



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Département fédérale des affaires étrangères DFAE  
Direction du développement et de la coopération DDC  
Domaine Coopération Sud CS  
Division Afrique de l'Ouest DAO  
**Bureau de la coopération suisse au Bénin**

Référence : 7F-08249.02.03\_ESPOIR\_YAY\_WETLU\_SZB

**Programme Entrepreneuriats Stratégiques Pour des Opportunités d'Investissements  
Renforcés (ESPOIR)**

**RAPPORT D'EVALUATION FINALE  
DE LA CONTRIBUTION SUISSE AU PROJET DE « CENTRES  
D'INNOVATIONS VERTES POUR LE SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE AU  
BENIN (ProCIVA) », CHAMP 2 : MISE EN ŒUVRE DES INNOVATIONS PAR  
LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES (PME)**

**Version Finale**

CABINET



- |                             |                       |
|-----------------------------|-----------------------|
| ◆ Etudes - Recherche        | ◆ Formations          |
| ◆ Audits de performance     | ◆ Planification       |
| ◆ Formulation de programmes | ◆ Assistance-Conseils |
| ◆ Suivi et Appui-Conseils   | ◆ Maîtrise d'œuvre    |

---

Cotonou, Quartier Sodjatinmè, von Electro Boko & Fils, Carré 148, Immeuble Adjaho, 1er étage au dessus de  
Atlantic Assurance ; Tél. : (229) 97137976/95463106/97011570 ; E.mail : [golfexpertises2006@gmail.com](mailto:golfexpertises2006@gmail.com);  
[gogarnaud@yahoo.fr](mailto:gogarnaud@yahoo.fr); RC n° 2006 B 010 Porto-Novo; IFU n°3200901389711; CNSS n° 07348607

**Consultants :**

**Dr. Doriane DESCLEE** (Experte Internationale, Cheffe de mission)

**Mr. Arnaud Christian GOGAN** (Expert national associé)

**Février 2022**

---

**Liste des acronymes**

---

<b>AFOM</b>	Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces
<b>CEDEAO</b>	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
<b>COVID</b>	Coronavirus – 2019
<b>CVA</b>	Chaîne de valeur ajoutée
<b>DAC</b>	OECD Development Assistance Committee
<b>DDC</b>	Direction du développement et de la coopération suisse
<b>ECOWAP</b>	Economic Community of West Africa Agricultural Policy
<b>ECOWAS</b>	Economic Community of West African States
<b>ESPOIR</b>	Entrepreneuriats Stratégiques Pour des Opportunités d'Investissements Renforcés
<b>FNDA</b>	Fond National de Développement Agricole
<b>GIZ</b>	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
<b>MAEP</b>	Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche
<b>MPME</b>	Micro, petites et moyennes entreprises
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>ODD</b>	Objectifs de développement durable
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>PNIASAN</b>	Plan National d'Investissements Agricoles et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
<b>ProCIVA</b>	Projet « Centres d'Innovations Vertes pour le secteur agro-alimentaire au Bénin
<b>PSDSA</b>	Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole
<b>SME</b>	Small and Medium Enterprise
<b>TdRs</b>	Termes de Référence

## Table des matières

Liste des acronymes .....	ii
Table des matières .....	iii
Liste des tableaux .....	iv
Liste des figures .....	iv
Résumé exécutif .....	v
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1. Contexte et justification de la mission.....	1
1.2. Rappel des objectifs de la mission .....	1
1.3. Démarche méthodologique appliquée .....	2
<b>2. EVALUATION DU PROCIVA SUR FINANCEMENT DDC .....</b>	<b>4</b>
2.1. Bref aperçu de la Stratégie globale du Programme ESPOIR.....	4
2.2. Brève description du ProCIVA sous financement DDC .....	4
2.3. Analyse du montage structurel du ProCIVA/DDC.....	5
2.4. Analyse de la pertinence et de la cohérence du ProCIVA/DDC .....	6
2.4.1. Pertinence et cohérence par rapport aux politiques nationales et sectorielles .....	6
2.4.2. Pertinence et cohérence par rapport aux objectifs stratégiques de la DDC .....	7
2.4.3. Pertinence et cohérence interne/externe du ProCIVA .....	8
2.4.4. Conclusions sur l'évaluation de la pertinence et de la cohérence du ProCIVA/DDC.....	8
2.5. Analyse de l'efficacité du ProCIVA/DDC .....	9
2.5.1. Performances à travers la chaîne de résultats du ProCIVA .....	9
2.5.2. Performances du dispositif de mise en œuvre du ProCIVA .....	11
2.5.3. Performances mesurées sur base des taux d'exécution du ProCIVA .....	18
2.5.4. Conclusion sur l'évaluation de l'efficacité du ProCIVA/DDC .....	20
2.6. Analyse de l'efficience du ProCIVA/DDC .....	21
2.6.1. Appréciation à partir de l'Indice d'Efficience .....	21
2.6.2. Appréciation à partir de l'analyse coûts/bénéfices .....	21
2.6.3. Conclusions sur l'évaluation de l'efficience du ProCIVA/DDC .....	22
2.7. Analyse de l'impact du ProCIVA/DDC .....	22
2.7.1. Impact sur les MPMEs bénéficiaires .....	22
2.7.2. Impact sur l'économie locale et le secteur agricole .....	23
2.7.3. Impact spécifique sur les femmes et les jeunes .....	23
2.7.4. Impact sur les performances des MPMEs.....	23
2.7.5. Conclusions sur l'évaluation de l'impact du ProCIVA/DDC.....	24
2.8. Analyse de la durabilité du ProCIVA/DDC .....	25
2.8.1. Pérennisation des acquis en gestion entrepreneuriale .....	25
2.8.2. Pérennisation du dispositif d'intervention du ProCIVA/DDC .....	26
2.8.3. Conclusions sur l'évaluation de la durabilité du ProCIVA/DDC .....	26
2.9. Synthèse des critères d'évaluation .....	27
<b>3. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS.....</b>	<b>28</b>
3.1. Analyses SWOT .....	28
3.2. Principaux enseignements tirés des 3 axes d'intervention du ProCIVA/DDC .....	29
3.3. Enseignements par rapport aux objectifs spécifiques de la mission d'évaluation .....	30
<b>4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>33</b>
4.1. Conclusions .....	33
4.2. Recommandations par critère d'évaluation .....	34
<b>RÉFÉRENCES.....</b>	<b>36</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>37</b>
Annexe 1 : Calendrier du déroulement de la mission.....	37
Annexe 2 : Etat des indicateurs du cadre de résultat du ProCIVA/DDC.....	38
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées en entretien .(internal only) .....	40

<b>Annexe 4 :</b>	<b>Liste des participants à l’atelier d’échanges avec les MPME bénéficiaires du ProCIVA ; Abomey-Calavi, Salle BPC, le 02 décembre 2021.(internal only).....</b>	<b>41</b>
<b>Annexe 5 :</b>	<b>Plan de sondage .....</b>	<b>42</b>
<b>Annexe 6 :</b>	<b>Liste des responsables de MPMEs enquêtés .(internal only).....</b>	<b>43</b>
<b>Annexe 7 :</b>	<b>Questionnaire digitalisé pour les MPME bénéficiaires .....</b>	<b>46</b>
<b>Annexe 8 :</b>	<b>Questionnaire digitalisé pour les MPME témoins .....</b>	<b>48</b>
<b>Annexe 9 :</b>	<b>Formulaire Evaluation des ONG de ProCIVA : Financement DDC (2018-2021) ..</b>	<b>49</b>
<b>Annexe 10 :</b>	<b>Cahier des charges de la mission dévaluation .....</b>	<b>52</b>

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1 :</b>	<b>Acteurs rencontrés lors des missions de collectes de données .....</b>	<b>2</b>
<b>Tableau 2 :</b>	<b>Synthèse du ProCIVA Financement DDC sous la forme de la chaîne de résultats .....</b>	<b>4</b>
<b>Tableau 3 :</b>	<b>Synthèse des constats réalisés auprès des ONGs .....</b>	<b>13</b>
<b>Tableau 4 :</b>	<b>Synthèse des constats réalisés au sujet des coaches/Formateurs SME Loop .....</b>	<b>14</b>
<b>Tableau 5 :</b>	<b>Synthèse des constats réalisés auprès des MPMEs .....</b>	<b>14</b>
<b>Tableau 6 :</b>	<b>Synthèse de l’appréciation des bénéficiaires du ProCIVA financement DDC.....</b>	<b>15</b>
<b>Tableau 7 :</b>	<b>Forces et faiblesses du ProCIVA financement DDC énoncées par les enquêtés.....</b>	<b>17</b>
<b>Tableau 8 :</b>	<b>Etat des lieux des demandes de financement soumis au FNDA et aux autres SFD.....</b>	<b>18</b>
<b>Tableau 9 :</b>	<b>Montants moyens demandés et obtenus par les MPMEs (FCFA) .....</b>	<b>18</b>
<b>Tableau 10 :</b>	<b>Taux d’exécution physique (%) .....</b>	<b>19</b>
<b>Tableau 11 :</b>	<b>Exécution financière du financement de la DDC/Coopération Suisse .....</b>	<b>19</b>
<b>Tableau 12 :</b>	<b>Indicateurs de performance .....</b>	<b>20</b>
<b>Tableau 13 :</b>	<b>Niveaux obtenus de chiffre d’affaires par les MPMEs (Source : GiZ) .....</b>	<b>24</b>
<b>Tableau 14 :</b>	<b>Nombre d’emplois permanents dans les 600 MPMEs avant et après ProCIVA en désagrégeant par taille d’entreprise (Source : GiZ) .....</b>	<b>24</b>
<b>Tableau 15 :</b>	<b>Nombres d’entreprises qui ont suivi des formations complémentaires fournies par ProCIVA hors du SME Business Loop et désagrégeé par thématique de formation (Source : GiZ) .....</b>	<b>24</b>
<b>Tableau 16 :</b>	<b>Niveaux obtenus de CA par les MPMEs qui ont suivi une formation complémentaire (Source : GiZ) .....</b>	<b>24</b>
<b>Tableau 17 :</b>	<b>Synthèse des critères d’évaluation .....</b>	<b>27</b>
<b>Tableau 18 :</b>	<b>Analyse AFOM du volet ProCIVA sur financement DDC.....</b>	<b>28</b>
<b>Tableau 19 :</b>	<b>Analyse AFOM du Fond COVID sur financement DDC.....</b>	<b>28</b>
<b>Tableau 20 :</b>	<b>Enseignements par axe d’intervention .....</b>	<b>29</b>

## Liste des figures

<b>Figure 1 :</b>	<b>Montage structurel du ProCIVA – Financement DDC.....</b>	<b>5</b>
<b>Figure 2 :</b>	<b>Pourcentage d’atteinte des résultats d’outputs fin 2020 (fin du projet initial) .....</b>	<b>10</b>
<b>Figure 3 :</b>	<b>Satisfaction montants moyens de financement obtenus des MPMEs .....</b>	<b>10</b>
<b>Figure 4 :</b>	<b>Indicateurs d’outcomes du financement DDC dans ProCIVA.....</b>	<b>11</b>
<b>Figure 5 :</b>	<b>Appréciation du dispositif de mise en œuvre de l’accompagnement .....</b>	<b>16</b>
<b>Figure 6 :</b>	<b>Appréciation de la formation et de l’accompagnement .....</b>	<b>16</b>
<b>Figure 7 :</b>	<b>Appréciation des aides aux financements .....</b>	<b>17</b>

Le Projet Centres d'Innovations Vertes pour le secteur Agroalimentaire (ProCIVA) est une initiative qui place le développement rural et la modernisation de l'agriculture au cœur de son action. Ses principaux objectifs consistent en « *l'amélioration des revenus de petits exploitants agricoles, l'emploi et l'approvisionnement régional en produits alimentaires à travers la promotion des innovations dans l'agriculture et l'agroalimentaire dans 20 communes sélectionnées au Bénin...* ». La Direction de Développement et de Coopération suisse (DDC) a apporté sa contribution financière à ce projet, en confiant à la GIZ la mise en œuvre des activités et innovations avec 600 MPMEs comme bénéficiaires finaux (ProCIVA contribution DDC de 2018 à 2020 avec prolongation en 2021).

La présente mission d'évaluation finale s'est concentrée sur le volet 2 du PROCIVA dont l'objectif spécifique est formulé comme suivant : « *Les PME ont augmenté leurs revenus, les chiffres d'affaires, les emplois permanents et locaux et ont réussi à obtenir un meilleur accès au financement dans les filières priorisées* ». Les attentes de la DDC par rapport à cette mission étaient que les experts produisent des appréciations qualitatives et quantitatives sur les performances de mise en œuvre du projet ProCIVA financé par la DDC (2018 – 2021) basées sur des données factuelles et/ou des évidences.

Les méthodes et approches utilisées reposent essentiellement sur l'appréciation des critères classiques d'évaluation prescrits par le CAD/OCDE sur les bases d'évidence ou d'informations factuelles. Divers outils d'analyse comme la chaîne des résultats et plusieurs éléments de la théorie du changement ont été appliqués pour appréhender les performances des activités du projet sur les bénéficiaires finaux. Un des objectifs étant également de mesurer les effets systémiques du projet et de l'intérêt pour la DDC de renouveler (ou non) ce type de partenariat, l'appréciation du mode opérationnel adopté par la GIZ pour la mise en œuvre auprès d'intermédiaires/acteurs directs et les parties prenantes sectorielles et institutionnelles a également été analysée.

Les résultats et interprétations sur les performances du projet évaluées à travers les critères d'évaluation OCDE/DAC ont été obtenus sur base des informations qualitatives et quantitatives collectées auprès des bénéficiaires finaux (focus groupe et enquêtes), et des acteurs (entrevues organisées). En effet, les experts ont favorisé les approches suivantes dans leur démarche : (i) approche participative, consultative et contributive, (ii) approche d'exploitation documentaire, (ii) approche d'enquêtes, (iv) visite des réalisations, (v) approche de concertation, de dialogue, d'échanges d'expériences et de restitutions périodiques.

La pertinence de l'appui financier de la DDC dans le projet ProCIVA est justifiée au niveau des initiatives internationales des ODD, régionales de ECOWAS, nationales du PNIA et du PSDSA, ainsi que sectorielle avec le MAEP. De plus, les objectifs du ProCIVA sont en phase avec les stratégies de coopération suisse au Bénin. Ces éléments justifient également la cohérence du partenariat choisi par la DDC avec la GIZ pour la promotion et le développement du secteur agricole béninois. Néanmoins, certains problèmes de coordination et de synergies institutionnelles ont été relevés. Ils auraient pu être minimisés s'ils avaient été abordés dès la formulation du projet (partenariat) pour permettre un ajustement de la mise en œuvre pour finalement mieux atteindre certains objectifs, comme l'obtention de financement pour les bénéficiaires finaux. La pertinence du projet sur les bénéficiaires finaux est incontestable. L'accompagnement de leurs activités entrepreneuriales et de gestion par le SME Loop est pertinent par rapport aux objectifs et résultats finaux d'amélioration du chiffre d'affaires, de l'emploi, etc. attendus au niveau des MPMEs.

L'efficacité de la mise en œuvre du projet ProCIVA est globalement bonne (Indice d'efficacité :  $IE_1 = 1$ ). De plus, en analysant les résultats d'outputs et d'outcomes obtenus à la fin du projet, il est constaté que plusieurs indicateurs de résultats ne sont pas concluants. Comme relevé régulièrement par les acteurs et bénéficiaires, le résultat le moins bon par rapport aux objectifs et attentes est celui de l'obtention de financement et le montant des financements obtenus par les MPMEs. On observe de grandes différences dans l'atteinte des indicateurs d'outputs et d'outcomes à la fin de la période d'exécution initiale (en 2020) et à la fin de la période de prolongation (fin 2021). Ces différences sont également observables au niveau des indicateurs de performance mesurés par rapport à la période d'exécution initiale du projet et ensuite en incluant la période de prolongation. Les données collectées et les indicateurs de résultats choisis illustrent un problème de définition et de choix d'indicateurs de suivi SMART dès la formulation du projet ; et un questionnement sur la transparence et la robustesse des données de suivi. Les enseignements tirés en mesurant les indicateurs de performances sont :

- Améliorer le processus opérationnel utilisé pour la mise en œuvre des activités du projet,
- Fidéliser les acteurs clés,
- Mettre un système de suivi des effets et des bénéficiaires au-delà de la mise en œuvre pour mieux appréhender l'appropriation et les effets sur l'autonomisation et le renforcement des capacités des entreprises appuyées.

Pour ce faire, les défis se situent principalement au niveau de la formulation du projet (partenariat), des indicateurs identifiés, de la transparence des données et des mesures des indicateurs de suivi, etc.

L'efficacité est mesurée par l'indice d'efficacité :  $IE_2 = 1$ . Cette valeur est supérieure au standard de 0,8 qui correspond à « une gestion acceptable » d'un projet. Cette valeur n'était pas aussi bonne les trois premières années d'exécution du ProCIVA. Plusieurs ratios plus globaux ont été calculés pour donner des ordres de grandeurs en termes de ratio coûts/bénéfices de l'intervention. Tous ces ratios vont dans le même sens et indiquent que l'usage des ressources du projet ne se traduit pas de manière efficiente dans les résultats obtenus. Les indicateurs d'efficacité mesurés montrent qu'à la fin de la période de prolongation, les résultats obtenus au niveau des MPMEs accompagnées (outputs attendus versus obtenus) et de leur nombre (600 MPMEs), justifient l'intérêt du financement de la DDC et ses motivations stratégiques.

Les impacts du projet ont été évalués à différents niveaux qui correspondent aux points stratégiques de la coopération suisse. L'impact sur les bénéficiaires, leur revenus et leur chiffre d'affaires est très positif. Les MPMEs sont mieux gérées. Grâce au développement des capacités de gestion, en hygiène et qualité des produits, etc. les entrepreneurs améliorent leurs produits, leurs ventes, leur profit. En se développant, ils créent de l'emploi permanent. L'impact spécifique du projet sur les jeunes et les femmes n'est pas concrètement recherché et mesuré. L'impact sur le secteur agricole et la pauvreté au Bénin est positif. Mais l'impact sur le cadre institutionnel est moindre à ce stade. Les impacts du fond COVID auraient pu être meilleurs si une communication plus ouverte et exhaustive sur les besoins des MPMEs concernées avait été mise en place.

La durabilité des effets sur les bénéficiaires est difficile à mesurer car aucune estimation de l'appropriation des concepts de gestion à la suite de la période d'accompagnement SME Loop n'est faite. La durabilité des effets du ProCIVA dépend de la coordination et de la communication existante entre les bénéficiaires, les acteurs, les ONGs et les coaches, et les classes. Les acteurs directs ne sont pas incités à rester durablement impliqué dans le projet. C'est par exemple le cas des ONGs qui sont renouvelées chaque année, les coaches qui sont débauchés pour des contrats plus favorables, etc. Il a été observé que peu d'initiatives de fédération et de regroupement des acteurs sectoriels n'est encouragé. Pourtant, cela exacerberait les impacts systémiques et leur durabilité sur les bénéficiaires et le développement du secteur agricole au Bénin.

Les constats réalisés par la mission d'évaluation ont permis de proposer diverses recommandations :

- Encourager des collaborations plus opérationnelles entre partenaires et avec les acteurs directs,
- Fidéliser et fédérer les acteurs directs et bénéficiaires,
- Identifier, dès la formulation, les indicateurs de suivis des performances qui correspondent aux objectifs stratégiques communs des partenaires, et mesurables à tous les niveaux opérationnels, jusqu'aux bénéficiaires finaux.
- Assurer un suivi des résultats intermédiaires et finaux cohérent et transparent, ainsi que des possibilités d'ajuster les axes / outputs attendus,
- S'accorder dès le début du partenariat sur les indicateurs d'efficience à prendre en compte,
- Initier, en cours de projet, selon les résultats intermédiaires, une réflexion sur les impacts positifs et négatifs, (in)attendus, les orientations souhaitées, les effets de leviers potentiels et les garanties de durabilité,
- Veiller à une meilleure intégration de tous les acteurs et parties prenantes, optimiser les synergies, pour exacerber les effets à court, moyen et long terme.

