du renforcement de l'économie locale et de la décentralisation à travers l'assainissement urbain et la construction/rénovation d'infrastructures économiques et marchandes (cas du PAURAD) ;
- une volonté très marquée du Président de la République du Bénin d'accélérer la croissance économique du pays quitte à se positionner même sur des investissements jugés structurants initialement financés par des partenaires techniques et financiers ;
- une concordance du cadre stratégique du P-DIEM 2 avec les priorités programmatiques des communes bénéficiaires, ce qui constitue une occasion à saisir en cofinçant les IEM.

Au-delà de l'opportunité à saisir que constitue le cofinancement, il y a qu'elle a par ailleurs un coût qui exclut la possibilité de tout investissement alternatif. À l'analyse, quel est réellement le coût de l'opportunité que constitue le cofinancement pour le P-DIEM 2 et, au-delà, pour la DDC-Bénin ?

Ainsi que le démontre les statistiques fournies concernant les montants de cofinancement des parties impliquées sur les montants totaux estimatifs des IEM (Cf. § 3.1.2.), la part la plus importante est supportée par le P-DIEM 2 dont les parties d'ouvrage à réaliser sont en BTC et donc, plus coûteuses que les autres parties en parpaing supportés par les autres cofinanciers en l'occurrence, le PAURAD et le Gouvernement du Bénin. Donc, l'objectif de partage du risque financier à travers une stratégie de cofinancement n'est pas systématiquement garanti. Le cofinancement n'amortit pas de facto le volume des investissements initiaux prévus par le P-DIEM 2. En outre, quand on met dans la balance les retards enregistrés ainsi que les frictions institutionnelles dues aux conflits de leadership avec le PAURAD, on se retrouve dans une situation où le coût supporté n'est plus que financier : il perturbe la planification initiale, conduit à une modification substantielle ou sensible des composantes du projet initial, fragilise la logique d'intervention habituelle, expose à des risques de conflits institutionnels.

Durabilité de la stratégie de cofinancement

À l'étape actuelle, les résultats du cofinancement sont mitigés et n'offrent pas la garantie d'une durabilité en termes de reproductibilité à moins de faire l'objet d'une étude spécifique en matière de risques et d'analyse coûts/avantages.

5.3. Annexes 4 : Résultats relatifs au critère Efficacité

Fiche récapitulative N° 1

I. Identification du Ministère

Nom du Ministère : Ministère des Enseignements Secondaire, Technique et de la Formation Professionnelle (MESTFP)

Nom de la Direction ou des Directions partenaires : Direction de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (DETFP)

Nom du Point Focal/P-DIEM au Ministère : AKAKPO Mathias René (Conseiller technique à l'EFTP du ministre)

Nom du Point Focal/P-DIEM à la DETFP : MONSIA Amédée C

NB : Pas encore un acte de désignation (pas encore une note de service)

II. Point des activités réalisées/en cours

N°	Activités réalisées ou en cours de réalisation	Périodes	Acteurs impliqués	Résultats obtenus
1	Identification et prospection des lycées et centres de formation professionnelle à impliquer dans les activités de formation sur les briques en terre comprimée.	03 au 08 décembre 2018	♣ Swisscontact ♣ P-DIEM ♣ DDESTFP	Les CFPA d'Abomey, de Glazoué, de Kouandé et le Lycée technique de Kandi ont été retenus pour abriter les formations. Il faut noter que la formation qui devrait se dérouler au CFPA de Kouandé a été déroulée sur le site du collectif des artisans de Péhunco.
2	Formation de 20 enseignants/formateurs sur les techniques de construction en BTC.	05 au 30 août 2019	♣ UAC (EPAC) ♣ CRATERRE ♣ EAMAU ♣ MESTFP (DETFP)	Les enseignants/formateurs et les DST/CST des mairies identifiées ont reçu la formation pendant un (01) mois.
3	Formation des artisans, techniciens et ingénieurs sur les techniques de construction en BTC.	Octobre-Novembre 2019	♣ CFPA ♣ LTP ♣ Mairies (CST) ♣ DETFP	♣ Cinq (05) sessions de formation ont été organisées par centre sur la production de BTC ♣ Dix (10) sessions de formation ont été organisées sur la mise en œuvre des BTC ♣ Cinq (05) principaux corps de métiers à savoir : la maçonnerie, la menuiserie/coffrage, la ferrallerie, plomberie, l'électricité ont été pris en compte dans la formation ♣ Au moins quarante (40) artisans, techniciens et ingénieurs dont plusieurs femmes sont formés sur la production de BTC et sur le contrôle de qualité dans chaque commune.
4	Participation de la DETFP à l'activité de mise en place du cadre de concertation pour le	9 juillet 2020	♣ INIFRCF ♣ EPAC ♣ ENSET	Les structures impliquées comme l'EPAC et l'ENSET ont été identifiées pour proposer les modules de formation dans leurs curricula de