A la lumière des analyses réalisées et de la capitalisation des données et résultats, on note que le projet ProCIVA est pertinent et apporte des effets positifs et significatifs sur les MPMEs agricoles au Bénin. Toutefois, la contribution financière de la DDC dans le projet semble moins justifiée. En effet, bien que la pertinence et la cohérence du financement DDC dans le ProCIVA et le Fond COVID ne sont plus à prouver, les analyses de performance par les critères d'évaluation ciblent des lacunes et défis à relever en termes d'efficacité au niveau opérationnel et de l'efficience même du financement suisse dans le ProCIVA. Le tableau ci-dessous montre la synthèse des conclusions des critères d'évaluation :

Critères	Appréciation au niveau de la mise en œuvre	Appréciation au niveau des bénéficiaires finaux	Appréciation globale de la contribution DDC au ProCIVA
Pertinence & cohérence			
Efficacité			
Efficience			
Impact			
Durabilité / Viabilité			



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte et justification de la mission

La présente mission d'évaluation s'inscrit dans le cadre d'un partenariat institutionnel établi entre la Coopération Suisse et la GIZ. Dans ce partenariat et conformément à sa stratégie de coopération avec le Bénin 2017-2020 (STRACOBEN), la coopération suisse s'est engagée à appuyer l'entrepreneuriat privé par la mise en œuvre au Bénin de son programme Entrepreneuriats Stratégiques Pour des Opportunités d'Investissements Renforcés (ESPOIR) défini pour la période du 1<sup>er</sup> mars 2018 au 30 juin 2022. La finalité du programme ESPOIR est de **contribuer à l'émergence des microentreprises privées béninoises de jeunes et des Petites et Moyennes Entreprises (PME) agroalimentaire** pour assurer une croissance économique durable, une augmentation d'emplois et de revenus et une alimentation nutritive (sécurité alimentaire).

Ainsi, à travers ESPOIR, la Suisse contribue à la réalisation de deux projets dont celui de Promotion des Centres d'Innovation Verte pour le secteur Agro-alimentaire (ProCIVA), mis en œuvre par la GIZ GmbH. Ainsi, la contribution suisse de CHF 1.8 millions couvrant 01.03.2018 au 31.12.2021 y compris une prolongation de 9 mois sans coût) est un ajout au seul volet 2 du ProCIVA (Appui à l'entrepreneuriat privé dans le secteur agroalimentaire uniquement), dont le reste (CHF 18 millions) est entièrement financé par la coopération Allemande.

La mission d'évaluation s'est concentrée sur **le volet 2 du PROCIVA** dont l'objectif spécifique est formulé comme suivant : *« Les PME ont augmenté leurs revenus, les chiffres d'affaires, les emplois permanents et locaux et ont réussi à obtenir un meilleur accès au financement dans les filières prioritaires ».*

### 1.2. Rappel des objectifs de la mission

Les **objectifs généraux** de cette évaluation finale de la contribution suisse au ProCIVA, prenant en compte les entrepreneurs appuyés depuis le début du projet jusqu'à fin de la période de prolongation, se focaliseront de façon globale sur **l'analyse des performances** (avec les critères classiques l'OCDE) du projet en termes de pertinence, d'efficacité (y compris du montage institutionnel et une évaluation du partenariat GIZ et Coopération suisse), d'efficience (y compris analyse coût-bénéfice, rapport qualité-prix), d'impact et de durabilité/viabilité.

Les réponses aux neuf **objectifs spécifiques** de l'évaluation finale mentionnés dans les TdRs permettront de (i) à confirmer ou infirmer les informations sur l'évolution du projet contenues dans les rapports narratifs annuels et (ii) à analyser l'évolution des entrepreneurs bénéficiaires du projet par rapport à un groupe témoin (non bénéficiaires du projet). Lesdits objectifs spécifiques sont formulés comme suit :

1. Apprécier l'atteinte des objectifs du projet en fonction des prévisions y compris la prolongation : analyser les résultats obtenus et les indicateurs à court et moyen terme ;
2. Analyser les effets du projet sur les activités des entrepreneurs par rapport aux indicateurs du cadre logique actualisé après prolongation ;
3. Réaliser une étude comparative quantitative et qualitative de l'évolution du groupe d'entrepreneurs appuyés par le projet et un groupe témoin ;
4. Axer l'évaluation qualitative sur les principaux changements sociaux significatifs directs et indirects survenus grâce au projet sur la vie des entrepreneurs appuyés en comparaison avec le groupe témoin ;
5. Fournir des pistes de capitalisation sur les acquis du projet ;
6. Analyser le mécanisme de mobilisation des ressources de cofinancement (Allemagne) durant la période sous revue ;
7. Analyser le partenariat GIZ-Coopération suisse notamment sur les aspects institutionnels et donc de coordination et de communication ;



8. Analyser le mécanisme de coordination/synergie avec Technoserve, l'ONG d'exécution du projet BeniBiz, la deuxième composante du programme ESPOIR ;
9. Formuler des recommandations claires et précises en fonction des conclusions de l'évaluation pour une suite ou non du cofinancement.

### 1.3. Démarche méthodologique appliquée

Le but de cette évaluation finale est de produire des appréciations qualitatives et quantitatives sur les performances de mise en œuvre du projet basées sur des données factuelles et/ou des évidences.

Les critères classiques d'évaluation des interventions de développement définis et adoptés par le CAD/OCDE ont été utilisés. Les normes du CAD pour une évaluation de qualité prescrivent cinq critères de référence à apprécier sur les bases d'évidence ou d'informations factuelles. Il s'agit des critères de Pertinence, d'Efficacité, d'Efficience, d'Impacts et de Durabilité. A ces principaux critères ont été ajoutés, le critère de Cohérence au regard des objectifs et enjeux régionaux et nationaux, les axes de capitalisation du projet, le niveau de satisfaction des principaux acteurs/parties prenantes et les leçons d'expériences. Aussi, la présente Evaluation finale a été conduite dans le respect des principes (i) d'impartialité, d'indépendance des évaluateurs et (ii) de la crédibilité et de la pertinence des conclusions.

Selon les natures des besoins en informations pour répondre aux questions évaluatives, différentes approches et méthodes ont été utilisées de manière cohérente et complémentaire. Les principales approches sont les suivantes : (i) Approche participative, consultative et contributive, (ii) Approche d'exploitation documentaire, (iii) Approche d'enquêtes, (iv) Visite des réalisations, (v) Approche de concertation, de dialogue, d'échanges d'expériences et de restitutions périodiques.

La mission d'évaluation a démarré par un briefing avec la Coopération Suisse à Cotonou. Ceux-ci ont pu présenter les objectifs et attentes à travers les résultats de la mission d'évaluation finale de l'intervention financière de la DDC dans le volet 2 du ProCIVA et dans le Fond COVID.

Pour mesurer les performances opérationnelles et les impacts finaux du projet ProCIVA sur les bénéficiaires finaux, la logique de la chaîne des résultats a été suivie (déjà utilisée par la GIZ dans la formulation du projet), ainsi que l'approche de la théorie du changement.

C'est dans ce sens que l'équipe d'évaluateurs a mené à bien son investigation autant au niveau des données fournies par la GIZ en tant qu'organe de mise en œuvre des activités de PROCIVA financées par la DDC, des parties prenantes institutionnelles (entretiens) ; et surtout des acteurs clés du projet, à savoir : les ONG opérationnelles sur le terrain (entretiens), les formateurs / coaches SME Loop (entretiens), et des PME ayant bénéficiés des activités (focus groupe à Calavi et enquêtes).

**Tableau 1 : Acteurs rencontrés lors des missions de collectes de données**

Acteurs institutionnels	MAEP, DECAIFE
Partenaire financier : Coopération Suisse	CP ProCIVA - ESPOIR
Partenaire exécutif : GIZ	Equipe ProCIVA Benin : responsables, formateurs SME Loop, coordinateurs, etc.
Acteurs opérationnels	ONGs : Gel SUD, RAD, ANAP, CEPADES Coaches/formateurs SME Loop
MPMEs bénéficiaires	Focus groupe avec 12 MPMEs Enquêtes auprès de 104 MPMEs bénéficiaires Visites de MPMEs
Autres	Backstoppers ESPOIR BeniBiz - TechnoServe

Les contraintes imposées par les mesures sanitaires de la pandémie Covid et le calendrier de fin d'année n'ont pas facilité le travail de l'équipe d'évaluateurs et cela a eu un impact sur l'articulation des phases de travail. La mission a été finalement conduite dans le respect des phases et étapes successives ci-dessous présentées :

1. Phase 1 (Mission 1) : Atelier de cadrage, rencontres avec la GiZ, affinement de la méthodologie et entrevues avec des acteurs opérationnels et des bénéficiaires finaux.
  2. Phase 2 : Revue documentaire et collecte de données qualitatives et quantitatives (enquêtes auprès des bénéficiaires finaux)
  3. Phase 3 : Analyse et interprétation des données collectées à ce stade et élaboration du rapport provisoire
  4. Phase 4 (Mission 2) : Collecte de données supplémentaires et rencontres avec les acteurs institutionnels, restitution du rapport provisoire
- Phase 5 : Complément, finalisation et restructuration du rapport final

## 2. EVALUATION DU PROCIVA SUR FINANCEMENT DDC

### 2.1. Bref aperçu de la Stratégie globale du Programme ESPOIR

A travers sa stratégie de coopération au Bénin 2017-2020 (STRACOBEN) prolongé d'un an (jusqu'en fin 2021), la suisse s'est engagée à appuyer l'entrepreneuriat privé par la mise en œuvre au Bénin de son programme Entrepreneuriats Stratégiques Pour des Opportunités d'Investissements Renforcés (ESPOIR), pour la période du 01.03.2018 au 30.06.2022.

L'hypothèse de développement de ce programme est le suivant : " En renforçant les microentreprises de jeunes, des Petites et Moyennes Entreprises (PME) agroalimentaires créatrices d'emplois, et des agents commerciaux en distribution de produits nutritionnels par la formation-conseils (coaching), on augmente la productivité, les revenus et emplois permanents locaux, on améliore les pratiques de gestion des entrepreneurs". D'où la finalité d'ESPOIR qui est de contribuer à l'émergence des microentreprises privées béninoises de jeunes et des Petites et Moyennes Entreprises (PME) agroalimentaire pour assurer une croissance économique durable, une augmentation d'emplois et de revenus et une alimentation nutritive (sécurité alimentaire).

Ainsi, à travers ESPOIR, la Suisse contribue à la réalisation de deux projets :

1. BeniBiz (Benin Business), mis en œuvre par l'ONG américaine TechnoServe (TNS, spécialisée sur l'appui à l'entrepreneuriat privée) et cofinancé sans conditionnement par l'Ambassade des Pays-Bas (75%) et la Suisse (25%) pour un montant total de CHF 12.1 millions.
2. ProCIVA (Centres d'Innovation Verte pour le Secteur Agro-Alimentaire) mis en œuvre par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) et cofinancé par l'Allemagne (CHF 18 millions) et la Suisse (CHF 1.8 millions).

Il convient de préciser qu'une ligne de financement partielle (Action Partielle 3 ; AP 3) a été réservée pour permettre à la Suisse d'identifier des structures béninoises à même de pouvoir poursuivre/reprendre les formations-coachings faits actuellement par les partenaires TechnoServe et GIZ. Ceci s'inscrit toujours dans la ligne stratégique de développement du secteur privé, afin d'asseoir la durabilité de l'appui suisse et son désengagement futur.

Le Programme ESPOIR fait l'objet de missions de backstopping annuelles qui ont été exploitées par les évaluateurs.

### 2.2. Brève description du ProCIVA sous financement DDC

La mission d'évaluation s'est concentré sur le projet ProCIVA intégré dans le Programme ESPOIR. La contribution suisse de CHF 1.8 millions couvrant 01.03.2018 au 31.12.2021 y compris une prolongation de 9 mois sans coût) est un ajout au seul volet 2 du ProCIVA (appui à l'entrepreneuriat privé dans le secteur agroalimentaire uniquement). Le projet ProCIVA sur financement spécifique de la DDC pour être synthétisé comme suit :

**Tableau 2 : Synthèse du ProCIVA Financement DDC sous la forme de la chaîne de résultats**

Impacts	Des Micro- et Petites et Moyennes Entreprises (MPME) du secteur transformation agro-alimentaire au Bénin assurent une croissance économique durable qui contribue à une augmentation de l'emploi et du revenu familial.
Effets / Outcomes	<p>Les microentreprises et PME ont augmenté leurs revenus, leurs chiffres d'affaires, les emplois permanents locaux et ont réussi à avoir un meilleur accès au financement dans les filières priorisées.</p> <p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Outcome 1 : Les 600 microentreprises et PME accompagnées ont augmenté leurs chiffres d'affaires de 70%.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outcome 2 : 448 emplois permanents (désagrégés par sexe et par âge) ont été créés.</li> <li>• Outcome 3 : 20% des entrepreneurs agro-alimentaires des CVA soja, riz, volaille, maïs, manioc, maraîchage et/ou igname ont reçu un financement d'un prestataire de services financiers (ex: banque, microfinance).</li> <li>• Outcome 4 : L'amélioration de la qualité des produits finis permet l'augmentation supplémentaire des chiffres d'affaires de 20 % par rapport au SME Business Loop.</li> </ul>
<b>Extrants / Outputs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Output 1</b> : 600 microentreprises et PME agro-alimentaires ont été formées.</li> <li>• <b>Output 2</b> : Les plans d'affaires finalisés des microentreprises et PME agro-alimentaires sont soumis aux acteurs financiers.</li> <li>• <b>Output 3</b> : Le marketing, les conditions d'hygiène améliorées ainsi que les ingrédients naturels augmentent la qualité des produits finis ce qui augmente la demande de ceux-ci pour 400 PME agro-alimentaires.</li> </ul>
<b>Intrants / Activités / Ressources</b>	<p>Les moyens financiers ont été fournis par la DDC. Ils s'élèvent à 1,8 millions CHF et 315.000 CHF pour le fond Covid (transformé en intrants et matières premières).</p> <p>Activités mises en œuvre par la GiZ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre de l'accompagnement SME Loop au profit de 600 entrepreneurs (sélection des MPMes, formations, coaching, graduation)</li> <li>• Facilitation de l'accès au financement (élaboration d'un BP, organisation des rencontres formelles, négociation, appui à la constitution des dossiers, suivi de la gestion des crédits)</li> <li>• Organisation de campagne de sensibilisation sur la sécurité au travail</li> <li>• Aide matérielle issue du Fond COVID</li> </ul>

### 2.3. Analyse du montage structurel du ProCIVA/DDC

L'objectif de l'évaluation des performances du projet ProCIVA financé par la DDC incite à se pencher sur les spécificités du montage structurel de ce volet du projet. Ces réflexions ont conduit les évaluateurs à la représentation suivante (**Figure 1**).

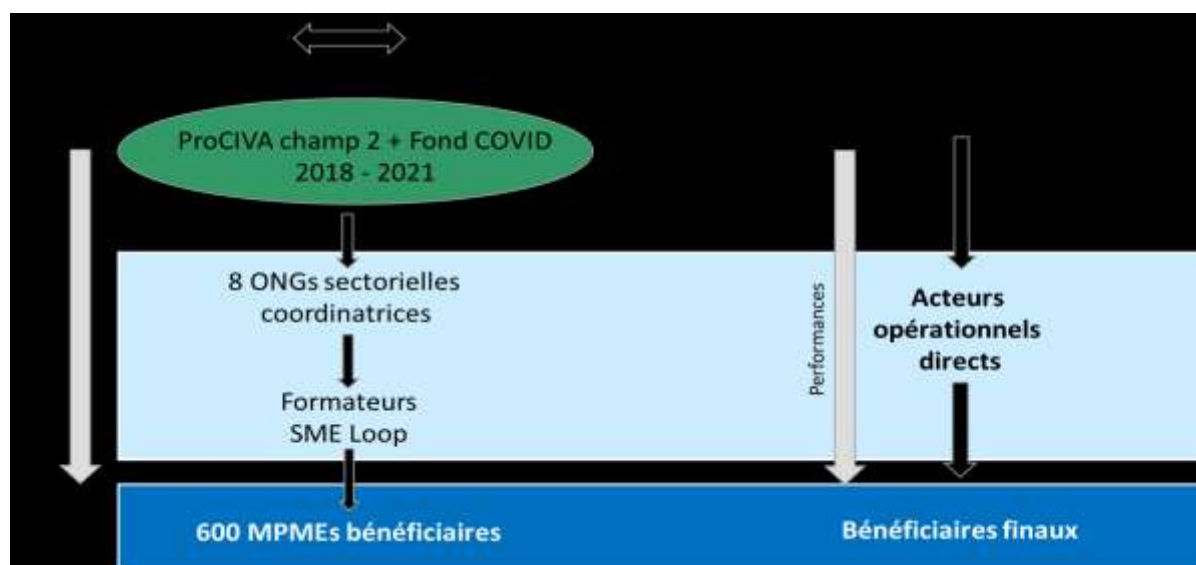


Figure 1 : Montage structurel du ProCIVA – Financement DDC

Du point de vue institutionnel, le projet est le fruit d'un partenariat entre la DDC, en tant que partenaire financier, et la GiZ, en tant que partenaire d'exécution. Les deux partenaires sont stratégiquement actifs au niveau national et dans le secteur agricole au Bénin.

Une spécificité du ProCIVA par rapport à d'autres projets tel que BeniBz, est qu'il est organisé principalement sous la forme de sous-traitance et structuré à travers des intermédiaires opérationnels.

Ce constat a incité les évaluateurs à représenter les acteurs du projet à deux niveaux : les acteurs opérationnels (ONGs et coaches SME Loop), et les bénéficiaires finaux (MPMEs).

L'analyse des performances de l'exécution du projet nécessite d'évaluer les impacts et changements réellement induits sur les bénéficiaires finaux. Mais pour mieux comprendre ces impacts / changements, il convient d'intégrer les acteurs intermédiaires et opérationnels dans les analyses. Une partie des performances peut être expliquée par les liens entre les intermédiaires du projet et les liens de causes à effets entre les différentes activités mises en œuvre par chaque niveau d'acteurs.

Les consultations, à tous les niveaux de parties prenantes, d'acteurs clés et de bénéficiaires, ont été structurées pour collecter des informations qualitatives et quantitatives qui permettent de répondre aux questions sous-jacentes aux critères d'évaluation OCDE / DAC, tel que demandé dans les TdR de la mission d'évaluation.

Pour répondre à ces attentes, les évaluateurs ont organisé des rencontres avec plusieurs ONG coordinatrices et *coaches* / formateurs SME Loop, en plus de plusieurs entrepreneurs (12 dans le cadre d'un focus groupe à Calavi). Ensuite, des enquêtes directes sous la forme d'interviews structurées (formulaire en annexe) ont été réalisées sur un échantillon de 110 MPMEs ayant bénéficié d'une formation SME Loop et pour certaines, d'une fourniture d'intrants via le Fond COVID. Aussi, 29 MPMEs « témoins », n'ayant pas bénéficié de ces apports ont été enquêtées pour permettre une application du concept de « situation avec / sans projet ». Cette notion est pertinente en termes de théorie du changement pour évaluer les résultats et impacts concrets d'un projet sur ses bénéficiaires et leur stratégie de développement.

Les mesures de performance du projet ont été mesurées en tenant compte des résultats obtenus au niveau des bénéficiaires finaux, mais en se penchant également sur les intermédiaires opérationnels. Elles ont également été alimentées par les rapports de backstopping du programme ESPOIR et les rencontres faites avec les responsables de projets ayant les mêmes objectifs finaux, mais structurés et organisés différemment, comme le projet BeniBiz.

## **2.4. Analyse de la pertinence et de la cohérence du ProCIVA/DDC**

Au plan international, les Objectifs de Développement Durable (ODD) et les questions de la gestion de l'environnement, de la résilience et de l'Agriculture Intelligente face au Climat (AIC) ont émergé et prennent de plus en plus d'ampleur dans les discussions. Ce qui influence, au niveau régional, la politique agricole de la CEDEAO (ECOWAP) à élaborer les réponses les plus pertinentes pour les acteurs agricoles face aux défis actuels.

### **2.4.1. Pertinence et cohérence par rapport aux politiques nationales et sectorielles**

C'est dans ce contexte, qu'au Bénin, la problématique de développement qui fonde les Orientations Stratégiques de Développement (OSD), met l'accent sur l'accélération de la croissance économique qui repose en priorité sur la promotion du secteur agricole. Ce secteur se caractérise par une faible productivité liée à l'utilisation des outils traditionnels et un faible taux d'adoption de semences améliorées, à la non-maîtrise de l'eau, à la mauvaise organisation des filières, à l'insuffisance de l'encadrement technique, à l'insuffisance d'infrastructures, au faible financement des activités de production et à la faible prise en compte du genre dans les politiques de développement.

En 2016, le Bénin a entamé un processus d'élaboration d'un nouveau cycle de stratégie de croissance. De plus, l'arrivée au pouvoir d'un nouveau régime a conduit à l'adoption d'un nouveau cadre

d'orientation stratégique faisant de l'agriculture, un secteur d'investissement massif. Dans ce cadre, un Programme d'Action du Gouvernement (PAG) faisant du secteur agricole une des priorités de développement de l'économie béninoise a été rédigé avec en perspective, l'élaboration de projets de développement pour quelques filières agricoles dites phares.

Le Plan National d'Investissements Agricoles et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN) du Bénin est axé sur les engagements de Malabo, articulé à la stratégie de l'ECOWAP et prend en compte les problématiques dites émergentes (commerce, nutrition, résilience, agriculture intelligente face au climat, gestion des risques) et les questions transversales (femmes, jeunes). Conformément à la stratégie de mise en œuvre de la feuille de route définie par le NEPAD, deux objectifs majeurs sont visés à travers l'élaboration des PNIA de deuxième génération à savoir (i) la transformation de l'agriculture et une croissance durable inclusive et (ii) le renforcement de la capacité systémique pour la mise en œuvre et la production des résultats. La formulation du PNIA deuxième génération (2017 – 2021) était portée par le ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) avec la participation d'autres ministères (Plan, Finances, Cadre de vie, Commerce et Industrie, Eau), des acteurs privés, des Organisations de Producteurs, de la Société Civile et des Partenaires Techniques et Financiers (PTF). Et le financement du budget a été réalisé grâce aux appuis financiers et techniques de l'Etat béninois (le MAEP), du NEPAD, de la CEDEAO, de la Banque Mondiale, de la FAO, de la CTB, de la GIZ, de l'Union Européenne (UE) et de la Coopération Suisse (DDC).

En parallèle au PNIA, le Bénin a mis en place son Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA 2017-2025). D'un point de vue global, le ProCIVA est en cohérence avec l'analyse diagnostique, les enjeux et les défis à relever dans le secteur agricole béninois ainsi que les engagements internationaux, la vision du PSDSA est : « Un secteur agricole béninois dynamique à l'horizon 2025, compétitif, attractif, résilient aux changements climatiques et créateur de richesses, d'emplois, répondant de façon équitable aux besoins de sécurité alimentaire et nutritionnelle de la population béninoise et aux besoins de développement économique et social de toutes les couches de la population du pays ». D'autant plus que cette vision formulée pour le développement du secteur agricole du Bénin et celle de l'ECOWAP/PDDAA met l'accent sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle de la population, la compétitivité, la modernisation des systèmes de production des exploitations familiales agricoles et leur adaptabilité.

Le projet s'inscrit également dans les piliers n°2 et n°3 du Programme d'Actions du Gouvernement (2016 – 2021) :

- **Pilier n°2**: Engager la transformation structurelle de l'économie; **Axe stratégique n°4**: amélioration de la croissance économique
- **Pilier n°3**: Améliorer les conditions de vie des populations; **Axe stratégique n°6** : renforcement des services de base et protection sociale.

De plus, il s'aligne avec l'objectif spécifique qui consiste à « *accroître durablement la compétitivité de l'économie béninoise* » du Plan National de Développement. Le projet s'inscrit également dans l'axe stratégique 4 du PSDSA 2025 : **Axe 4** : *Amélioration de la gouvernance et des systèmes d'informations du secteur agricole, de la sécurité alimentaire et nutritionnelle et plus précisément dans les composantes 4.3 (Professionnalisation des exploitations agricoles de type familial et promotion de l'entrepreneuriat agricole des jeunes et des femmes) et composante 4.4 (Promotion du genre dans le secteur agricole) du PNIASAN 2017-2021.*

#### **2.4.2. Pertinence et cohérence par rapport aux objectifs stratégiques de la DDC**

De manière tout à fait pertinente, en vue de servir les objectifs et besoins pour le développement du secteur agricole au Bénin, la Coopération suisse au Bénin, a développé une stratégie de coopération STRACOBEN (2017-2021). Elle s'est d'ailleurs engagée à appuyer l'entrepreneuriat privé par la mise en œuvre au Bénin de son programme Entrepreneuriats Stratégiques Pour des Opportunités d'Investissements Renforcés (ESPOIR), pour la période du 01.03.2018 au 30.06.2022. L'hypothèse de développement de ce programme est le suivant : " En renforçant les microentreprises de jeunes, des

Petites et Moyennes Entreprises (PME) agroalimentaires créatrices d'emplois, et des agents commerciaux en distribution de produits nutritionnels par la formation-conseils (coaching), on augmente la productivité, les revenus et emplois permanents locaux, on améliore les pratiques de gestion des entrepreneurs”.

D’où la finalité d’ESPOIR qui est de contribuer à l’émergence des microentreprises privées béninoises de jeunes et des Petites et Moyennes Entreprises (PME) agroalimentaire pour assurer une croissance économique durable, une augmentation d’emplois et de revenus et une alimentation nutritive (sécurité alimentaire). Ainsi, à travers ESPOIR, la Suisse contribue à la mise en place de partenariats pour contribuer au développement du secteur agricole au Bénin et à la réalisation de deux projets dont celui de Promotion des Centres d’Innovation Verte pour le secteur Agro-alimentaire (ProCIVA), mis en œuvre par la GIZ. L’objectif spécifique de ce volet du PROCIVA est le suivant : « les PME ont augmenté leurs revenus, les chiffres d’affaires, les emplois permanents et locaux et ont réussi à obtenir un meilleur accès au financement dans les filières priorisées ».

Les objectifs de ProCIVA rejoignent (i) les objectifs internationaux, régionaux, nationaux et sectoriels, et (ii) les objectifs stratégiques de la DDC, de développement inclusif des capacités des acteurs pour accroître la productivité et la croissance agricoles et réduire la pauvreté de manière durable au Bénin.

#### 2.4.3. Pertinence et cohérence interne/externe du ProCIVA

En ce qui concerne la **cohérence interne du ProCIVA**, il est justifié par le développement des synergies avec les autres programmes de la DDC et du MAEP qui mentionnent que ***les entrepreneurs appuyés par ProCIVA pourront bénéficier des marchés construits par le PDIEM et de l’accès au financement du programme AFONDS, les aspects de plaidoyer politique pourront être remontés aux OSP faîtières du programme AP-OSP***. Le constat est que ces synergies n’ont pas réellement eu lieu et que les bénéficiaires n’en profitent pas. C’est par exemple le cas de l’accès au financement du FNDA qui n’est pas atteint malgré les efforts de la DDC de mettre ses liens avec le FNDA en avant.

Par rapport à la **cohérence externe du ProCIVA** et comme soulevé dans les rapports de Backstopping du Programme ESPOIR, plusieurs éléments comparatifs avec le projet BeniBiz dévoilent **des problèmes de coordination, de collaboration et de mise en œuvre du projet ProCIVA** qui réduisent sa valeur ajoutée et ses performances opérationnelles pour atteindre les objectifs au niveau des bénéficiaires finaux. Le dispositif de mise en œuvre du projet devrait être amélioré pour mieux répondre aux enjeux du secteur de l’entrepreneuriat. En effet, ses forces sont que les MPMEs sont formalisées et l’accompagnement SME Loop les aident à générer de la croissance. Cela a un effet sur le développement du secteur. Mais les faiblesses du modèle ProCIVA, comme par exemple le manque de flexibilité des modules de formation et de cohérence des dossiers de financement par rapport au contexte sectoriel et aux institutions de financement, diminuent les effets sur le secteur de l’entrepreneuriat agricole qui peine à être concrètement soutenu financièrement.

Plus de détails sur les incohérences opérationnelles de ProCIVA sont donnés dans les analyses de critères d’évaluation qui suivent.

#### 2.4.4. Conclusions sur l’évaluation de la pertinence et de la cohérence du ProCIVA/DDC

Au regard de tout ce qui précède et dans la mesure où les contextes de mise en œuvre des projets au Bénin n’ont pas connu d’évolution majeure, l’évaluation confirme que la contribution suisse au ProCIVA a répondu aux réels besoins des entrepreneurs béninois. Le projet s’intègre avec pertinence dans les politiques nationales et la vision des pouvoirs publics concernés par le développement des entreprises du secteur agricole au Bénin. Les objectifs stratégiques de la DDC en contribuant financièrement au ProCIVA sont cohérents avec la vision du PSDSA et du PNIASAN/MAEP qui est, à son tour, parfaitement en cohérence avec celle de l’ECOWAP/CEDEAO. La cohérence interne est observée.

Les bénéficiaires ont bien accepté le projet. Il faut néanmoins constater que les résultats obtenus contribuent à l’objectif final de l’entrepreneuriat dans le secteur agricole au Bénin, mais des problèmes de cohérence externe expliquée par les caractéristiques opérationnelles du ProCIVA ont conduits à une performance plus faible au niveau des bénéficiaires finaux que sont les entrepreneurs eux-mêmes.



## 2.5. Analyse de l'efficacité du ProCIVA/DDC

Dans cette évaluation, l'efficacité de mise en œuvre du projet est appréciée à travers plusieurs instruments :

- La chaîne des résultats et les changements attendus du ProCIVA/DDC,
- Les performances du dispositif de mise en œuvre du projet,
- La mobilisation des financements à partir des plans d'affaires, et
- Les ratios de performances de mise en œuvre du projet.

### 2.5.1. Performances à travers la chaîne de résultats du ProCIVA

Les évaluateurs ont mis en avant l'analyse de l'atteinte des résultats à travers la chaîne de résultats attendus du projet, en mettant l'accent sur les indicateurs d'outputs et d'outcomes. Ensuite, une analyse des performances du processus de mise en œuvre de ProCIVA a été réalisée. Les deux analyses ont permis d'identifier les différences entre les résultats attendus et obtenus, ainsi que les raisons qui justifient ces différences.

Le système de résultat suit les définitions de l'OCDE/DAC et est adopté par la DDC. Selon une définition de l'OCDE, *« la chaîne de résultats est une suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne de résultats commence par la mise à disposition des ressources (intrants), se poursuit par les activités et leurs extrants (outputs). Elle conduit aux effets ou réalisations (outcomes) et aux impacts et aboutit à une rétroaction »*.

Par sa contribution financière dans le champ 2 du ProCIVA, la DDC est entrée dans la chaîne de résultats du projet au niveau des ressources (intrants), avec des attentes spécifiques sur les différents niveaux de cause à effet de la chaîne et surtout des impacts.

#### **A. Inputs – ressources - Activités**

Les moyens financiers ont été fournis par la DDC. Ils s'élèvent à 1,8 millions CHF et 315.000 CHF pour le fond Covid (transformé en intrants et matières premières).

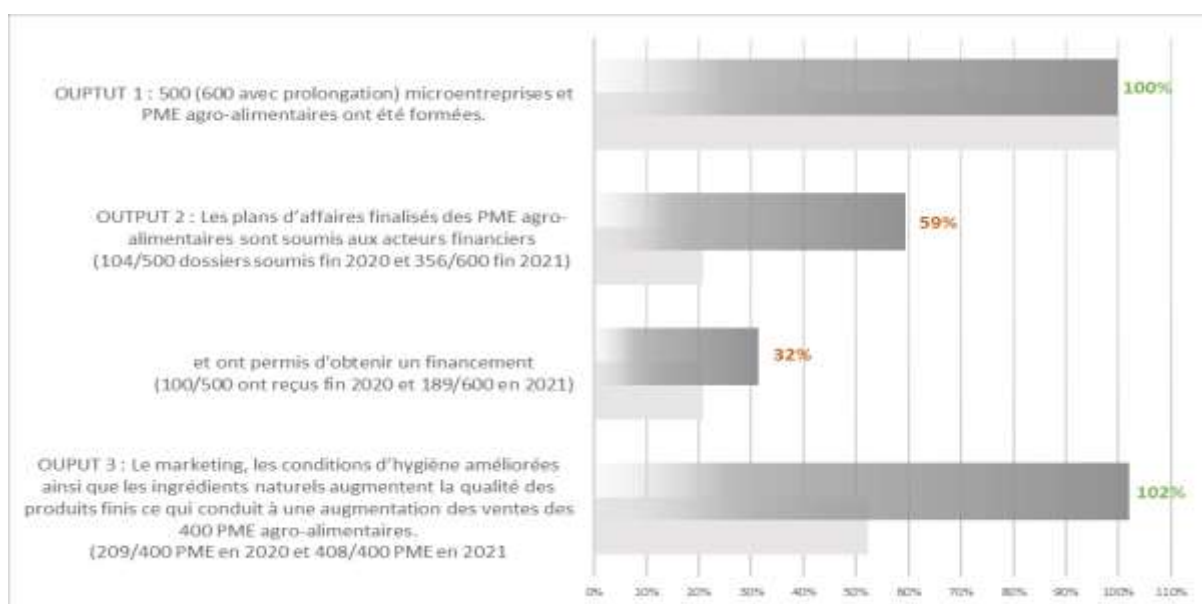
Les moyens humains et matériels de la GIZ se traduisent à travers les contenus de formations, l'identification des bénéficiaires, l'organisation des classes, l'accompagnement, etc. Les activités menées l'ont été par la GIZ en tant qu'organe exécutif et opérationnel du projet ProCIVA dans son ensemble. Les activités consistent principalement à la sélection et la contractualisation avec 4 ONGs coordinatrices par année de projet, la fourniture de matériels SME Loop et de formations complémentaires, la sélection des MPMEs bénéficiaires.

#### **B. Outputs – extrants - résultats**

Les résultats ou outputs attendus par la DDC en finançant les activités mises en œuvre par la GIZ étaient qu'entre 2018 et 2020 (sur 3 années) et ensuite avec une prolongation du projet jusqu'à fin 2021 : (1) 500 (ensuite 600 au total) MPMEs agro-alimentaires soient formées, que (2) les plans d'affaires de ces MPMEs soient finalisés, soumis à des acteurs financiers et permettent d'obtenir un financement, et (3) que le marketing, les conditions d'hygiène, etc. soient améliorés et conduisent à une augmentation des ventes et du chiffre d'affaires.

La Figure 2 présente les résultats obtenus au niveau des indicateurs d'outputs identifiés par la GIZ lors de la formulation du partenariat financier avec la DDC. Les informations ayant permis de mesurer l'atteinte des résultats d'outputs ont été fournies par la GIZ.

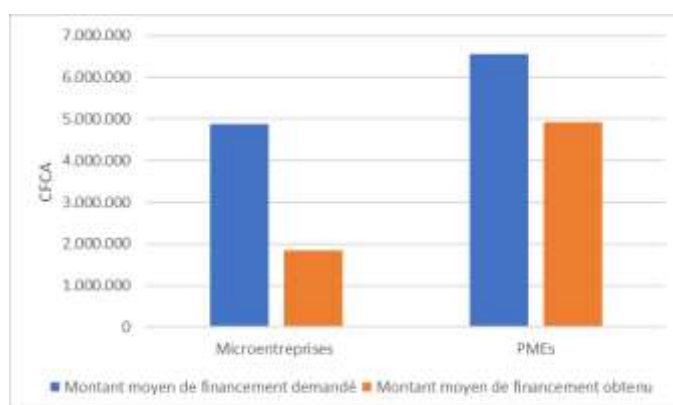
On peut constater que les résultats attendus au niveau des Outputs 1 et 3 ont été atteints à la fin de la prolongation du projet. En revanche, les résultats d'achèvement de l'output 2 sur la soumission de plans d'affaires aux organismes financiers et surtout à l'obtention d'un financement sont faibles. Cela était déjà ressorti des rencontres et enquêtes réalisées auprès des MPMEs.



Source : interprétations des auteurs sur base de données fournies par la GIZ

**Figure 2 : Pourcentage d'atteinte des résultats d'outputs fin 2020 (fin du projet initial) et ensuite fin 2021 (fin de la prolongation)**

En vue d'approfondir ce résultats les évaluateurs ont cherché savoir si les MPMEs ayant obtenu un financement avaient obtenu le montant demandé. Les données fournies permettent de mesurer un taux moyen de satisfaction résultant de l'écart entre le montant demandé et le montant obtenu pour les microentreprises de 38% et de 75% pour les PME (Figure 3), sur la base des chiffres donnés dans le Tableau 9.



**Figure 3 : Satisfaction montants moyens de financement obtenus des MPMEs**

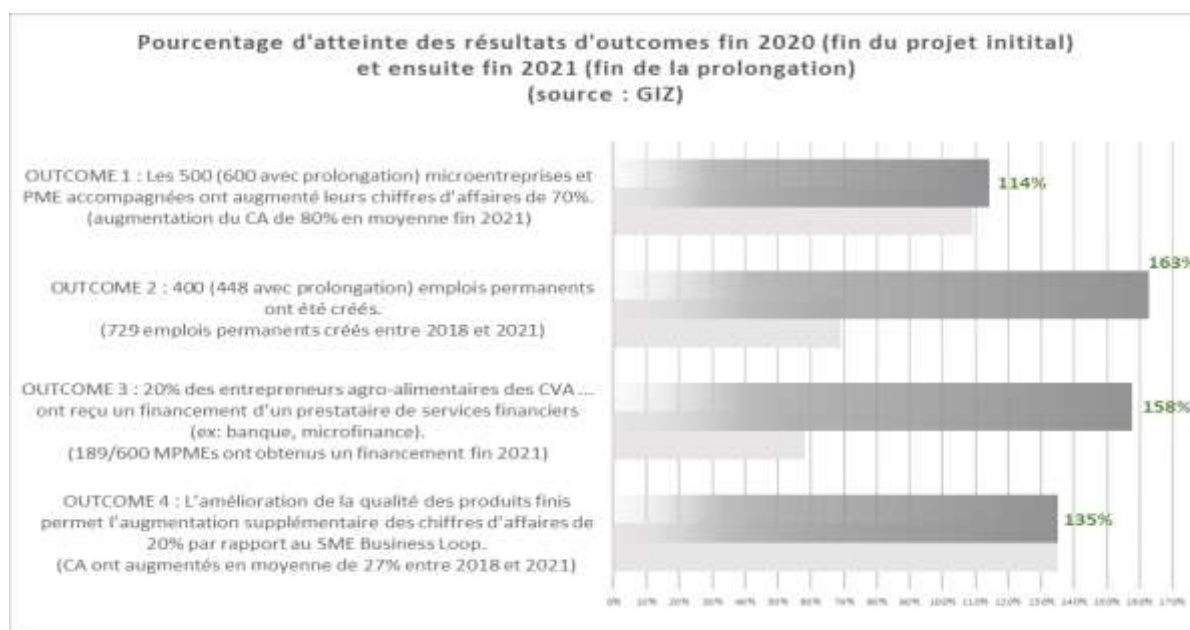
En ce qui concerne les acteurs directs et les outputs attendus, les indicateurs de résultats nous amènent à conclure que l'efficacité de la partie de ProCIVA financée par la DDC n'est pas observée à tous les niveaux de résultats et d'objectifs attendus.