	développement des matériaux locaux.			formation pour le niveau universitaire et l'INIFRCF a été identifié pour le niveau secondaire.
5	Participation de la DETFP au processus de tropicalisation des presses.	Décembre 2020	♣ Swisscontact ♣ P-DIEM ♣ MCVDD ♣ MESTFP (DETFP)	Un avis à manifestation d'intérêt a été lancé au cours du mois de novembre 2020. A l'issue du processus, cinq (05) structures ont postulé pour être pré qualifiées. Il s'agit de COBEMAG ; DON BOSCO/Parakou ; Consortium IUT-ONG LAMS-BATECO ; MIGM et FMB. Le résultat final est que l'entreprise MIGM a fabriqué une presse tropicalisée à moindre coût avec les productions de BTC identiques à la production de Testaram.
6	Renforcement de capacités des formateurs/enseignants de BTP formés à l'EPAC sur les chantiers de construction des marchés financés par le P-DIEM 2.	courant 2021	♣ CFPA ♣ LTP ♣ Mairies (CST) ♣ DDESTFP ♣ DETFP ♣ Entreprises attributaires ♣ P-DIEM	Les formateurs/enseignants des établissements de l'EFTP sont mis en situation réelle et suivent les réunions mensuelles de chantier. Ce renforcement de capacités est suivi de l'application de cas pratiques. Les immersions se déroulent actuellement sur ses chantiers ouverts, au titre de l'année 2021 dans les communes de Bohicon, Glazoué, Malanville, Nikki et Péhunco par le P-DIEM 2.
7	Visite sur deux sites de constructions des ouvrages en BTC du PDIEM 2 (Glazoué et Bohicon).	27 au 28 octobre 2021	♣ INIFRCF ♣ DETFP ♣ CNCP - Commission Technique Sectorielle d'Infrastructures-BTP	Les professionnels des BTP du CNCP-EFTP ont vu et ont compris l'importance des BTC dans les techniques de construction. Ils pourront insister sur la relecture du curricula ou proposer au Ministre, l'élaboration des modules de formation dans le domaine.
8	Atelier de partage et d'appropriation des modules de formation des artisans et de réflexion sur le développement des curricula de formation en matériaux locaux.	10 et 11 octobre 2019	♣ INIFRCF ♣ Experts P-DIEM 2 ♣ DETFP ♣ LTP ♣ CFPA ♣ EPAC	Les modules de formation des artisans ont été conçus par les acteurs de mise en œuvre.
	Sélection des quinze (15) enseignants qui suivront la formation sur les techniques de construction en matériaux locaux organisée par le P-DIEM II du 05 août au 30 août 2019 à l'Ecole Polytechnique d'Abomey-Calavi	22 juillet 2019	♣ Swisscontact ♣ DETFP ♣ Cabinet du ministre (CT/EFTP)	Voir le Procès-verbal de sélection.