### C. Outcomes – réalisations

Dans une perspective de plus long terme, les objectifs du ProCIVA, traduits sous la forme des résultats de 4 outcomes à atteindre par les 500 et puis les 600 MPMEs accompagnées.

La Figure 4 illustre les résultats d'outcomes atteints avant la prolongation en 2020 et à la fin de la prolongation fin 2021 : (1) à la fin de la prolongation (fin 2021), les 600 MPMEs ont en moyenne augmenté leur chiffre d'affaires de 80% au lieu des 70% attendus, (2) selon les chiffres, 729 emplois permanents ont été créés entre 2018 et fin 2021) alors que le résultat attendu était de 448 (mais avant la prolongation, fin 2020, les chiffres atteignaient 275 emplois et donc l'atteinte du résultat à 67%), (3) fin 2020, les données initiales indiquaient que moins de 12% des MPMEs (59/500) avaient obtenus un financement tandis que les données de fin 2021 stipulent que 189 MPMEs ont obtenu un financement fin 2021 (ces valeurs laissent penser que le processus de soumission et d'obtention d'un financement est long et impose un décalage temporel sur les résultats), et (4) les MPMEs auraient

obtenus une augmentation supplémentaire de leur chiffre d'affaires d'en moyenne 27% (plutôt que les 20% attendus) grâce à l'amélioration de la qualité des produits et de l'hygiène.



**Figure 4 : Indicateurs d'outcomes du financement DDC dans ProCIVA**

Ces résultats sont cohérents avec la mesure du TEP présentée dans la section suivante et démontrent que les résultats attendus ont été atteints, voire dépassés pour les 4 outcomes attendus. Selon les informations fournies par la GIZ, alors que les résultats atteints par rapport à la création d'emplois permanents et à l'obtention de financements étaient loin d'être atteints avant la prolongation, les attentes ont été largement dépassées fin 2021. Comme dit précédemment, ces résultats peuvent être expliqués par un effet d'entraînement et de décalage temporel de certains résultats.

#### **D. Impacts**

La question des impacts attendus ou non et positifs ou négatifs des activités mise en œuvre sur les bénéficiaires directs que sont les MPMEs a déjà été abordée.

L'entièreté des 600 MPMEs identifiées autant pour la phase de projet de 2018 à 2020 que pour la prolongation a été formée et accompagnée. L'impact positif de la formation et de l'accompagnement sur la gestion entrepreneuriale et l'élaboration d'un plan d'affaires est apprécié. Selon les données de suivi de la GIZ, en moyenne, les MPMEs ont même plus augmenté leur chiffre d'affaires que les attentes.

Les impacts négatifs du projet au niveau des bénéficiaires restent que trop peu de ces MPMEs aient pu obtenir un financement à la fin de leur cycle de formation et d'accompagnement et que les montants obtenus sont bien inférieurs aux montants demandés.

Les impacts à plus grande échelle et au niveau des autres acteurs sont mentionnés dans la section suivante qui évalue la partie du projet ProCIVA financée par la DDC selon les critères de l'OCDE/DAC.

#### **2.5.2. Performances du dispositif de mise en œuvre du ProCIVA**

Les performances du dispositif de mise en œuvre ont été évaluées au niveau de l'approche elle-même du SME Loop comme méthode d'intervention, du dispositif opérationnel essentiellement structuré sous la forme de sous-traitance et d'intermédiaires (ONGs et formateurs), et les effets sur les bénéficiaires finaux de l'intervention.

❖ ***Une approche SME Loop comme méthode d'intervention très globale, rigoureuse mais avec des outils non spécifiques aux cibles privilégiées de la DDC (jeunes, femmes et groupes marginaux)***

Au plan méthodologique, la mise en œuvre du ProCIVA se résume à l'implémentation de l'approche SME Loop élaborée par la Banque Mondiale et portée au Bénin par la GiZ. Cette approche affiche bien des performances conceptuelles et opérationnelles en matière d'accompagnement des MPMEs en termes d'acquisition des connaissances et donc de compétence en gestion et développement entrepreneurial. Toutes les MPMEs rencontrées ont certifié avoir amélioré leur savoir et savoir-faire en matière de gestion d'une entreprise grâce aux multiples formations et aux activités de coaching permanent délivrés dans le cycle SME Loop.

La délivrance de ces packages de méthodes et outils se fait systématiquement et de la même façon pour toutes les MPMEs et ne tient donc pas compte des niveaux de maturité des entreprises enrôlées en classes. Ainsi de nombreuses entreprises (surtout les micros, jeunes et femmes) ont reçu des outils qu'elles n'ont pas les capacités de manipuler hors formations et coaching. Dans les rapports les déclinaisons Homme et Femme sont mentionnées mais elles ne reflètent pas les situations réelles sur le terrain.

Un système de suivi-évaluation basé sur échantillonnage ne favorise pas la disponibilité d'une base de données systématiques et documentées sur toutes les 600 MPMEs enrôlées par la GiZ et pour le compte de la DDC/Coop Suisse. En gestion entrepreneuriale, les extrapolations ne reflètent aucune situation dans la mesure où la vie entrepreneuriale d'un MPME est unique et univoque. Ceci n'augure pas d'une transparence dans les informations chiffrées fournies par la GiZ dans les rapports opérationnels délivrés.

❖ ***Un dispositif opérationnel qui repose essentiellement sur la sous-traitance multi-niveaux avant d'atteindre les MPMEs bénéficiaires finaux***

La mise en œuvre du ProCIVA par la GIZ est organisée sous la forme d'une **sous-traitance des activités** avec divers acteurs opérationnels. Les évaluateurs ont pu constater que cette organisation à travers des intermédiaires ONG réduit la transparence des résultats et explique certains liens cause-effet impactant les performances du projet au détriment des bénéficiaires finaux. Les premiers intermédiaires utilisés dans ProCIVA pour l'exécution des activités d'accompagnement sont les 8 ONGs impliquées depuis 2018 dans la mise en œuvre du projet.

Les ONGs resoumettent leur candidature en tant que prestataire chaque année. Quatres (4) ONGs ont été actives chaque année. CIDEV, CADG, Gel Sud et RAD ont coordonné et encadré 202 MPMEs en 2018, et 197 MPMEs en 2019. Et en 2020, les 4 ONGs actives étaient : ANAP (dans les communes du département de l'Atlantique), de BReDA (dans la commune de Banikoara), de CPADES (dans les communes de Dassa et de Glazoué) et de Vie et Environnement (dans la commune de Tchaourou).

Selon les rapports de la GIZ, ces ONGs auraient encadré 100 MPMEs en 2020. D'après les rapports, une partie du budget alloué par la DDC n'étant pas consommé à la fin de la période 2018 – 2020, 100 MPMEs auraient été ajoutées en complément pour bénéficier d'un encadrement SME Loop en 2021. Les rapports 2021 ne sont pas encore disponibles à l'heure de l'évaluation. Les résultats obtenus en 2021 ne sont dès lors pas disponibles et, par conséquent, pas interprétés dans ce rapport d'évaluation. Néanmoins, il a été constaté que 2 ONGs rencontrées (Gel Sud et RAD) par les évaluateurs ont organisé des classes en 2021.

Quatre (4) sur les 8 ONGs impliquées dans la partie du projet ProCIVA sous financement de la DDC (2018 à 2021) ont été rencontrées en décembre 2021 par les deux évaluateurs. Les entrevues et discussions ont permis de comprendre autant les motivations des ONGs à s'impliquer dans le projet ProCIVA, que leur niveau de satisfaction à l'atteinte de leurs objectifs et des changements attendus (**Tableau 3**). Les évaluateurs ont veillé à ce que les ONGs mentionnent autant les impacts attendus qu'inattendus, et positifs et négatifs qu'elles ont connus.

**Tableau 3 : Synthèse des constats réalisés auprès des ONGs**

Objectifs / changements attendus en intégrant le Projet ProCIVA (financement DDC) :		Estimation du niveau de satisfaction : <b>Plutôt négatif</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir un contrat avec un bailleurs,</li> <li>• Pouvoir faire travailler des formateurs en agri-business ayant en plus la formation SME Loop,</li> <li>• Obtenir l'agrégation de l'Etat comme entité active dans le développement des capacités des acteurs en agri-business au Bénin.</li> </ul>		
Changements / Impacts positifs	Changements / Impacts négatifs	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection pour intégrer le Projet,</li> <li>• Visibilité comme acteur opérationnel dans le réseau et au niveau de la GIZ,</li> <li>• 100% d'aboutissement des MPMEs des classes organisées à la fin du processus (SME Loop)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lourdeur administrative et financière du fait de la caractéristique de « Subvention locale » du projet,</li> <li>• Encore plus lourd depuis demande de facturation mensuelle (alors que trimestrielle avant),</li> <li>• Coûts de gestion et administratifs trop importants au niveau de l'ONG,</li> <li>• Mise en concurrence des ONGs entre elle pour avoir les SME Loop coach (car plus de nouveau coaches formés par la GIZ) et demande de « varier » les ONG impliquées chaque année pour « ratisser plus large au niveau de l'exécution » du projet,</li> <li>• Doivent gérer TOUS les problèmes de terrain et rencontrés par les MPMEs,</li> <li>• Pas de réponse aux attentes d'accès aux financements et crédits pour les MPMEs accompagnées,</li> <li>• Pas d'attestation officielle de reconnaissance en tant qu'ONG exécutante pour le projet ProCIVA.</li> </ul>	

Les ONGs apprécient d'être intégrées dans le ProCIVA car le projet leur permet une visibilité et une reconnaissance appréciées autant envers les partenaires actifs dans le secteur que les acteurs, en tant qu'organisme capable d'organiser des activités de développement des capacités dans l'entrepreneuriat agricole au Bénin.

Les ONGs réalisent les activités de formation et d'accompagnement des MPMEs en respectant les contrats qu'elles ont avec la GIZ. Mais les détails des liens de contractualisation sont méconnus. Et plusieurs ONGs rencontrées ont expliqué qu'elles n'étaient pas satisfaites des conditions de sous-traitance imposées, principalement du fait qu'elles subissent une lourdeur administrative couteuse et qu'elles subissent des contraintes dues à leur caractère de « subvention locale ».

Les ONGs estiment réaliser les activités attendues à leur niveau et que les résultats attendus sur les bénéficiaires finaux sont atteints. En termes d'impacts de leurs activités sur les bénéficiaires, les ONGs observent que les MPMEs qu'elles encadrent développent un réseau de communication et d'information entre elles (groupes WhatsApp, Facebook, etc.). Elles sont également plus actives en termes de marketing en participant à des foires, etc.

Les effets du projet ProCIVA sur les ONGs est mitigé car elles ont subi des effets négatifs inattendus. Néanmoins, elles ont subi trop d'impacts négatifs inattendus en contrepartie dont les plus régulièrement cités sont : la concurrence entre ONG pour soumettre pour les différentes phases du projet, le débauchage des coaches/formateurs SME Loop, la gestion de tous les problèmes de terrain, les coûts de gestion, etc. Finalement, à l'unanimité, les ONGs rencontrées ont déclaré qu'elles n'envisageraient pas de soumettre une nouvelle offre à ProCIVA dans les conditions contractuelles actuelles. Malheureusement, ce turn-over annuel entre ONGs prestataire ne peut qu'avoir des effets sur les performances globales du projet.

De plus, pour soumettre leur candidature dans le cadre de ProCIVA, les ONGs ont dû sélectionner des coaches/formateurs pour encadrer les entrepreneurs identifiés pour bénéficier de la formation SME Loop. Le nombre de coaches / formateurs SME Business Loop disponibles pour les ONGs n'est pas connu. Et il a été remonté aux évaluateurs que la qualité des formateurs n'était pas homogène et pas réellement évaluée. En conséquent, les bénéficiaires finaux sont accompagnés selon le niveau de qualité de leur coach, sans pouvoir exprimer et influencer les résultats par rapport à leurs attentes.

Il a été rapporté que les relations entre les coaches et les ONGs ne sont pas favorables. Les coaches sont souvent mal payés, sous-traitants et peu motivés. C'est pour cette raison qu'ils ont tendance à accepter d'autres contrats plus intéressants pour eux dans des projets comme BeniBiz (sans intermédiaires et où ils ont un contrat d'employé).

Néanmoins, les coaches/formateurs SME Loop restent, pour la plupart, satisfaits de leur intégration dans le projet ProCIVA. En effet, ils profitent de la reconnaissance de leur qualité de coach/formateur du programme SME Loop de la GIZ. Ils peuvent valoriser leurs compétences à travers les ONGs qui



soumissionnent pour la mise en œuvre de ProCIVA. Et, le fait de devenir coach/formateur dans ProCIVA leur offre une visibilité dans le secteur et parmi les ONGs actives (d'où la concurrence et le débauchage entre ONGs et entre projets).

La conséquence est que l'implication des coaches/formateurs n'est pas régulière et durable. Ils ont tendance à accepter des contrats qui semblent plus avantageux dans d'autres projets que ProCIVA et/ou que les projets exécutés par la GIZ. Ainsi leur propension à abandonner les MPMEs encadrées et à tourner dos aux dynamiques de coaching engagés avec le ProCIVA est grande. Certaines ONGs se plaignent du fort degré de survenance de cette perte de capital humain en pleine saison sans en avoir la solution.

Malheureusement, seuls quelques coaches/formateurs SME Business Loop ont été rencontrés. Mais cela a permis de faire quelques constats au sujet de ces acteurs clés sur les performances du projet ProCIVA (

**Tableau 4).**

**Tableau 4 : Synthèse des constats réalisés au sujet des coaches/Formateurs SME Loop**

Objectifs / changements attendus en intégrant le Projet ProCIVA (financement DDC) :		Estimation du niveau de satisfaction : Plutôt positif
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaissance en tant que coach SME Loop (GIZ) dans le secteur,</li> <li>Être visible dans le réseaux et le secteur,</li> <li>Avoir des contrats au niveau des ONG qui postulent pour le projet ProCIVA,</li> </ul>		
Changements / Impacts positifs	Changements / Impacts négatifs	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formateur/coach SME Loop reconnu,</li> <li>Légitimité auprès des ONGs et des MPMEs,</li> <li>Reconnaissance professionnelle,</li> <li>Propositions d'emploi plus fixes,</li> <li>Demande importante et concurrence entre les ONGs pour le recrutement,</li> <li>Développement et appartenance au réseau des MPMEs accompagnées,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Victimes de la concurrence entre ONGs,</li> <li>Victimes d'ajustement des contrats avec les ONGs voire de licenciement abusif par l'ONG qui l'emploie et selon la relation entre l'ONG et ProCIVA,</li> <li>Processus de sélection par un autre coach que celui qui accompagne les MPMEs n'est pas idéal car le coach SME Loop ne peut pas bien adapter l'accompagnement et le contenu des classes,</li> <li>Rémunération forfaitaire, donc pas toujours de grande motivation à faire un coaching continu.</li> </ul>	

❖ ***Des bénéficiaires finaux globalement satisfaits de l'approche et de l'accompagnement SME Loop mais sans une réelle mesure de l'appropriation des méthodes et quelques désillusions sur les effets finaux et au-delà de la participation au SME Loop***

Les bénéficiaires finaux que sont les MPMEs (uniquement dans l'échantillon des 600 MPMEs visées par le financement DDC dans ProCIVA) ont été consultés de deux manières sur leur appréciation du projet ProCIVA dans leurs activités.

Un focus groupe a été organisé en présence des deux évaluateurs à Calavi au démarrage de la mission d'évaluation. Ce qui est ressorti des échanges est synthétisé dans le Tableau 5.

**Tableau 5 : Synthèse des constats réalisés auprès des MPMEs**

<b>Objectifs / changements attendus en intégrant le Projet ProCIVA (financement DDC) :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accéder au projet de Développement des Capacités connu dans le secteur,</li> <li>• Pouvoir prétendre avoir été sélectionné par les bailleurs comme MPMEs prometteuse,</li> <li>• Être formé et coaché pour mieux gérer son entreprise grâce à un Plan d'affaire, aux comptes, etc.</li> <li>• Accéder à un soutien jusqu'à l'obtention de financements et de crédits.</li> </ul>		<b>Estimation du niveau de satisfaction :</b> Mitigé
<b>Changements / Impacts positifs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement technique à la formalisation et à la structuration de l'entreprise,</li> <li>• Apprentissage des bases de gestion et de comptabilité,</li> <li>• Réalisation d'un plan d'affaire et d'un compte d'exploitation structurés,</li> <li>• Augmentation des ventes,</li> <li>• Amélioration de l'emploi,</li> <li>• Augmentation du chiffre d'affaire,</li> <li>• Les MPMEs ont un bon contact avec leur coach,</li> <li>• Développement du e-marketing,</li> <li>• Sentiment d'appartenance au réseau constitué par la classe (WhatsApp, Facebook, et.)</li> </ul>	<b>Changements / Impacts négatifs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour la grande majorité des MPMEs, l'accompagnement n'a pas permis d'aboutir à l'accès à un financement et/ou crédit,</li> <li>• Les MPMEs se sentent « lâchées » à la fin de la période d'accompagnement du SME Loop (9 mois),</li> <li>• La plupart des MPMEs continuent à ne pas être trop enclines à être formalisées par peur d'être soumises aux impôts,</li> <li>• Leur objectif individuel n'est pas atteint (accéder à des aides financières),</li> <li>• Pour beaucoup, le fond d'aide Covid ne les a pas réellement aidé parce que ce qu'ils ont reçu matériellement ne correspondait pas à leurs besoins (surtout au niveau des fermes avicoles).</li> <li>• Certains ont même vu leur activité décliner...</li> </ul>	

L'accent de l'évaluation devant être mis sur les bénéficiaires finaux, des enquêtes individuelles menées auprès de 110 entrepreneurs répartis dans les différentes communes de mise en œuvre du ProCIVA, et des 29 entrepreneurs témoins n'ayant pas bénéficiés du ProCIVA financement de la DDC et du fond COVID. Les résultats des enquêtes sont synthétisés dans les graphiques et commentaires qui suivent (le questionnaire soumis aux MPMEs bénéficiaires et témoins est disponible en Annexe).

Les MPMEs interviewées ont énoncé des opinions et connaissances du projet ProCIVA et de ses objectifs très diverses. Pour la majorité d'entre eux, ProCIVA est un projet ou une entité de la GIZ qui organise des formations à la gestion d'entreprise et à l'entrepreneuriat et l'autonomisation des femmes ; et un accompagnement à l'élaboration de plans d'affaires et à la recherche de financement.

La pertinence du projet ProCIVA pour les bénéficiaires directs est reconnue à 96,4% pour les entrepreneurs et à 100% pour les MPMEs qu'ils gèrent. Les enquêtés reconnaissent volontiers que les inputs du projet leur ont permis des avancées comme : l'amélioration de la production, l'acquisition de nouvelle connaissance en matière des outils de gestion, la maîtrise des flux financiers et l'amélioration des revenus, l'acquisition de nouvelles connaissances en matière de gestion des revenus, l'amélioration des conditions de vie, l'acquisition de nouvelles connaissances en matière de gestion financière, le développement de partenariats, et l'amélioration des techniques de vente des produits.