III. Diagnostic de la collaboration avec le P-DIEM

FORCES	FAIBLESSES
♣ Ouverture et accessibilité de la communication institutionnelle entre le P-DIEM 2 et le MESFTP ; ♣ Disponibilité du P-DIEM 2 pour toutes sollicitations du MESTP ; ♣ franche collaboration mais besoin d'une amélioration au niveau de la planification des activités pour l'atteinte des objectifs ; ♣ Disponibilité de la cartographie des carrières ; ♣ Succès du processus de tropicalisation de presses ; ♣ Finition des chantiers écoles ; ♣ Disponibilité de la main d'œuvre qualifiée (formation des formateurs et mise en situation pratique / Formation des artisans et leur utilisation comme main d'œuvre sur les chantiers) ; ♣ Dotation de la connexion WI-FI à la DETFP sur une période d'un (01) an depuis le mois de septembre 2021 ; ♣ Promesse des matériels informatiques en cours faute de processus d'acquisition trop lent	♣ Inexistence d'une convention cadre de partenariat ; ♣ Coût élevé des équipements et outils de travail (presses Testaram notamment) ; ♣ Manque de ressources à appuyer le MESTFP en vue de l'élaboration des modules de formation, leur intégration dans les programmes de formation au niveau des établissements de l'EFTP et leur apprentissage ; ♣ Absence ou mauvaise application des textes imposant aux communes la construction de quelques modules de classes par année dans les écoles et collèges ; ♣ Absence d'un dispositif de suivi des formés et absence d'un répertoire des professionnels de cette nouvelle technique de construction ; ♣ Processus de passation des marchés très lent et trop lourd (processus à revoir).

IV. Perspectives pour la Phase 3

1. Elaboration, proposition et signature d'une convention cadre de partenariat entre le MESTFP, notamment la DETFP et le P-DIEM 3 avec une définition claire des rôles et responsabilités de chaque partie.
2. Mettre à la disposition du MESTFP les ressources financières nécessaires pour élaborer les modules de formation, faire la validation et implémenter au niveau des établissements de l'EFTP en lien avec la SN-EFTP et ARCH formation.
3. Mettre à la disposition du MESTFP les ressources financières nécessaires pour exécuter les activités pour la pérennisation des acquis du P-DIEM phase 1 et 2.
4. Faire un appui institutionnel aux directions techniques impliquées, notamment octroyer un budget de fonctionnement aux points focaux désignés.
5. Organiser la formation à tous les enseignants en poste dans la spécialité Génie civil et les métiers connexes au niveau national (mettre à l'échelle la formation des formateurs).
6. Susciter la formation des artisans au niveau des communes désireuses.

Fiche récapitulative N° 2

Nom du Ministère : Ministère de Cadre de Vie et de Développement Durable

Nom de la Direction ou des Directions partenaires : Direction Générale de l'Habitat et de la Construction

Nom du Point Focal/P-DIEM 2 à la DGHC : QUENUM Arnaud Yves

I. Point des activités réalisées/en cours

N°	Activités réalisées/en cours	Périodes	Acteurs impliqués	Résultats obtenus
1	Participation à toutes les sessions du Comité de pilotage (COFIL) du P-DIEM 2.	Tous les 6 mois	♣ DDC ♣ SNV ♣ Commune impliquées ♣ Ministères sectoriels	Cadre de concertation pour la mise en œuvre des recommandations.
2	Participation au processus de tropicalisation des presses locales pour la production des briques en terre comprimée.	Décembre 2020 à septembre 2021	♣ P-DIEM 2 ♣ MESTFP ♣ ENSTP ♣ Swisscontact	Cinq prototypes de presses proposés.
3	Participation à l'opérationnalisation des activités de l'outcome 3.	28/04/21 au 02/05/21	♣ P-DIEM 2 ♣ MESTFP ♣ DGETFP ♣ CAP/EPAC ♣ INIFRCF ♣ Swisscontact	La promotion de l'entrepreneuriat et la valorisation des matériaux locaux.
4	Participation à la mission de suivi des travaux de construction des IEM du P-DIEM 2.	15 au 19 mars 2021	♣ DDC ♣ MDGL ♣ SNV/P-DIEM 2	Bonne qualité des travaux des IEM.
5	Participation à la validation du rapport de l'étude comparative entre les constructions en BTC et en BSC.	Mars 2021	♣ ADECOB ♣ MDGL ♣ SNV/P-DIEM 2 ♣ Consultant	♣ Identification de neuf (09) zones géologiques ♣ Maîtrise des données de déboursés sec pour la production des blocs unitaires (BTC et BSC) et des coûts d'exploitation pour chacun des deux modes ♣ Avantages /désavantages techniques des deux modes.

II. Diagnostic de la collaboration avec le P-DIEM

FORCES	FAIBLESSES
Mobilisation de différents acteurs publics et privés pour l'atteinte des résultats au-delà des constructions des IEM par le P-DIEM 2.	Faible implication de la DGHC dans le suivi des chantiers du P-DIEM 2.

Communication sur les activités de la promotion des matériaux locaux par le P-DIEM 2.

Non Implication de la DGHC sur les thématiques de promotion des matériaux locaux dans le cadre de l'exécution du P-DIEM 2.

III. Perspectives pour la Phase 3

1. Création d'une plateforme interactive sur la promotion des matériaux locaux avec la SNV et l'implication de CRA-MLC dans l'animation de la plateforme à créer.
2. Formalisation de partenariat avec MCVDD /DGHC (Initier une réunion d'échanges sur les axes de synergie et pour réfléchir sur la formalisation d'un partenariat).
3. Appui technique et financier au MCVDD pour une meilleure visibilité du service en charge de la promotion des matériaux locaux.

Fiche récapitulative N° 3

Nom de l'intercommunalité : ADECOB

Nom du Secrétaire Exécutif : BIO MAMADOU YAROU Saka

Nom du Point Focal/P-DIEM 2 : BONI YARA KARIM Rachidi
à l'ADECOB

I. Point des activités réalisées/en cours au titre de la Convention signée avec le P-DIEM

N°	Activités planifiées	Activités réalisées/en cours	Périodes	Résultats obtenus
1	Mission d'appui à la sécurisation foncière des sites d'implantation des IEM des communes de Kalalé, Nikki, Sinendé et Tchaourou.	Organisation d'une tournée de séances de travail et d'échanges avec les acteurs communaux sur la sécurisation foncière des sites d'implantation des IEM.	Novembre 2021	❖ Aucun site ne dispose d'acte de sécurisation (Acte de donation, délibération du Conseil Communal, arrêté d'approbation du Préfet, arrêté communal de mise à disposition, levé topographique, attestation de recasement ou attestation de détention coutumière, titre foncier) ❖ Elaboration d'une feuille de route par commune en vue de doter les différents sites d'acte de propriété.
2	Organisation de l'audit à blanc de la gestion des IEM de Kalalé, Tchaourou, Nikki et Sinendé.	Audit à blanc de la gestion des IEM de Kalalé, Tchaourou, Nikki et Sinendé.	Novembre 2021	Constats majeurs ❖ Les conventions de partenariat Mairie/Comité de gestion sont caduques ❖ Absence d'un système d'archivage des documents et actes administratifs ❖ Les gestionnaires mis à la disposition des comités de gestion des IEM ainsi que les collecteurs opèrent sans contrat ❖ Non-respect des textes statutaires par les membres des comités de gestion des IEM