On peut néanmoins synthétiser l'appréciation des bénéficiaires comme suit :

**Tableau 6 : Synthèse de l'appréciation des bénéficiaires du ProCIVA financement DDC**

Ce que vous avez apprécié le plus	Ce que vous avez apprécié le moins
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thématiques bien choisies pour les différentes formations données (gestion financière, gestion de la clientèle, réalisation des plans d'affaires, la gestion d'entreprise, la comptabilité, la bio sécurisation)</li> <li>• Méthode de formation est bonne</li> <li>• Existence d'un guide d'accompagnement</li> <li>• Coaching et suivi-après formation</li> <li>• Disponibilité des coaches</li> <li>• Une équipe du projet toujours prêt à écouter et à vous aider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attestation de certification non délivrée à certains</li> <li>• Cotisation pour suivre les formations</li> <li>• Absence d'appui pour la recherche de financement auprès des SFD</li> <li>• Discrimination au niveau des dons</li> <li>• Absence de certificat de mise sur le marché des productions</li> <li>• Plans d'Affaires non financés</li> <li>• Absence de visite d'entreprise pour des cas pratique pour voir des exemple de réussite</li> <li>• Absence d'un mécanisme de financement interne au ProCIVA</li> <li>• Retard dans la mise à disposition des dons</li> <li>• Quantités insuffisantes dans les dons</li> <li>• Don en inadéquation avec les besoins des bénéficiaires</li> <li>• Absence d'appui pour la mise en relation avec les clients</li> <li>• Absence de mise en relation avec les SFD</li> <li>• Collaboration infructueuse avec le FNDA</li> <li>• Formation organisée pendant la période de travaux champêtres</li> </ul>

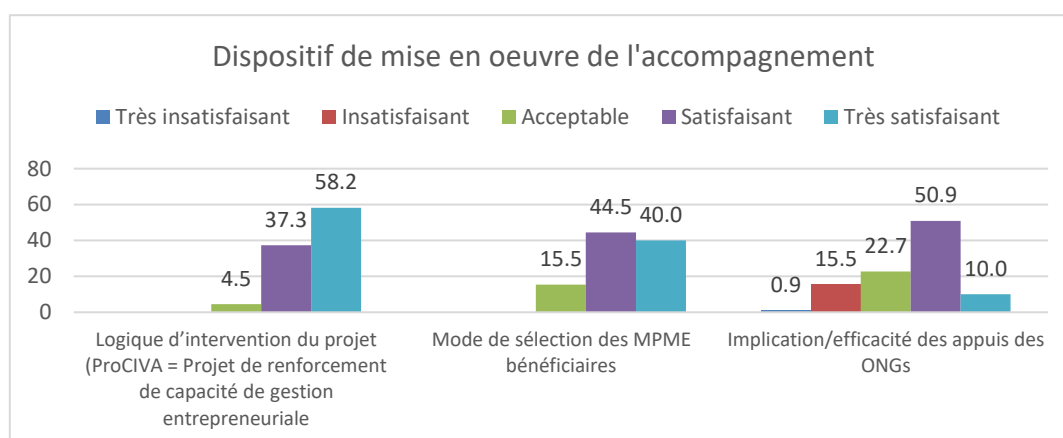


<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents donnés à l'issu de la formation</li> <li>• Le suivi rapproché</li> <li>• Les dons</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formations sont annoncées généralement la veille ou quelques heures avant</li> <li>• Lieux de formation parfois très distants (Glazoué)</li> </ul>
---	---

Ce qui ressort des enquêtes est que les principales attentes formulées par les MPMEs ne correspondent pas toujours aux objectifs du projet. Elles peuvent être synthétisées comme suit : pour avoir un accès facile au financement de mon entreprise, pour acquérir de nouvelles connaissances sur la gestion d'une entreprise, pour acquérir gratuitement des équipements de travail, pour apprendre de nouvelles techniques pour améliorer le chiffre d'affaires, et pour avoir un accompagnement en fonds de garantie.

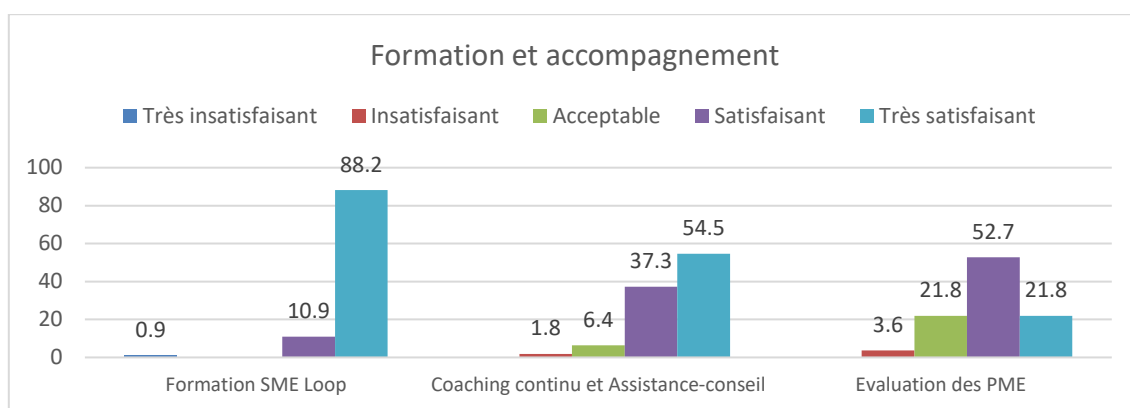
Du point de vue de l'évaluation de l'efficacité du projet au niveau des bénéficiaires directs, les modalités d'identification des MPMEs passent par divers canaux de communication ou par visite directe de l'entreprise. Les bénéficiaires savent qu'il y a des critères d'éligibilité liés au fait d'être en activité et d'avoir un chiffre d'affaires d'un certain niveau. Les formations en SME Loop ont été finalisées par 98,2% des MPMEs sélectionnées enquêtées. Tandis que dans le groupe témoin, seulement 24,1% des enquêtés ont pu suivre une formation liée à leur activité par un autre intermédiaire depuis 2018. L'élaboration d'un plan d'affaires est un indicateur qui prouve l'efficacité du projet car environ 60% des bénéficiaires (et autant de témoins) n'avaient pas de plan d'affaires avant d'être intégrés à ProCIVA. Malheureusement, les plans d'affaires n'ont permis qu'à 20% des MPMEs de mobiliser un financement au cours de leur cycle d'accompagnement.

Les niveaux de satisfaction des MPMEs sur les principaux aspects des interventions du ProCIVA ont été estimés lors de l'enquête et les résultats sont présentés dans les figures suivantes.



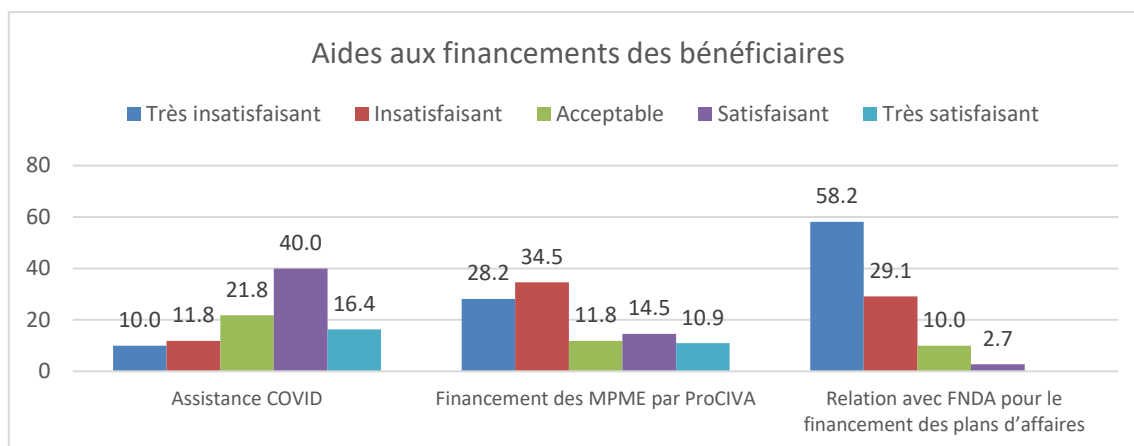
**Figure 5 : Appréciation du dispositif de mise en œuvre de l'accompagnement**

Globalement, les bénéficiaires sont satisfaits du dispositif de mise en œuvre de l'accompagnement. En effet sont très satisfait à 58,2% de la logique d'intervention du projet, à au moins 84,5 % satisfaits et très satisfaits du mode de sélection des MPME bénéficiaires et à 60,9% au moins satisfaits (et très satisfaits) de l'implication/efficacité des appuis des ONGs.



**Figure 6 : Appréciation de la formation et de l'accompagnement**

Globalement, les bénéficiaires sont satisfaits de la mise en œuvre de l'accompagnement à travers la formation SME Loop (88,2% sont même très satisfaits); 54% très satisfaits du coaching continu et l'assistance conseil et à au moins 74,5% satisfaits de l'évaluation des PME. On constate néanmoins, qu'au niveau des bénéficiaires directs, un cumul de 8,2% des enquêtés estiment l'accompagnement et le coaching continu « insatisfaisant » ou juste « acceptable ». Cette observation ramène à la question de la qualité de l'accompagnement de certains coaches.



**Figure 7 : Appréciation des aides aux financements**

Plus de la moitié des bénéficiaires sont satisfaits de l'assistance Covid-19 (40% satisfait et 16,4% très satisfaits) mais pas le cas du financement des MPME par le ProCIVA (près de 63% sont (très) insatisfaits) et de la mise en relation avec le FNDA pour le financement des PA plus de la moitié des bénéficiaires restent insatisfaits (58,2% sont très insatisfaits et 29,1% sont insatisfaits).

Néanmoins, les autres éléments permettant de mesurer l'efficacité du projet sur les bénéficiaires sont positifs car 97,3% des bénéficiaires affirment tenir désormais des outils de gestion comparativement aux MPMEs qui n'ont reçu aucun appui du projet (seulement 37,9% des cas enquêtés).

En termes de performances sur les résultats attendus, 95,5% des bénéficiaires ont vu le volume de leur production augmentée. Toutefois il est aussi noté une augmentation du volume de production auprès des témoins (72,4%). Les appuis du ProCIVA n'ont pas permis à 4,5% des bénéficiaires enquêtés d'augmenter leur production. Et, 97,3 % des MPMEs bénéficiaires ont vu augmenter leur chiffre d'affaires.

En ce qui concerne l'aide reçue grâce au Fond Covid, l'enquête a révélé que 89% des bénéficiaires ont reçus un don spécial du ProCIVA en matériels/équipements contre 11 % et 75% de ceux qui n'ont pas reçu de don n'en avaient pas connaissance. Il est noté que le don dans la majorité des cas a pris en compte les besoins des cibles concernés à 80 %. Le don spécial pour aider les bénéficiaires à faire face à la pandémie Covid-19 a été apprécié par les bénéficiaires à 96 %. Les cas d'insatisfaction sont liés à

la non prise en compte des besoins réels des bénéficiaires. Cela est lié au manque de consultation des bénéficiaires selon leur dire. La comparaison avec la gestion de ce type d'aide d'urgence dans d'autres projets similaires (comme BeniBiz) sous la forme d'un montant fixe et identique attribué à chacune des entreprises accompagnées a démontré que les impacts sont bien plus pertinents et cohérents avec la logique de développement des capacités pour la croissance des MPMEs.

Les différentes forces et faiblesses du ProCIVA identifiées par les bénéficiaires sont listées dans le tableau suivant. Il en ressort que les forces sont principalement liées à la qualité des formations et des coaches/formateurs. En revanche, les aspects de financement ou d'accès au marché sont à décrire dans les faiblesses.

**Tableau 7 : Forces et faiblesses du ProCIVA financement DDC énoncées par les enquêtés**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilité permanente des coachs qui sont expérimentés</li> <li>• Thème des formations</li> <li>• Appui en documents de gestion</li> <li>• Coaching groupé et individuel</li> <li>• Encadrement des MPME</li> <li>• Thématiques innovateurs lors des formations</li> <li>• Qualité de l'accompagnement</li> <li>• Suivi technique et rapproché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence d'accompagnement dans la recherche de financement</li> <li>• Don Covid en inadéquation avec les besoins des bénéficiaires</li> <li>• Formation de courte durée</li> <li>• Absence d'appui en matériel</li> <li>• Discrimination dans la sélection des MPME</li> <li>• Formation en ligne ne permettant pas d'approfondir les notions</li> <li>• Absence de mise en relation avec des partenaires ou dans la mise en marché</li> <li>• Indisponibilité des coachs chez certains (Dassa-Zoumè)</li> </ul>

Dans les enquêtes, il a été proposé aux bénéficiaires finaux de faire des suggestions pour améliorer la mise en œuvre de ProCIVA. Les voici :

- Aider les bénéficiaires à avoir un financement pour agrandir leurs unités de productions,
- Encourager les visites d'échanges avec d'autres pays de la sous-région,
- Améliorer le suivi post-formation,
- Faire un diagnostic des besoins avant de faire des dons en matériels aux bénéficiaires,
- Accompagner dans le financement des Plan d'Affaires,
- Permettre à tout le monde d'avoir accès aux différentes formations,
- Accompagner les bénéficiaires dans la mise en marché,
- Faciliter l'accès aux microcrédits pour les entreprises, et
- Insérer le financement des Plans d'Affaire dans le dispositif d'intervention du projet.

Pour offrir une interprétation approfondie des performances du projet en ce qui concerne les bénéficiaires finaux eux-mêmes, les évaluateurs ont élaboré un état des lieux des demandes de financement (Tableau 8) et le degré de satisfaction des demandes et des montants demandés (Tableau 9).

**Tableau 8 : Etat des lieux des demandes de financement soumis au FNDA et aux autres SFD**

Institution de financement approchée	1.200.000 F CFA ≤ CA < 10.000.000 F CFA pour les microentreprises		CA ≥ 10.000.000 F CFA (€ 15.245) avec 5 employés et plus	
	Nbre de demande	Nbre obtenu	Nbre de demande	Nbre obtenu
FNDA			91	23
Autres SFD	120	79	145	87
Total	120	79	236	110
Taux moyen de satisfaction des demandes		65,8%		46,6%

Les trois principaux motifs de rejets des demandes de financement sont :

- Incapacité des PME à fournir des états financiers certifiés aux banques
- Absence de titre de propriété foncière (titre foncier)
- Garantie financière insuffisante

**Tableau 9 : Montants moyens demandés et obtenus par les MPMEs (FCFA)**

	1.200.000 F CFA ≤ CA < 10.000.000 F CFA pour les microentreprises	CA ≥ 10.000.000 CFA (€ 15.245) avec 5 employés et plus
Montant moyen de financement demandé	4.874.684	6.561.230
Montant moyen de financement obtenu	1.851.896	4.931.280
Taux moyen de satisfaction de la demande	38%	75%

### 2.5.3. Performances mesurées sur base des taux d'exécution du ProCIVA

L'efficacité de la mise en œuvre du projet est appréciée à partir des ratios de performance d'exécution des PTAB successifs que sont les Taux d'Exécution Physique (TEP), les Taux d'Exécution Financière (TEF) et les Indices d'Efficacité (IE<sub>1</sub>). Les valeurs de base utilisées pour calculer les taux moyens pour l'ensemble du projet sont obtenues des différents rapports de progrès qui ont déjà connus des étapes de validation à plusieurs niveaux (y compris les missions de supervision de la Banque mondiale).

#### A. Taux d'Exécution Physique (TEP)

Ce taux est normalement obtenu sur la base des performances réalisées dans la mise en œuvre des Plans de Travail Annuelle Budgétisé (PTAB) de chaque année et de leur évaluation en vue de produire les rapports techniques opérationnels sur le projet. Il devrait être présenté suivant les outputs du projet mais le système de suivi budgétaire de la GiZ n'a pas permis d'avoir ces niveaux de détails. Ainsi le tableau suivant présente les Taux d'Exécution Physique (TEP) désagrégés suivant les grandes activités de mise en œuvre du projet.

**Tableau 10 : Taux d'exécution physique (%)**

Activités	2018	2019	2020	Moyenne durée initiale	2021	Moyenne en fin de prolongation
Processus de contractualisation avec les ONGs	5%	5%	5%		5%	5%
Atelier de cadrage aux prestataires et de formation de mise à niveau aux coaches	5%	5%	5%		5%	5%
Sélection des classes de PME	10%	10%	5%		10%	9%
Formation et Coaching des entrepreneurs	50%	40%	30%		40%	40%
Opérationnalisation du système de S&E	10%	10%	10%		10%	10%
Développement des modules de formation	10%	10%	20%		10%	13%
Formation technique aux PME	0%	25%	10%		40%	19%
<b>Pour l'ensemble des activités</b>	<b>90%</b>	<b>105%</b>	<b>85%</b>	<b>93%</b>	<b>120%</b>	<b>100%</b>

Source : Calculée à par des données fournies par la GiZ/ProCIVA sur 2018, 2019, 2020 et 2021, Jan 2022.

Ce taux moyen d'exécution technique moyen à la fin de la période d'exécution initiale était de 93%, tandis qu'il est passé à 100% à la fin de la prolongation.

#### B. Taux d'Exécution Financière (TEF)

Le tableau suivant présente les Taux d'Exécution Financière (TEF). Leur désagrégation par activité n'a pas été possible parce que le système d'information de la GiZ ne génère pas ces niveaux de détails sur les informations financières. Les analyses ont donc été faite en fonction des références de mise à disposition des ressources financières à la GiZ par la DDC/Coop. Suisse.

**Tableau 11 : Exécution financière du financement de la DDC/Coopération Suisse**  
**Montants alloués (en CHF)**

Description	Période initiale				Période complémentaire	Période totale
	2018	2019	2020	Total ou moyenne	2021	
LP :14.097.1-307	548 372	506 986	496 639	1 551 996	0	1 551 996
LP :14.0967.1-507	0	0	300 053	300 053	0	300 053
<b>Total</b>	<b>548 372</b>	<b>506 986</b>	<b>796 692</b>	<b>1 852 049</b>	<b>0</b>	<b>1 852 049</b>

**Montants dépensés (en CHF)**

Description	Période initiale				Période complémentaire	Période totale
	2018	2019	2020	Total ou moyenne	2021	
LP : 14.097.1-307	216 672	428 987	440 099	1 085 758	466 238	1 551 996
LP : 14.0967.1-507	0	0	38 014	38 014	262 039	300 053
<b>Total</b>	<b>216 672</b>	<b>428 987</b>	<b>478 112</b>	<b>1 123 772</b>	<b>728 277</b>	<b>1 852 049</b>

**Flux financier (en CHF)**

Description	Période initiale				Période complémentaire	Période totale
	2018	2019	2020	Total ou moyenne	2021	
Montant alloué (CHF)	548 372	506 986	796 692	1 852 049	728 277	1 852 049
Cumul alloué	548 372	1 055 358	1 852 049		728 277	
Montant dépensé (CHF)	216 672	428 987	478 112	1 123 772	728 277	1 852 049
Cumul dépensé	216 672	645 659	1 123 772		728 277	
Solde de trésorerie (CHF)	331 700	77 998	318 579	728 277	- 728 277	0
cumul de solde	331 700	409 698	728 277		- 728 277	
Taux d'exécution financière (%)	39,5%	84,6%	60,0%	60,7%	100,0%	100,0%

A la fin de la période initiale du projet, le taux d'exécution financière était de 60,7%, ce qui semble avoir justifié la prolongation car l'exécution financière a été de 100% à la fin de la prolongation.

### C. Indicateurs de performance

Les mesures des indicateurs de performance ont été réalisées sur base des informations transmises en janvier 2022 par la GiZ. Les valeurs moyennes calculées montrent que les performances n'étaient pas de 100% avant la prolongation, et que cette prolongation a permis d'atteindre de meilleurs résultats que ceux qui avaient été atteints à la fin de la période d'exécution initiale en 2020.