				♣ Irrégularité dans l'organisation des audiences publiques de reddition de compte ♣ Aucun IEM ne dispose d'un plan d'entretien du patrimoine et de gestion des déchets ♣ Mauvais traitement des structures/groupements de femmes pour la collecte et l'enlèvement des déchets Elaboration d'un tableau de recommandations
3	Mission d'appui à l'organisation des séances de reddition de comptes par les structures de gestion des IEM de Kalalé, de Tchaourou, de Nikki et de Sinendé.	Appui à l'organisation de la séance de reddition de comptes par la structure de gestion de l'IEM de Kalalé.	Novembre 2021	<u>Axes de présentation</u> ♣ Point de situation de trois années d'exercice par le comité ♣ Rappel du contexte, de la démarche, du mode de gestion, du fonctionnement des organes du comité et de la gestion financière. <u>Constats</u> ♣ Les organes statutaires ont plus ou moins fonctionné ♣ Le comité a connu et géré peu de conflits sur le marché ♣ La mobilisation des ressources sur le marché est allée de façon croissante même si elle devait être plus importante ♣ Les redevances versées à la mairie connaissent des avancées d'année en année ♣ La gestion des déchets reste un maillon faible. <u>Difficultés</u> ♣ Le surpoids des charges sur le comité ♣ La caducité de la convention de partenariat mairie-comité de gestion ♣ L'obstruction des couloirs qui donnent accès au marché. <u>Feuille des recommandations/engagements</u>
4	Mission d'appui à la dynamisation, au renforcement et à l'installation des comités de prévention et de gestion des conflits.	-	-	-
5	Mission de collecte des données sur les réinvestissements dans les communes de Kalalé et de Tchaourou.	Mission de collecte des données sur les réinvestissements dans les communes de Kalalé et de Tchaourou.	Mai 2021	<u>Tchaourou</u> ♣ En 2018, les recettes du marché à bétail ont contribué à 100% des réinvestissements sur fonds propres ♣ En 2019 les recettes du marché à bétail ont contribué à 49,65 % des réinvestissements sur fonds propres ♣ En 2020 les recettes du marché à bétail ont contribué à 19,75% des réinvestissements sur fonds propres.

				Kalalé ♣ En 2018, les recettes du marché à bétail ont contribué à 100% des réinvestissements sur fonds propres ♣ En 2019, les recettes du marché à bétail ont contribué à 63,87 % des réinvestissements sur fonds propres ♣ En 2020, les recettes du marché à bétail ont contribué à 98,32% des réinvestissements sur fonds propres.
--	--	--	--	---

II. Diagnostic de la collaboration avec le P-DIEM 2

FORCES	FAIBLESSES
♣ ADECOB, la faïtière des communes, une porte d'entrée des communes, une force de proposition et à même de jouer le rôle d'interface ; ♣ ADECOB, une structure d'appui à la maîtrise d'ouvrage communal ; ♣ ADECOB, une structure pérenne, capable d'accompagner les actions dans la durée.	♣ ADECOB, un acteur du schéma institutionnel de la phase deux, mais sans responsabilité claire ; ♣ Une convention de collaboration sans contenu en termes d'actions ou d'activités assorties de lignes budgétaires ; ♣ Le système de préfinancement des activités et le retard observé dans la mise à disposition des ressources.

III. Perspectives pour la Phase 3

1. ADECOB, un acteur du schéma institutionnel de la phase trois, avec certainement le rôle de maîtrise d'ouvrage déléguée pour la réalisation des infrastructures économiques et marchandes comme à la phase 1 du projet ;
2. Dynamiser, structurer au mieux et renforcer les différents comités de gestion des IEM ;
3. Faire le suivi-évaluation des conventions de partenariat entre les mairies et les comités et rentabiliser les IEM ;
4. Dynamiser, renforcer et pérenniser les mécanismes (partenariat groupements de femmes balayeuses/comité de gestion des IEM) de pré collecte, d'enlèvement et de traitement des déchets.

Fiche récapitulative N° 4

Nom de l'intercommunalité : APIDA
Nom du Secrétaire Exécutif : ADAMOU BAKPARAKPE Zourkaïnény
Nom du Point Focal/P-DIEM 2 à l'APIDA : BANI GAYE Nassirou

I. Point des activités réalisées/en cours au titre de la Convention signée avec le P-DIEM

N°	Activités planifiées	Activités réalisées/en cours	Périodes	Résultats obtenus
1	Le réinvestissement des ressources propres issues de la gestion des marchés de Malanville et de Gogounou pour la réalisation des infrastructures sociocommunautaires (module de classes par exemple) est garanti avec l'appui de la préfecture.	Non réalisé		
2	La prévention et la gestion des conflits à Malanville et à Gogounou sont assurées avec l'implication de la Préfecture : pacification des prises de décisions au niveau des conseils communaux.	Non réalisé		
3	Les équipements réalisés sur les marchés de Malanville et de Gogounou ainsi que le magasin multifonctionnel de Banikoara sont pleinement utilisés.	Réalisé	02 au 09/09/2021	Définition de stratégies et l'utilisation des équipements qui n'étaient pas occupés.
4	L'audit blanc de la gestion des IEMs de Malanville et de Gogounou est réalisé (CPMRFL, RO, CM/PDA et RAF/PDIEM).	Non réalisé		
5	Le suivi de la mise en œuvre des recommandations de l'audit blanc est réalisé.	Non réalisé		
6	L'organisation de la reddition de comptes par les structures de gestion des marchés de Malanville et de Gogounou est réalisée.	Réalisé	27 au 28/09/2021	Les acteurs sont renforcés et la reddition de comptes en cours de préparation par la RAGeMIM et ALGMB.
7	L'élargissement du champ d'intervention de la RAGeMIM est réalisé avec l'appui de la préfecture	Non réalisé		

8	Le dispositif institutionnel et opérationnel pour la gestion des déchets sur les marchés de Malanville et de Gogounou est renforcé.	Réalisé	Octobre 2021	Le dispositif institutionnel et opérationnel pour la gestion des déchets sur les marchés de Malanville et de Gogounou est renforcé.
9	Le budget primitif 2022 de la RAGeMIM est élaboré avec l'appui de l'APIDA.	Non réalisé		
10	Les équipements endommagés à Gogounou (portail) sont réparés à partir de l'utilisation des fonds d'entretien et de maintenance.	Réalisé	Octobre et Novembre 2021	Les équipements (guérite et portail principal) endommagés au marché à bétail de Gogounou sont réparés à partir de l'utilisation des fonds d'entretien et de maintenance.
11	Sécurisation foncière des sites d'implantation des IEM dans les communes de Malanville, Gogounou et Banikoara.	En cours	Septembre 2021 au 15 décembre 2021	
12	Etablissement de la situation sur le réinvestissement des recettes issues de la gestion des IEM réalisées dans le cadre de la mise en œuvre du PDIEM dans les communes d'intervention.	Réalisé	04 au 06 mai 2021	Situation sur le réinvestissement des recettes issues de la gestion des IEM réalisées dans le cadre de la mise en œuvre du PDIEM dans les communes d'intervention réalisé.
13	Appui à l'élaboration du plan d'actions du Creuset d'Appui à la Dynamique Economique et Commerciale (CADEC) dans la commune de Malanville	Réalisé	16/09/2021	Plan d'actions CADEC réalisé.

II. Diagnostic de la collaboration avec le P-DIEM

FORCES	FAIBLESSES
♣ Participation à toutes les activités du programme (Comité de Pilotage, ateliers, formations, etc.) pour lesquelles l'APIDA a reçu une invitation ; ♣ Existence d'un document de convention de collaboration signé ; ♣ Planification des activités dans le temps assorti de budget même ♣ Tenue de réunions entre les deux parties (APIDA et SNV) sur des préoccupations relatives à la collaboration.	♣ Tergiversation assez longue pour définir ce qui peut être le travail de l'APIDA et aussi pour décider des modalités de collaboration et de travail ; ♣ Signature tardive de la convention et mise en œuvre environ un an après sa signature ; ♣ Démarrage des activités par l'APIDA seulement dans la troisième année de mise en œuvre de la phase ; ♣ Préfinancement des activités par APIDA.