**Tableau 12 : Indicateurs de performance**

Indicateurs de performance	Période initiale				Période complémentaire	Moyenne sur la période totale
	2018	2019	2020	Total ou moyenne	2021	
Taux d'Exécution Physique (TEP)	90,0%	105,0%	85,0%	93,3%	120,0%	98,7%
Taux d'Exécution Financière (TEF)	39,5%	84,6%	60,0%	60,7%	100,0%	100,0%
Indice d'Efficacité (IE <sub>1</sub> = TEP réel/TEP prévu)	0,9	1,1	0,9	0,9	1,2	1,0
Indice d'Efficiency (IE <sub>2</sub> = TEP/TEF)	2,3	1,2	1,4	1,6	1,2	1,0

Source : Calculée à par des données fournies par la GiZ/ProCIVA sur 2018, 2019, 2020 et 2021, Jan 2022.

### 2.5.4. Conclusion sur l'évaluation de l'efficacité du ProCIVA/DDC

L'évaluation de l'efficacité du ProCIVA/DDC démontre que, selon les informations de suivi partagées par les GiZ, les activités prévues ont été mises en œuvre et ont permis, pour la plupart, d'atteindre les résultats attendus. En effet, les MPMEs accompagnées ont en moyenne augmenté leur chiffre d'affaires de 80% (pour 70% attendus), tous témoignent de l'amélioration de leurs pratiques de gestion et de la qualité de leurs produits qui induisent une amélioration de leur situation en termes d'emplois permanents, de profit, de revenus, etc.

Néanmoins, un acquis fort attendu qui n'a pas été obtenu pour la majorité des MPMEs est l'obtention d'une aide financière comme effet de levier à un développement encore plus conséquent de leurs activités. Cet échec est expliqué par plusieurs facteurs internes et externes comme : la qualité du coaching et du montage du dossier de demande, les contraintes administratives et temporelles inerrantes à la soumission de tels dossiers, la qualité des dossiers soumis et leur cohérence avec les procédures internes des institutions financières, etc.

Des problèmes d'efficacité interne ont été soulevés et expliqués par le recours à des intermédiaires pour la mise en œuvre des activités. Le manque de transparence et de coordination dans les relations entre les ONGs exécutantes, les coaches et les bénéficiaires finaux conduit inévitablement à des faiblesses dans l'exécution des missions à chaque niveau et finalement à l'atteinte des résultats.

Avec un Taux d'Exécution Physique (TEP) spécifique de 120% en 2021 et global 100% en fin du projet et un Indice **d'Efficacité : IE<sub>1</sub> de 1,0, la gestion technique du projet affiche une bonne efficacité à la fin de la prolongation** (IE<sub>1</sub> de 0,9 fin 2020) (Tableau 12) dans la mise en œuvre du projet dans toutes ses dimensions.

Bien que les femmes et les jeunes soient bien représentés dans les bénéficiaires finaux, les observations faites ne permettent pas de dire que les activités du ProCIVA abordent les contraintes liées au genre, visent plus spécifiquement les femmes et les jeunes pour leur autonomisation économique.

Les évaluateurs ont constaté certaines lacunes dans la définition des indicateurs de résultats au moment de l'élaboration de la logique d'intervention. Certains indicateurs ne sont pas facilement « objectivement mesurables » et n'illustrent pas bien l'atteinte ou non des résultats attendus. De plus, le système de suivi des activités et des résultats mis en place par la GiZ n'est pas transparent sur l'origine des données et leur qualité. C'est par exemple le cas des indicateurs de suivis suivants : le taux d'accroissement du chiffre d'affaires, le nombre d'emplois créés, le taux de financement, l'accès au financement, etc. Le tableau « Etat des indicateurs du cadre de résultat du ProCIVA/DDC » fourni par la GiZ ne mentionne pas les sources des données. Il n'est pas possible de savoir si ce sont des données primaires, secondaires, issues d'enquêtes, d'une base de données incluant tous les acteurs et bénéficiaires, la date de collecte des données, etc.

## 2.6. Analyse de l'efficacité du ProCIVA/DDC

L'efficacité du projet a été évaluée sur base de l'indice d'efficacité et d'une analyse coûts/bénéfices.

### 2.6.1. Appréciation à partir de l'Indice d'Efficacité

Les calculs présentés dans le **Tableau 12** montrent un indice d'Efficacité de 1,0. On peut conclure sur cette base que la gestion des ressources financières du projet est efficace.

### 2.6.2. Appréciation à partir de l'analyse coûts/bénéfices

L'analyse de l'efficacité des activités du projet ProCIVA sur les bénéficiaires n'est pas pertinente à analyser vu qu'ils ne subissent aucun coût. La balance coûts/bénéfices à leur niveau est en nette faveur des bénéfices.

En revanche, l'évaluation de l'efficacité opérationnelle du ProCIVA nécessite plusieurs niveaux d'analyses :

(1) L'analyse de l'efficacité globale du financement de la DDC dans ProCIVA :

#### **Ratios d'efficacité calculés :**

- ProCIVA Bénin = 25.600.000 euros / 5.480 MPMEs → **4.850 CHF / MPME**
- Financement DDC (ProCIVA) = 1.500.000 euros / 600 MPMEs → **2.595 CHF / MPME**
- Coût d'accompagnement d'une MPME estimé par les ONGs estimé entre 500.000 et 550.000 FCFA / MPME bénéficiaire → **851 CHF / MPME**

Globalement, sur base des ordres grandeurs mesurés ci-dessus, le ProCIVA, bien que la recherche de partenariats soit pertinente et cohérente, ne semblait pas nécessiter de financements complémentaires : le ProCIVA Bénin prévoyait un financement unitaire de 4.672 euros (4.850 CHF) par bénéficiaire final, tandis que pour le financement supplémentaire de la DDC, l'estimation est de 2.500 euros (2595 CHF) de financement unitaire par bénéficiaire final. Et selon les ONGs, en moyenne, le coût d'accompagnement d'un bénéficiaire final de ProCIVA serait d'environ 820 euros (851 CHF). Cette valeur doit être considérée comme « indicative » ou un « ordre de grandeur » car les calculs ne tiennent ni compte des coûts subis aux autres niveaux opérationnels du projet, ni du budget contractuellement alloué aux ONGs par bénéficiaire accompagné.

- (2) L'analyse de l'efficacité de la mise en œuvre de l'intervention à travers les observations faites au niveau des intermédiaires opérationnels : les ONGs rencontrées ont toutes soulevé un problème d'efficacité du projet à leur niveau. Le fait d'être acteurs opérationnels et coordinateurs des classes impliquent des frais administratifs et de gestion substantiels qui viennent à peser lourd dans leur ratio coûts/bénéfices. La majorité des ONGs rencontrées ont laissé sous-entendre qu'elles ne s'engageraient plus dans une nouvelle phase du projet ProCIVA dans ces conditions. Ce qui explique sans doute une partie du turnover de ONGs entre les années du projet. Ce qui ne peut qu'avoir des impacts sur l'efficacité de la mise en œuvre des activités.

En ce qui concerne l'efficacité de la mise en œuvre du Fond Covid sous la forme d'intrants fournis aux MPMEs, bien que ce mécanisme ait été apprécié par la majorité des MPMEs concernées, il a été observé que d'autres mécanismes d'aide d'urgence ont été mis en place par d'autres projets et que les impacts aient été plus bénéfiques, adéquats et équitables pour les bénéficiaires. C'est par exemple, comme mentionné dans les rapports de backstopping du programme ESPOIR, le cas de l'aide d'urgence fournie à toutes les MPMEs accompagnées par le projet BeniBiz, sous la forme d'un montant cash identique alloué à chaque bénéficiaire du projet. Dans le cas de l'allocation du fond Covid sous la forme d'intrants et de matériels comme imposé par la GIZ dans ProCIVA, le ratio coûts/bénéfice n'est pas aussi avantageux car les MPMEs ont été très peu consultées sur leurs besoins réels, des intrants inadéquats ont été fournis et à des moments qui ne correspondaient pas au rythme de production, etc. Les enquêtes ont relevé le fait que des bénéficiaires du ProCIVA n'avaient pas connaissance des dons du fond Covid, et que d'autres étaient même allés jusqu'à faire des pertes en termes de production, donc de ventes et de profit car les intrants reçus ne correspondaient pas à leurs besoins.

#### **2.6.3. Conclusions sur l'évaluation de l'efficacité du ProCIVA/DDC**

Les ressources mises en place ont permis la réalisation des objectifs du projet. Néanmoins, bien que l'efficacité d'un projet de développement de capacités ne soit pas facile à appréhender, la mesure des différents ratios coûts/bénéfices globaux, et des taux d'exécution physique et financière démontrent que les ressources n'ont pas été utilisées de manière optimale.

Le taux d'exécution financière global mesuré est de 61% de moyenne sur les 3 années de mise en œuvre du projet avant prolongation. Et ce taux atteint les 100% à la fin de la période de prolongation selon les données de la GiZ.

**L'indice d'efficacité du projet calculé à 1 montre une bonne performance de gestion financière du projet à la fin de la période de prolongation alors que l'indice moyen n'était pas très bon sur la période d'exécution initiale.**



A la lumière de leurs observations et des données collectées, les évaluateurs pensent que le dispositif de mise en œuvre du ProCIVA implique divers intermédiaires dans l'appui technique et plusieurs étapes de sous-traitances qui réduisent l'efficacité globale.

Les clauses contractuelles GIZ-DDC ont été respectées, mais les mesures des quelques ordres de grandeurs financiers du financement DDC au bénéfice des 600 MPMEs laissent penser que la contribution suisse n'a pas apporté de valeur ajoutée dans le ProCIVA.

## **2.7. Analyse de l'impact du ProCIVA/DDC**

### **2.7.1. Impact sur les MPMEs bénéficiaires**

Les impacts du projet sur ses bénéficiaires sont majoritairement positifs et observables en ce qui concerne l'élaboration de plans d'affaires qui peuvent être soumis aux organismes de financement, l'appropriation des outils de gestion qui permettent une meilleure compréhension et gestion de l'activité, de meilleures ventes et finalement, une augmentation du chiffre d'affaires. Certains contestent l'impact positif qu'a eu l'apport d'intrants par le fond COVID sur leur activité. Beaucoup d'entrepreneurs regrettent que le fait d'avoir suivi un cycle ne leur ait pas permis d'obtenir un financement ou un crédit car c'était leur principale motivation.

La contribution au développement des PME et du secteur agricole au Bénin est réelle. Pour améliorer l'impact du projet au niveau des MPMEs, les entrepreneurs souhaiteraient plus de cohérence et de synergies entre les éléments administratifs et financiers qui leur sont enseignés et les exigences des organismes de financement. En effet, les difficultés d'alignement des dossiers ont conduit à ce que malgré tous leurs efforts, plus de 78% des MPMEs ne sont pas parvenues à obtenir un financement qui leur permettrait d'améliorer encore plus leur situation.

Les objectifs stratégiques de la DDC étant de contribuer à la réduction de la pauvreté des bénéficiaires et à la croissance dans le secteur agricole, l'évaluation finale permet de conclure que ces impacts ont été atteints.

### **2.7.2. Impact sur l'économie locale et le secteur agricole**

La volonté d'intégration institutionnelle du ProCIVA avec les pouvoirs publics béninois est appréciée mais n'a pas été mise en place lors de la formulation du projet. En conséquence, un manque de coordination entre institutions et parties prenantes est regretté car cela favoriserait les impacts positifs à plus grande échelle. Actuellement, des discussions sont en cours avec le MAEP pour utiliser le modèle SME Business Loop comme référence au niveau sectoriel, mais le manque de flexibilité du modèle freine son intégration dans les stratégies de développement des capacités en réflexion.

Cela n'empêche pas que l'impact de la croissance des MPMEs grâce au ProCIVA a un impact positif sur le secteur de l'agriculture et sur les meilleures pratiques des MPMEs qui génèrent une croissance économique locale.

Les MPMEs qui participent à une même classe ont tendance à créer des groupes de partage WhatsApp et à se rendre aux foires ensemble. Néanmoins, il a été constaté qu'à un niveau plus global d ProCIVA, les bénéficiaires ne sont pas incités à se fédérer ou à trouver des pistes d'intégration et des leviers de croissance sectorielles et locales entre eux.

### **2.7.3. Impact spécifique sur les femmes et les jeunes**

Comme soulevé dans le rapport de backstopping 2021 du programme ESPOIR, au Bénin, les jeunes constituent un potentiel sous exploité et une volonté d'insertion des jeunes dans l'économie pour éviter les tentations d'extrémisme se marque de plus en plus. De plus, les inégalités de genre par

rapport à l'accès aux facteurs de production et au développement des capacités professionnelles restent trop présents, justifiant des stratégies nationales d'inclusion des jeunes et des femmes dans la sphère économique. Ces objectifs stratégiques ont été appuyés dans la stratégie de coopération de la DDC au Bénin. Malheureusement, l'évaluation ne permet pas de conclure que l'intervention a entraîné des conséquences indirectes et positives sur les femmes et les jeunes, autant que sur l'emploi. Aucun outil de diagnostics, d'analyse et d'accompagnement genre sensible n'est intégré dans le système de suivi du ProCIVA/DDC. Malgré la révolution politique et institutionnelle dans ce domaine au Bénin, le projet ne semble pas chercher à développer des synergies et profiter de la dynamique en cours en privilégiant ces bénéficiaires directs et les effets à leur niveau.

## 2.7.4. Impact sur les performances des MPMEs

### Au niveau du chiffre d'affaires :

La comparaison des niveaux de chiffres d'affaires des entreprises avant et à la fin du projet montrent qu'effectivement, l'impact sur les bénéficiaires finaux a été en moyenne très positif. Autant les microentreprises que les PME ont plus que doublé leur chiffre d'affaires entre 2018 et 2021.

**Tableau 13 : Niveaux obtenus de chiffre d'affaires par les MPMEs (Source : GiZ)**

	1.200.000 F CFA ≤ CA < 10.000.000 F CFA pour les microentreprises		CA ≥ 10.000.000 CFA (€ 15.245) avec 5 employés et plus	
	Avant ProCIVA	Après ProCIVA	Avant ProCIVA	Après ProCIVA
Chiffre d'affaires moyen	3.550.270	6.994.030	43.193.000	81.202.840

### Au niveau de la création des emplois permanents :

La désagrégation des emplois entre type d'entreprises et par genre et âge permet de constater que à tous les niveaux, le nombre d'emplois permanents a augmenté entre la situation avant le projet à la situation à la fin du projet en 2021.

**Tableau 14 : Nombre d'emplois permanents dans les 600 MPMEs avant et après ProCIVA en désagrégeant par taille d'entreprise (Source : GiZ)**

Nbre d'emplois	1.200.000 F CFA ≤ CA < 10.000.000 F CFA pour les microentreprises		CA ≥ 10.000.000 CFA (€ 15.245) avec 5 employés et plus	
	Avant ProCIVA	Après ProCIVA	Avant ProCIVA	Après ProCIVA
Total	286	636	572	951
Homme	174	254	315	409
Femme	112	382	257	542
Age = Moins de 36 ans	163	387	309	665

### Au niveau de l'amélioration de l'hygiène et de la qualité des produits des MPMEs :

Les chiffres de fin 2021 fournis par la GiZ témoignent du fait que 408 entreprises ont suivies une formation complémentaire à la SME Business Loop. Ces formations permettent d'acquérir des compétences sur l'hygiène, la qualité, etc. des produits. Le Tableau 16 illustre le fait que les entreprises ayant suivi ce type de formations ont pu augmenter leur chiffre d'affaires au-delà de l'objectif de base.

**Tableau 15 : Nombres d'entreprises qui ont suivi des formations complémentaires fournies par ProCIVA hors du SME Business Loop et désagrégé par thématique de formation (Source : GiZ)**

Thème de formation	Nombres de participants	Pourcentage de ceux qui ont augmenté leur chiffre d'affaires
BPH	143	100%
Biosécurité	104	100%
Coach en biosécurité	12	100%
e-marketing	12	100%
Maraîchage GDT/ACC, JIRE, GIN	57	100%
Technique de stockage	70	100%

Etiquetage et traçabilité	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>408</b>	<b>100%</b>

**Tableau 16 : Niveaux obtenus de CA par les MPMEs qui ont suivi une formation complémentaire (Source : GiZ)**

	1.200.000 F CFA ≤ CA < 10.000.000 F CFA pour les microentreprises		CA ≥ 10.000.000 CFA (€ 15.245) avec 5 employés et plus	
	Avant ProCIVA	Après ProCIVA	Avant ProCIVA	Après ProCIVA
Chiffre d'affaires moyen	3.370.540	7.740.259	42.205.150	93.957.720

### 2.7.5. Conclusions sur l'évaluation de l'impact du ProCIVA/DDC

Les effets directs et indirects de l'accompagnement des bénéficiaires du ProCIVA sont observables à travers les indicateurs de performances des MPMEs. Grâce aux meilleures pratiques de gestion et aux formations complémentaires sur l'hygiène et la qualité des produits, les MPMEs ont en moyenne augmenté significativement leur chiffre d'affaires pour atteindre une augmentation de 80% à la fin du projet et de 27% supplémentaires grâce aux formations complémentaires. Ces résultats sont observables également quand on compare les chiffres d'affaires moyens des MPMEs avant leur intégration dans ProCIVA et après.

L'amélioration de la situation financière des MPMEs a eu un impact sur l'offre d'emplois permanents dans le secteur.

Les données ne permettent pas de réellement observer des impacts plus significatifs au niveau de l'emploi et de l'autonomisation financière des femmes et des jeunes, mais ils sont bien représentés dans les MPMEs bénéficiaires et dans les emplois permanents générés.

Globalement, les impacts systémiques de ProCIVA sont réduits du fait du manque de coordination entre partenaires et parties prenantes. Aux niveaux sectoriel et national au Bénin, un plus grand nombre de MPMEs sont formalisées et leur gestion des affaires est améliorée. Cela est, bénéfique pour cette partie de la population, pour le développement du secteur agricole et les MPMEs au Bénin. La synergie entre les deux financements de la DDC (ProCIVA et Fond COVID) n'a pas été assurée et a affecté l'impact des deux interventions.

Les défis qui persistent et qui impactent les effets du projet sur les bénéficiaires finaux restent principalement liés aux difficultés d'obtenir le financement attendu. Le processus administratif à intégrer pour soumettre une demande de financement est long et souvent décalé par rapport à la période d'accompagnement des MPMEs. Cela laisse penser que sans l'investissement parfois personnel des coaches au-delà de leur mandat, les MPMEs n'ont pas acquis les capacités nécessaires à la soumission de dossiers.

Au-delà de l'impact économique et des capacités managériale, l'impact social sur les entrepreneurs et les coaches d'une même classe est très positif.

Néanmoins, les impacts au niveau sectoriel et locaux pourraient être exacerbés si dans le processus opérationnel et dans les contenus des formations, les acteurs étaient incités à se fédérer et s'intégrer dans les logiques de chaînes de valeur et de clusters agricoles pour générer de la valeur ajoutée.

## 2.8. Analyse de la durabilité du ProCIVA/DDC

La durabilité des acquis/réalisations de tout projet de développement comme ProCIVA passe par les mécanismes de pérennisation mis en place pendant la phase de mise en œuvre du projet.

### **2.8.1. Pérennisation des acquis en gestion entrepreneuriale**

Les bénéfices du ProCIVA financé par la DDC perdureront certainement au niveau des bénéficiaires finaux que sont les MPMES. C'est moins certain au niveau des ONGs. Néanmoins, à tous les niveaux d'acteurs, les bénéfices risquent de s'amenuiser dans le temps.

Les MPMES n'ayant pas accès à un coaching au-delà de la durée du cycle MPMES, il n'est pas certain que les gestionnaires se soient suffisamment approprié les notions de gestion pour les appliquer durablement à leur entreprise. L'augmentation de la durée du cycle d'accompagnement à 9 mois contribue à améliorer la durabilité. Les entrepreneurs sont très satisfaits du réseau qu'ils créent entre eux et qui perdure après la classe.