III. Perspectives pour la Phase 3

1. Définir le positionnement des associations intercommunales et leurs rôles et responsabilités de façon très claire dans l'ancrage institutionnel du programme contrairement à celui de la phase 2.
2. L'APIDA renouvelle son entière disponibilité pour contribuer à la mise en œuvre de la phase 3.

Tableau 28 : Description quantitative, qualitative et en matière de rémunération des groupements de femmes balayeuses sur les sites abritant les IEM du P-DIEM 2

N°	Communes	Nom du Groupement de femmes ou du prestataire	Nombre de membres	Montant payé à titre de salaire	Observation
1.	Tchaourou	IMONTOTO	14 femmes	25 000 FCFA/mois	
2.	Kalalé	-	Environ 50 femmes	1 000 FCFA/semaine	
3.	Nikki	LUUMO SAGO Daaniido hebata	Environ 48 femmes	20 000 FCFA/mois	
4.	Sinendé	UCOF	Environ 400 femmes	-	
5.	Gogounou	-	13 femmes	Comité de gestion/Variable	
6.	Malanville	FULL PRESTATION	05 femmes et 05 hommes	450 000/mois	Le prestataire paie 21 000 FCFA / mois à chacun des employés
7.	Banikoara	UCCF	Environ 103 groupements / 15 femmes par groupement	-	-

8.	Péhunco	GNAMBOURA	Environ 26 femmes	Néant	Elles travaillent gratuitement
9.	Glazoué	ONG SOPEDI Groupement IMOLÉ	Environ 60 femmes	600 000 FCFA/an	
10.	Bohicon		Environ 25 femmes	6 000 FCFA/mois	

Source : Données de terrain (SNV), octobre 2021

5.4. Annexes 5 : Résultats relatifs au critère Efficience

L'audit technique des IEM du P-DIEM (Phases 1 & 2) fait partie intégrante du critère Efficience. En respect des exigences des Termes de référence de la mission, les résultats de cet audit technique sont documentés dans un volume séparé. L'analyse du critère Efficience doit se faire en considération des résultats de l'audit technique.

5.5. Annexes 6 : Résultats relatifs aux critères Effets/Impact

Tableau 29 : Analyse Sous-traitance versus Allotissement

	Avantages	Inconvénients
Sous-traitance	♣ Meilleure utilisation de la division du travail et de la spécialisation du travail par les TPE/GTPE ; ♣ Meilleure maîtrise de la qualité, des coûts et des délais par les TPE/GTPE ; ♣ Bénéfice par les TPE/GTPE de l'encadrement de l'entreprise (donneur d'ordre) ; ♣ Meilleur suivi des processus, des productions et des délais.	♣ Risque de forte dépendance au sous-traitant pour l'entreprise donneur d'ordre ; ♣ Risque de non-paiement des entreprises sous-traitantes (TPE/GTPE) par l'entreprise donneur d'ordre.
Allotissement	♣ Accessibilité des TPE/GTPE à des parts de marchés garantissant leur viabilité financière et économique ; ♣ Possibilité pour les TPE/GTPE de posséder une référence au titre de l'exécution des marchés exécutés ; ♣ Possibilité de croissance et de mutation de TPE en PME ; ♣ Stimulation de la concurrence au sein des TPE/GTPE ; ♣ Dynamisation de l'économie locale par des entreprises locales ayant des capacités financières limitées ou très limitées ; ♣ Possibilité de dynamiser l'emploi local ; ♣ Dynamisation des économies de terroirs et de territoires ; ♣ Possibilité de mutualisation des ressources et compétences des TPE.	♣ Risque de mauvaise qualité des travaux exécutés par défaut de pouvoir payer des ouvriers qualifiés ; ♣ Risque de lenteur des travaux et de non-respect des délais ; ♣ Risque de débauchage des ouvriers ou tâcherons.

Source : Données de terrain, octobre 2021