Les bénéfices nets de l'intervention au niveau des acteurs opérationnels sont susceptibles de ne pas perdurer car ils souffrent de la structure et des intermédiaires exécutifs du projet lui-même. Les formateurs/coaches sont intégrés dans le projet à travers les ONGs contractualisées. Ces ONGs ne renouvelant pas leur contrat, les formateurs se voient contraints d'aller à la concurrence ou dans d'autres projets. Plutôt que d'être intégrés dans un réseau, ils finissent par agir individuellement. Les ONGs ne se sentent pas intégrées durablement dans le projet. Elles savent que la concurrence entre ONGs soumissionnaires par phase du projet est encouragée, que leurs formateurs se font débaucher et qu'elles subissent des contraintes administratives et logistiques trop importantes. Le seul avantage durable qu'elles observent est le fait d'être prise au sérieux dans le secteur du fait d'avoir contractualisé avec un bailleur important.

### **2.8.2. Pérennisation du dispositif d'intervention du ProCIVA/DDC**

Ces éléments démontrent que les choix de mise en œuvre des activités et inputs de ProCIVA ne permettent pas une intégration et des effets durables des acteurs clés. Autant le renouvellement des ONGs, que celui des coaches, entre les différentes phases le démontrent.

De plus, les évaluateurs ont pu constater un manque d'encouragement par les coaches et les outils de formation au regroupement et à la fédération des MPMES entre elles. En effet, les bénéfices du ProCIVA et du fait de mettre des MPMES agricoles en contact serait exacerbés si une réelle intégration de celles-ci se faisaient au niveau des chaînes de valeur ajoutée, des clusters et/ou territoriale.

L'évaluation de la durabilité des changements apportés par le projet ProCIVA sur les MPMES a été énoncée par les bénéficiaires, auxquels il a été demandé comment ils comptent assurer la continuité des actions du projet. Les réponses obtenues se résument, comme suit :

- Mettre en pratique davantage les connaissances acquises,
- Recruter du personnel additionnel,
- Rechercher des sources de financement,
- Faire le suivi des activités,
- Faire une bonne gestion des matériels,
- Faire une bonne gestion des recettes,
- Assurer le suivi de la tenue des outils de gestion,
- S'appuyer sur les documents de formation pour mener des actions.

Des suggestions supplémentaires ont été données pour améliorer l'utilité et la durabilité d'un don comme celui reçu à travers le fond COVID :

- Demander l'avis des entrepreneurs avant de faire le don afin d'assurer que le don correspond vraiment à son besoin réel,
- Faire des dons en espèce pour renforcer le financement de l'entreprise,
- Augmenter les montants des dons, et
- Amener les dons au bon moment pour qu'ils soient utiles.

### 2.8.3. Conclusions sur l'évaluation de la durabilité du ProCIVA/DDC

La plupart des effets positifs du projet sur les bénéficiaires et le secteur agricole vont assurément perdurer après la fin du projet. Cela se ressent principalement au niveau des savoirs et savoir-faire acquis par les MPMes, les équipements acquis, les formations des ONGs, etc.

Cependant, le manque de financement, d'équipement et de budget de fonctionnement pourraient conduire à une déperdition progressive des connaissances acquises par les MPMes, les ONGs et les autres agents des services techniques formés.

De plus, plusieurs problèmes soulevés dans le mode d'exécution du projet conduisent à un manque de suivi des MPMes accompagnées après leur cycle SME Loop. Comme déjà souligné, les ONGs coordinatrices et sous-traitantes sont renouvelées presque chaque année. Les ONGs impliquées les premières années ne sont plus présentes à la fin de la phase d'exécution du projet. Lors de la prolongation, sur 4 ONGs contractualisées, 3 sont nouvelles. Le même problème se pose quant aux formateurs/coaches qui ne sont pas incités à rester fidèles à l'ONG qui les emploie.

Le processus de mise en œuvre du projet impacte sur la durabilité des liens entre ces intermédiaires et les bénéficiaires en souffre.

Les effets positifs à capitaliser sont surtout liés à l'amélioration des bonnes pratiques de gestion entreprises et de qualité des produits. La formalisation et une meilleure santé financière des acteurs du secteur agricole ne peuvent qu'entraîner son développement. Le renforcement des liens entre les acteurs doit être également capitalisé et même renforcer en incitant les acteurs à se fédérer au niveau sectoriel.

Dans ce sens, l'institutionnalisation et la mise à l'échelle du SME Loop au niveau sectoriel, voire national pour les PMEs, serait un défi pertinent à relever. Mais pour assurer la pérennité de ses effets positifs aux niveaux des MPMes et des acteurs territoriaux, des acteurs centraux, il serait nécessaire de rendre le processus d'accompagnement et le contenu des formations plus flexibles, systémiques et contextuels. Cela permettrait d'apporter une certaine cohérence dans les objectifs de ce type de projet avec les stratégies institutionnelles.

## 2.9. Synthèse des critères d'évaluation

Le **Tableau 17** reprend de manière synthétique une estimation des « niveaux » mesurés par les évaluateurs des critères d'évaluation OCDE/DAC appliqués à la partie du projet ProCIVA financé par la DDC. Il est important de préciser que cette synthèse ne porte pas sur les performances et les résultats du projet ProCIVA dans sa globalité et en fonction de ses objectifs propres.

**Tableau 17 : Synthèse des critères d'évaluation**

Critères	Appréciation au niveau de la mise en œuvre	Appréciation au niveau des bénéficiaires finaux	Appréciation globale de la contribution DDC au ProCIVA
Pertinence & cohérence			
Efficacité			
Efficienne			
Impact			

Les éléments factuels rassemblés par les évaluateurs amènent à conclure l'analyse du ProCIVA/DDC selon les critères d'évaluation en précisant que les critères de pertinence et de cohérence sont positivement appréciés à tous les niveaux. Les critères d'impact et de durabilité sont globalement positifs aussi. Les deux critères qui sont plus mitigés sont l'efficacité et l'efficience. En ce qui concerne l'efficacité, c'est principalement expliqué par les performances et le niveau d'atteinte des outputs attendus et des indicateurs d'efficacité. Et pour l'efficience, le niveau évalué n'est pas parfaitement positif, comme le démontre le niveau calculé des ratios d'efficience.

Des différences significatives sont observées au niveau de plusieurs indicateurs de résultats et indices de performance, entre leur valeur calculée sur la période d'exécution initiale du projet et la même valeur calculée à la fin de la période de prolongation.

### 3. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

Les principaux enseignements titrés de l'analyse des performances et de l'évaluation du ProCIVA / DDC ont été identifiés à travers l'élaboration d'une analyse SWOT pour le ProCIVA/DDC et une autre pour le Fond COVID. Ensuite, les leçons apprises de l'intervention à travers les 3 niveaux de résultats d'outputs ont été listées. Ce qui a permis de cibler les principaux défis, leviers et acteurs de changements qui pourraient améliorer ce type d'intervention.

#### 3.1. Analyses SWOT

Les différentes techniques d'évaluation utilisées et l'interprétation des résultats ont conduit les évaluateurs à élaborer un tableau d'analyse AFOM de la partie du projet ProCIVA sous financement de la DDC (**Tableau 18**), et un tableau d'analyse AFOM spécifique au Fond COVID qui est venu en supplément (

**Tableau 19**). Les deux tableaux d'analyse AFOM permettent de structurer les éléments clés et de synthétiser les enseignements principaux. Ces analyses conduisent aux conclusions et recommandations proposées par les experts à l'issu du processus d'évaluation.

**Tableau 18 : Analyse AFOM du volet ProCIVA sur financement DDC**

ATOUTS	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 600 MPMEs (à vérifier) accompagnées depuis 2018,</li> <li>• De nombreuses MPMEs formalisées et avec une situation d'affaires améliorée,</li> <li>• Pool de formateurs SME Loop au Bénin formés,</li> <li>• Réseau entre MPMEs et autour du SME Loop amélioré au Bénin,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contraintes administratives des ONGs,</li> <li>• Coûts de gestion à assumer pour les ONGs,</li> <li>• Responsabilité de bon fonctionnement ou non sur les ONGs,</li> <li>• Concurrence instaurée entre les ONGs pour récupérer le contrat et les coaches SME Loop,</li> <li>• Différents niveaux de qualité de coaching,</li> <li>• Peu d'accès aux financements et crédits pour les MPMEs à la fin du cycle,</li> <li>• Manque de synergie avec les parties prenantes sectorielles / institutionnelles et avec les organismes de financements/crédits accessibles dans le secteur agricole au Bénin.</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elargir le réseau de MPMEs formalisées dans le secteur agricole au Bénin,</li> <li>• Accroître le nombre de coaches SME Loop officiels,</li> <li>• Accroître l'engagement et la motivation des ONGs actives dans le domaine de l'Agri-business,</li> <li>• Développer le e-commerce et la transformation digitale dans le secteur en passant par le réseau de MPMEs et les coaches,</li> <li>• Améliorer les rendements, chiffres d'affaire et emploi dans le secteur agricole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démotivation des MPMEs car la plupart de leur prédécesseuses n'ont pas atteint leur objectif,</li> <li>• Démotivation des coaches qui vont dans d'autres projets plus stables (BeniBiz, etc.),</li> <li>• Démotivation des ONGs qui subissent les contraintes administratives lourdes, des coûts et la responsabilité de l'exécution, sont en première ligne, et la concurrence pour le cycle suivant, et avec le débauchage des coaches,</li> <li>• Il n'y a plus de formation de coaches SME Loop organisées,</li> <li>• Difficulté de trouver des ONGs prêtes à se réengager dans ProCIVA</li> </ul>

**Tableau 19 : Analyse AFOM du Fond COVID sur financement DDC**

ATOUTS	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide directe au MPMEs à un moment très difficile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Géré dans l'urgence et livré dans l'urgence sans concertation avec les MPMEs,</li> <li>• Peu de consultation des MPMEs sur leurs besoins matériels concrets et surtout du timing de production (œufs, poulettes, fruits et légumes, plants, jus, etc.),</li> <li>• Malhonnêteté des certains « fournisseurs » sur les prix du marchés et sur les quantités réellement livrées,</li> <li>• Aide inadéquate</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider les MPMEs à faire face au confinement et manque d'accès aux matières premières,</li> <li>• Permettre aux MPMEs de continuer dans l'augmentation de leur ventes et dans leur ambition à faire évaluer leurs affaires,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passer à côté d'une vraie aide,</li> <li>• Matières premières inadéquates revendues ou échangées par les MPMEs,</li> <li>• Faire chuter la production / les rendements et les ventes de certaines MPMEs,</li> <li>• Frustration des MPMEs de ne pas avoir été consultées,</li> <li>• Perte de confiance des MPMEs envers le projet ProCIVA, financement DDC.</li> </ul>



### 3.2. Principaux enseignements tirés des 3 axes d'intervention du ProCIVA/DDC

Comme mentionné dans le cahier des charges, « l'intérêt de la mission d'évaluation finale est également de mettre en exergue les principaux enseignements tirés en ce qui concerne les trois axes (output) d'intervention du projet.

**Tableau 20 : Enseignements par axe d'intervention**

Axe / Output	Enseignements
<b>Axe 1 : 600 microentreprises et PME agro-alimentaires ont été formées.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de MPMEs définis atteint, mais en termes d'efficience, plus de bénéficiaires finaux auraient pu être appuyés,</li> <li>• Appropriation des concepts de la formation non mesurée,</li> <li>• Manque de flexibilité dans les contenus/accompagnement,</li> <li>• La qualité de l'accompagnement est variable et dépend très fortement de l'investissement et de la qualité du coach,</li> <li>• Sélection des bénéficiaires réalisée sans lien avec les acteurs opérationnels,</li> <li>• Peu d'encouragement à se fédérer au-delà de la classe,</li> <li>• Pas de suivi après la fin du cycle SME Loop,</li> </ul>
<b>Axe 2 : Les plans d'affaires finalisés des microentreprises et PME agro-alimentaires sont soumis aux acteurs financiers.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de dossiers soumis,</li> <li>• Peu de dossiers acceptés,</li> <li>• Les montants octroyés sont moindres par rapport aux montants demandés,</li> <li>• Processus administratif et temporel décalés qui implique que les MPMEs n'ont pas la possibilité de soumettre pendant ou juste après leur accompagnement et n'ont pas toujours les capacités pour continuer le processus au-delà du cycle SME Loop,</li> <li>• Les acteurs financiers ne sont pas satisfaits de la qualité des dossiers,</li> </ul>
<b>Axe 3 : Le marketing, les conditions d'hygiène améliorées ainsi que les ingrédients naturels augmentent la qualité des produits finis ce qui augmente la demande de ceux-ci pour 400 PME agro-alimentaire.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les formations complémentaires sont demandées,</li> <li>• Le contenu des formations en hygiène et l'amélioration de la qualité des produits permettent aux MPMEs d'améliorer encore leur production, leur vente et leur chiffre d'affaire,</li> <li>• Les notions de marketing sont basiques, mais l'effet de groupe des classes incite les MPMEs à participer aux foires ensemble et à partager entre elles.</li> <li>• L'usage du e-marketing (WhatsApp et FaceBook) est encouragé et amélioré. Ce qui augmente les ventes.</li> <li>• Les groupes créés entre MPMEs ne se développent pas au-delà de la classe, malgré le potentiel au niveau global du projet (600 MPMEs).</li> </ul>

Les enseignements tirés à travers les 3 axes de l'intervention et l'évaluation du processus opérationnel du ProCIVA mettent en lumière les principaux défis suivants :

1. Améliorer le processus opérationnel en évitant les sous-traitants et les intermédiaires pour améliorer l'efficacité,
2. Fidéliser les potentiels sous-traitants avec des conditions contractuelles durables,
3. Mettre les coûts plus en adéquation avec les bénéfices dès la formulation du projet pour augmenter le nombre de bénéficiaires finaux, l'impact au niveau sectoriel et l'efficience globale du projet,
4. Mettre en place un système de suivi des bénéficiaires au-delà du cycle d'accompagnement en vue d'une meilleure appropriation des compétences, d'une autonomisation des bénéficiaires et d'un renforcement des capacités pour atteindre les objectifs à plus long terme.

Il convient également de mentionner les principaux enseignements tirés du mode opérationnel utilisé par ProCIVA pour l'allocation du Fond Covid. La volonté de traduire l'aide sous la forme d'intrants matériels a impliqué une logistique d'achat et de livraison trop compliquée et trop lourde en termes d'efforts et de ressources humaines au niveau de la GiZ, des ONGs et mêmes des bénéficiaires, dont les réels besoins n'ont pas toujours été évalués ex-ante. Même si l'aide apportée a été appréciée par la majorité, la formule choisie n'a pas permis un impact optimal.

### 3.3. Enseignements par rapport aux objectifs spécifiques de la mission d'évaluation

La mission d'évaluation a analysé les effets du projet sur l'évolution des bénéficiaires finaux en comparaison à un groupe témoin d'entrepreneurs non bénéficiaires, ainsi que sur l'appropriation du genre dans le projet au niveau des objectifs spécifiques suivants :

**OS1. Apprécier l'atteinte des objectifs du projet en fonction des prévisions y compris la prolongation: analyser les résultats obtenus et les indicateurs à court et moyen terme ;**

Les analyses montrent que l'atteinte des objectifs du projet a été réalisée selon les prévisions initiales grâce à la période de prolongation. Les indicateurs de résultats obtenus, les taux d'exécution financière et physique, etc. ont été mesurés distinctement à leur niveau à la fin de la période initiale (2018-2020) et à la fin de la période de prolongation (2021) pour démontrer ce constat. A la fin du projet, les résultats obtenus correspondent aux objectifs initiaux sauf en ce qui concerne la soumission et l'obtention de financement.

**OS2. Analyser les effets du projet sur les activités des entrepreneurs par rapport aux indicateurs du cadre logique actualisé après prolongation ;**

Les indicateurs du cadre logique actualisés après prolongation et leur comparaison aux résultats sur le groupe témoin permettent de constater les effets du projet sur les MPMEs : augmentation du chiffre d'affaires, augmentation de l'emploi permanent, meilleure gestion, etc.

En termes d'aide d'urgence, les expériences faites dans les projets comparables tels que BéniBiz démontrent que pour apporter une aide plus adéquate, surtout en urgence, il est souvent plus bénéfique de favoriser des cash-based transfers. Cela aurait certainement été apprécié, autant par les formateurs que par les MPMEs comme incitant à appliquer les principes de gestion appris et identifier un effet de levier potentiel pour une génération de valeur ajoutée et croissance dans leur entreprise.

**OS3. Réaliser une étude comparative quantitative et qualitative de l'évolution du groupe d'entrepreneurs appuyés par le projet et un groupe témoin ;**

Sur base d'un plan de sondage élaboré et validé avec la DDC et la GiZ, l'étude comparative a été réalisée sur 110 MPMEs bénéficiaires et 29 témoins. Les résultats ont été exploités pour faire ressortir les effets réels du projet sur les bénéficiaires.

**OS4. Axer l'évaluation qualitative sur les principaux changements sociaux significatifs directs et indirects survenus grâce au projet sur la vie des entrepreneurs appuyés en comparaison avec le groupe témoin ;**

Les MPMEs bénéficiaires ont connus des changements sociaux grâce à la formalisation de leur entreprise. Ce sont surtout les bonnes pratiques de gestion et la distinction entre la comptabilité de l'entreprise et les dépenses familiales qui ont aidé les entrepreneurs à améliorer leurs conditions de vie. Le fait d'être bénéficiaire d'un projet GiZ / DDC apporte une reconnaissance sociale.

**OS5. Fournir des pistes de capitalisation sur les acquis du projet ;**

Il ressort des analyses que les formateurs/coaches jouent un rôle important dans l'accompagnement des MPMEs et dans l'appropriation même des concepts SME Loop. C'est également eux qui accompagnent les MPMEs pour la soumission des dossiers de financement, etc. Pourtant, ces acteurs clés n'hésitent pas à travailler pour d'autres projets et initiatives. Cela semble expliqué par les conditions de contractualisation qu'ils ont avec les ONGs. Il faudrait donc privilégier ces acteurs en les évaluant et en valorisant les meilleurs pour les fidéliser et les encourager à continuer l'accompagnement des MPMEs. Il n'est pas prouvé que les ONGs sont nécessaires dans le dispositif opérationnel du ProCIVA. Même si l'implication de différents niveaux d'acteurs pertinente en termes de synergies et d'intégration sectorielle, les performances perdent de leur qualité si la communication et les liens entre les acteurs ne sont pas assurés et transparents.

Autant les acteurs clés que sont les coaches et les bénéficiaires finaux que sont les MPMEs relèvent le fait que la durée de l'accompagnement est trop courte et ne permet pas la pérennisation des entreprises.

Dans ce sens, plusieurs pistes de capitalisation des acquis sont envisageables :

1. Réduire le nombre d'intermédiaires de mise en œuvre pour optimiser les effets directs et améliorer la communication entre les partenaires, les niveaux d'acteurs et les bénéficiaires finaux,
2. Un accompagnement plus long par des coaches fidèles et de qualité permettrait de mieux assurer la bonne gestion, l'accès aux financements, l'accès au marché par le réseautage,
3. S'accorder entre partenaires sur les indicateurs de résultats et leur mesure pour permettre un suivi et des ajustements à tous les niveaux d'acteurs pendant et après la mise en œuvre. Cela permettrait de mieux identifier les relations de causes à effets, et de rendre des effets plus positifs et durables.

**OS6. Analyser le mécanisme de mobilisation des ressources de cofinancement (Allemagne) durant la période sous revue ;**

En cherchant à analyser la mobilisation des ressources financières fournies par la DDC, les évaluateurs ont observé des lacunes dans les indicateurs de suivi des résultats et des incohérences dans les données de suivi du projet. Ces problèmes conduisent, à la nécessité de relever le défi de la qualité des indicateurs choisis et des données nécessaires à leur mesure pour évaluer les performances réelles du projet.

Les défis à relever au niveau des indicateurs et des données pour une prochaine phase sont :

1. Corriger le manque de transparence sur l'origine des données (primaires et/ou secondaires) et leur collecte (base de données incluant tous les acteurs et/ou échantillonnage),
2. Dès la formulation, s'assurer de la coordination et de la validation entre partenaires des indicateurs de résultats choisis,
3. S'assurer du système de capitalisation des indicateurs de suivi et de sa qualité,
4. Vérifier que les indicateurs sélectionnés illustrent de manière objectivement vérifiable les effets et impacts sur bénéficiaires directs (mesure de la valeur ajoutée, de la croissance du chiffre d'affaires entre années, % de chaque activité dans le chiffre d'affaires).

Les ressources financières fournies sous la forme du Fond Covid ont été exploitées sous la forme de fourniture d'intrants / matières premières directement aux MPMEs. Ce mécanisme de mobilisation n'a pas été optimal surtout en comparaison à celui qui a été utilisé par TechnoServe dans BénéBiz.

**OS7. Analyser le partenariat GIZ-Coopération suisse notamment sur les aspects institutionnels et donc de coordination et de communication ;**

Le partenariat GIZ-DDC est pertinent en termes de stratégie de coopération de la DDC au Bénin. Au niveau de la formulation du ProCIVA et de ses objectifs, les deux institutions sont coordonnées. Mais l'évaluation finale des performances du projet selon les indicateurs de résultats et les critères d'évaluation OCDE/DAC démontrent que les incohérences et les difficultés d'alignement institutionnel se situent au niveau du mode de mise en œuvre des activités. De plus, les indicateurs de résultats sélectionnés pour évaluer la logique d'intervention ne sont pas coordonnés en termes de stratégie de coopération. L'accent n'est pas mis sur des indicateurs importants pour la DDC comme privilégier l'inclusion des femmes et des jeunes dans les activités. Comme soulevé précédemment, la communication sur les indicateurs de suivi des performances n'est pas transparente.

Le projet, principalement organisé sur la forme de sous-traitance et d'intermédiaires opérationnels, souffre d'un manque de coordination et de communication entre les acteurs clés.

**OS8. Analyser le mécanisme de coordination/synergie avec Technoserve, l'ONG d'exécution du projet BeniBiz, la deuxième composante du programme ESPOIR ;**

Les rapports de backstopping du programme ESPOIR et l'entrevue avec TechnoServe ayant mis en avant les éléments comparatifs entre les projets BéniBiz et ProCIVA, le mécanisme de coordination/synergie ne sont pas ressortis tels quels. Néanmoins, il a été observé que les deux projets, tout en ayant les mêmes objectifs finaux les atteignent par des mécanismes de mise en œuvre très différents. Une synergie qui devrait être exploitée est celle des coaches/formateurs dont la qualité et la fidélité sont des effets de leviers évidents sur les effets sur les bénéficiaires finaux.

**OS9. Formuler des recommandations claires et précises en fonction des conclusions de l'évaluation pour une suite ou non du cofinancement.**

Voir section « Conclusions et recommandations »

## 4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

*Les conclusions doivent être liées à (1) l'efficacité de l'approche choisie par la GiZ pour obtenir des résultats économiques durables pour les entreprises bénéficiaires ainsi qu'à (2) l'impact systémique réel que le projet a pu avoir dans le domaine du développement des MPME au Bénin, au-delà des bénéficiaires actuels du projet. Il s'agit donc de spécifier si l'impact systémique doit être au niveau national / économie nationale ou aussi possible au niveau de l'économie locale / dynamiques locales.*

*L'évaluation doit également contribuer à ouvrir des pistes de réflexion en matière d'entrepreneuriat selon le contexte actuel de réformes pour assainir l'écosystème. Ce qui fournira les éléments de base et les orientations à la DDC pour une suite ou non du cofinancement ».*

### 4.1. Conclusions

Le but de cette mission d'évaluation finale était de produire des appréciations qualitatives et quantitatives sur les performances de mise en œuvre du projet ProCIVA financé par la DDC.

L'analyse des performances (avec les critères classiques l'OCDE) du projet en termes de pertinence, d'efficacité (y compris du montage institutionnel et une évaluation du partenariat GiZ et Coopération suisse), d'efficience (y compris analyse coût-bénéfice, rapport qualité-prix), d'impact et de durabilité/viabilité ; a été réalisée grâce à l'exploitation des données collectées auprès des acteurs et parties prenantes du projet.

La pertinence et la cohérence du projet sont appréciées positivement. L'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des effets ont été évalués sur base des données et informations collectées auprès des bénéficiaires, acteurs et parties prenantes.

Malgré des données de suivi en manque de transparence, les conclusions sur les résultats et interprétations permettent d'établir que l'efficacité de l'approche choisie par la GiZ pour obtenir des résultats économiques durables pour les entreprises bénéficiaires n'est pas assurée. Les indices d'efficience et ratios coûts/bénéfices du projet n'atteignent pas des valeurs probantes. De plus, il résulte des analyses que l'impact systémique réel du projet sur le développement des MPME au Bénin, au-delà des bénéficiaires actuels du projet, aurait pu être bien plus significatif si la mise en œuvre des activités était plus en adéquation et en cohérence avec le contexte sectoriel et les initiatives institutionnelles. Les impacts sur les jeunes et les femmes ne sont pas mis en avant. La durabilité des effets sur les bénéficiaires et les acteurs n'est pas assurée.

Divers autres outils et indicateurs d'analyse ont permis l'interprétation des résultats et la mise en exergue des principaux enseignements tirés en ce qui concerne les trois axes (output) d'intervention du projet.

Pourtant, l'évaluation retient des entretiens avec différents responsables du ProCIVA la déclaration persistante selon laquelle « Les objectifs initiaux attendus du partenariat avec la Coopération Suisse sont tous atteints et même largement dépassés ». Les principaux facteurs explicatifs évoqués sont :

- 600 bénéficiaires au lieu de 500 prévus ;
- Toutes les activités prévues sont exécutées à 100% ;
- Des activités additionnelles initialement non prévues ont été exécutées ;
- Toutes les ressources financières mises à la disposition de la GiZ par la coopération suisse (y compris le fond COVID) ont été consommées à 100% et ont été même insuffisantes occasionnant ainsi des possibilités de réclamation de remboursement par la Coopération suisse au profit de la GiZ.

En soumettant des pistes de réflexions et des recommandations selon chaque critère d'évaluation, les experts ont souhaité fournir, à la DDC, les éléments de base et les orientations pour une suite ou non à ce type de partenariat et pour les stratégies de soutien à des chocs exogènes comme la pandémie COVID19.

## 4.2. Recommandations par critère d'évaluation

Les objectifs du ProCIVA au Bénin sont en phase avec les visions et objectifs du Plan National d'Investissements Agricoles (PNIA) (2017-2021) et le Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA 2017-2025) dont l'objectif global est « d'améliorer les performances de l'Agriculture béninoise, pour la rendre capable d'assurer de façon durable la souveraineté alimentaire, la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et de contribuer au développement économique et social des hommes et femmes du Bénin pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) ».

Le financement de la DDC dans ProCIVA répond avec pertinence aux objectifs stratégiques de la DDC au Bénin : les plans stratégiques sectoriels du Bénin pour la période 2017–2021, et les Objectifs mondiaux de Développement Durable. La Coopération suisse au Bénin a pour mission d'accompagner les acteurs béninois publics, privés et sociaux dans le développement de leur pays. Elle a adopté une approche centrée sur les acteurs, et vise à contribuer durablement à la réduction de la pauvreté et à la création de richesses économiques, sociales, culturelles et politiques. Elle cherche également à collaborer avec d'autres bailleurs. Cela crée à la fois une opportunité vers des types de partenariats favorables à de plus grands effets de levier, mais aussi un défi avec de gros programmes, peu accessibles et peu connectés aux efforts existants (STRACOBEN 2017-2022).

Les objectifs de la DDC se traduisent également dans le Programme ESPOIR (Entrepreneuriats Stratégiques Pour des Opportunités d'Investissements Renforcés) qu'elle a mis en œuvre à travers ses interventions dans ProCIVA et dans BeniBiz.

La **pertinence et la cohérence** du financement de la DDC dans ProCIVA sont prouvée, autant du point de vue des programmes institutionnels et sectoriels au Bénin, que de la stratégie de coopération de la DDC, qu'à tous les niveaux des objectifs et effets attendus de l'intégration du ProCIVA dans le Programme ESPOIR. Néanmoins, voici quelques recommandations qui permettraient d'améliorer ces deux critères :

Au niveau institutionnel :

- Collaborer de manière opérationnelle avec les partenaires, pas uniquement financièrement,
- S'assurer auprès des pouvoirs publics qu'ils puissent contribuer à l'atteinte des objectifs communs.
- Accroître la flexibilité dans les activités pour mieux répondre à certains objectifs de la DDC, des pouvoirs publics et à l'intégration sectorielle et intersectorielle.

Au niveau des partenaires

- S'assurer au moment de la formulation du partenariat que les indicateurs de suivi des performances sont bien illustratifs des défis et priorités stratégiques de la DDC (emploi et intégration des jeunes et des femmes, développement du secteur agricole, génération de croissance et de valeur ajoutée, intégration des acteurs et appropriation par les bénéficiaires)
- Définir les indicateurs de résultats de l'intervention conjointement,
- Assurer un suivi indépendant.

Au niveau des acteurs et parties prenantes :

- Respecter, fidéliser et fédérer les acteurs opérationnels.
- Adopter une approche systémique et contextuelle plus flexible.

**L'efficacité** de la mise en œuvre du ProCIVA/DDC est bonne à tous les niveaux de la chaîne de résultats. Les lacunes dans l'atteinte de certains résultats d'outputs et d'outcomes sont expliquées par la présence de plusieurs intermédiaires opérationnels dont les motivations et la qualité d'exécution ne permettent pas aux bénéficiaires finaux d'être satisfaits. De plus, les taux d'exécution physique et financière du projet sont acceptables (100%). L'efficacité globale du projet s'est nettement améliorée grâce à la période de prolongation. Les recommandations proposées par les évaluateurs de consolider cette performance en améliorant le niveau de l'implication et de la gestion des acteurs/intermédiaires directs :

- Apporter une reconnaissance aux ONGs contractualisées,

- Permettre aux ONGs de fidéliser leurs formateurs/coaches,
- Inciter les intermédiaires à mieux appréhender les besoins des bénéficiaires finaux,
- Mieux suivre les résultats (outputs et outcomes) intermédiaires pour potentiellement ajuster la stratégie d'intervention,
- Veiller à ce que les résultats attendus soient atteints à tous les niveaux d'acteurs.

Le critère **d'efficacité** du projet a été évalué à travers le ratio d'efficacité. L'indice d'efficacité sur la durée totale du projet est de 1, ce qui est bon. Mais il n'était pas aussi bon avant la prolongation. Plusieurs mesures d'efficacité plus globale ont été réalisées et amènent à la conclusion que selon les informations collectées, l'efficacité de gestion des ressources allouées au projet ProCIVA/DDC est excellente. Néanmoins, pour permettre une évaluation de l'efficacité plus robuste, les évaluateurs recommandent de :

- Identifier des indicateurs d'efficacité lors de la formulation,
- Mettre en place un mécanisme de monitoring des résultats plus robuste,
- Encourager à une capitalisation des résultats à tous les niveaux d'acteurs,
- Vérifier le ratio budget alloué et ressources utilisées par bénéficiaire.

Les **impacts** du projet et du fond COVID sont positifs à tous les niveaux, mais ils pourraient être exacerbés grâce à plusieurs recommandations :

- Revoir la formulation et la mise en œuvre des aides d'urgence telles que le Fond Covid,
- Mieux considérer les ONGs comme acteurs / intermédiaires opérationnels importants,
- Mieux coordonner les attentes des parties prenantes,
- Encourager les synergies avec d'autres projets caractérisés par un autre mode opérationnel, mais partageant les mêmes objectifs,
- Réduire les contraintes institutionnelles en visant à une intégration du projet dans les objectifs sectoriels gouvernementaux.
- Envisager une étude comparative des indicateurs de résultats et des impacts à plus grande échelle par exemple au niveau des deux projets ProCIVA et BeniBiz de ESPOIR, pour comparer les impacts concrets et leur étendue réelle. Cela permettrait de tirer des leçons de processus de mise en œuvre différents avec des objectifs intermédiaires et finaux similaires.

Finalement, en termes de **durabilité**, les évaluateurs ont observé que les effets du ProCIVA ont niveaux des bénéficiaires sont présents, mais leur durabilité ne peut pas réellement être évaluée. En effet, les bénéficiaires ne sont plus suivis après leur cycle d'accompagnement. Et d'un point de vue plus large et sectoriel, la durabilité des effets est compromise par le manque de fédération des acteurs et bénéficiaires du projet entre eux ; et par le manque de flexibilité et d'adéquation du module SME Loop par rapport aux enjeux sectoriels et institutionnels au Bénin. Les recommandations pour améliorer la durabilité des impacts sont :

- Meilleure intégration de tous les acteurs dans le réseau créé par le projet (fédérer),
- Considérer les ONGs comme des acteurs opérationnels pouvant servir comme intermédiaires pour assurer la pérennité des effets du projet sur les bénéficiaires et les autres acteurs.
- Favoriser les liens entre MPMEs pour encourager les clusters et relations pour valoriser les CVA.
- S'assurer d'une flexibilité pour ajuster les ressources à la dynamique systémique et aux stratégies.



## RÉFÉRENCES

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2019. SME Business Training and Coaching Loop – (« SME Loop») – Bénin.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2019. Centre de Compétence pour la Promotion de l'Emploi en Afrique subsaharienne, Bénin.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2019. Contribution suisse au Projet « Centres d'Innovations Vertes pour le secteur Agro-alimentaire » (ProCIVA), Bénin

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, 2019. SME BUSINESS TRAINING AND COACHING LOOP – Training Manuel

Direction de Développement et de la Coopération (DDC) Suisse. Stratégie de coopération suisse au Bénin 2017 – 2020 (STRACOBEN).

MAEP, 2017. Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA) 2025 et Plan National d'Investissements Agricoles et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle - PNIASAN 2017 – 2021.

OCDE, 2020. Des critères améliorés pour des évaluations meilleures - Critères d'évaluation révisés et actualisés.

OCDE, 2019. Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations Définitions adaptées et principes d'utilisation Réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement (EvalNet).

PROCIVA et DDC, 2021. Rapport opérationnel « Exécution de l'appui d'urgence covid en matières premières » en faveur des PME financées par la contribution suisse (contrat n° 81953844).

PROCIVA et DDC, 2021. Rapport Annuel 3 (01.01.2020 – 31.12.2020) - Contribution suisse au projet de « Centres d'Innovations Vertes pour le secteur agro-alimentaire au Bénin (ProCIVA) », champ 2 : Mise en œuvre des innovations par les Petites et Moyennes Entreprises (PME).

PROCIVA et DDC, 2020. Note conceptuelle pour l'accompagnement de 4 classes de pme au titre de l'année 2021 dans le cadre de la contribution suisse au ProCIVA.

PROCIVA et DDC, 2020. Rapport Annuel 2 (01.01.2019 – 31.12.2019) - Contribution suisse au projet de « Centres d'Innovations Vertes pour le secteur agro-alimentaire au Bénin (ProCIVA) », champ 2 : Mise en œuvre des innovations par les Petites et Moyennes Entreprises (PME).

PROCIVA et DDC, 2019. Rapport Annuel 1 (01.03.2018 – 31.12.2018) - Contribution suisse au projet de « Centres d'Innovations Vertes pour le secteur agro-alimentaire au Bénin (ProCIVA) », champ 2 : Mise en œuvre des innovations par les Petites et Moyennes Entreprises (PME).

PROCIVA et DDC, 2017. Proposition de projet (ProDoc) - Contribution suisse au projet de « Centres d'Innovations Vertes pour le secteur agro-alimentaire au Bénin (ProCIVA) », champ 2 : Mise en œuvre des innovations par les Petites et Moyennes Entreprises (PME) supplémentaires dans les Chaînes de Valeur Ajoutée des filières soja, riz, volaille.

TARNUTZER A. et SOHINTO D., 2020. ESPOIR Bénin - Rapport de la deuxième mission des backstoppers (principalement menée en ligne) MB2.

TARNUTZER A., SOHINTO D., SAIZONOU J., 2019. ESPOIR Bénin - Rapport de la première mission des backstoppers MB1.

TSALA, U.B., 2019. La chaîne des Résultats et la Théorie du Changement pour améliorer le cadre conceptuel d'une évaluation d'impact. African Evaluation Journal 7(1), a277.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Calendrier du déroulement de la mission

La durée de la prestation est de **35 jours ouvrables soit sur 07 semaines de travail** répartis en 19 HJ pour le consultant principal, Cheffe de mission et 16 HJ pour le consultant national associé.

#### Planning détaillé et répartition du temps de travail par consultant

Date ou Période	Lieux	Activités par jour		Location de véhicule (Nbre de jour)
		Matinée	Après-midi	
Séjour 1 au Bénin de la Cheffe de mission : du 29 nov au 4 déc 2021				Déplacement dans Cotonou
Lun 29 nov 2021	Cotonou	Arrivée et installation de la cheffe de mission	Prise de contact avec la DDC	6
Mar 30 nov 2021	Cotonou	Signature contrat ; Briefing avec la DDC	Point focal MAEP ; Revue documentaire	
Mer 01 déc 2021	Cotonou	Responsables du programme ESPOIR	UGP ProCIVA GiZ	
Jeu 02 déc 2021	Cotonou	Projet AFONDS	BéniBiz (Technoserve)	
Ven 03 déc 2021	Cotonou	Suisse-Contact	OSP faitières du programme AP-OSP	
Sam 04 déc 2021	Cotonou	Synthèse	Départ de la cheffe de mission	
Séjour 2 au Bénin de la Cheffe de mission : du 10 au 16 janvier 2022				
Lun 10 janvier 2022	Cotonou	Travail en équipe sur les améliorations du rapport		6
Mar 11 janvier 2022	Cotonou			
Mer 12 janvier 2022	Cotonou			
Jeu 13 janvier 2022	Cotonou			
Ven 14 janvier 2022	Cotonou	Présentation rapport provisoire		
Sam 15 janvier 2022	Cotonou	Finalisation rapport	Départ de la cheffe de mission	
Travail au siège ou en VC : du 10 déc 2021 au 17 janv 2022				Sans déplacement
Ven 10 déc 2021	Cotonou	Recrutement et formation des enquêteurs et superviseurs		pm
Lun 13 au mer 22 déc 2021	Cotonou	Conduite des enquêtes auprès des bénéficiaires		
Jeu 23 déc 2021 au Lun 3 jan 2022	Cotonou	Dépouillement, analyse et synthèse des données collectées		
	Cotonou	Production du rapport provisoire de l'évaluation		
Jeu 6 jan 2022	Cotonou	Transmission du rapport provisoire de l'évaluation à la DDC		
Mar 12 jan 2022	Cotonou	Feedback de la DDC sur le rapport provisoire		
Ven 14 jan 2022	Cotonou	Présentation du rapport provisoire		
Jeu 12 au Lun 17 jan 2022	Cotonou	Production du rapport final de l'évaluation		
Vendredi 28 jan 2022	Cotonou	Transmission du rapport final de l'évaluation à la DDC et clôture de la mission.		

## Annexe 2 : Etat des indicateurs du cadre de résultat du ProCIVA/DDC

Situation à date des indicateurs du cadre de résultats du ProCIVA/DDC (source : GIZ, Janvier 2022)

Indicateurs de performance		Unité de mesure		Source		2017 (Référence)		Classe 2018		Classe 2019		Classe 2020		Classe 2021		Etat actuel de l'indicateur en fin 2021		2021 (Cible)		Sources d'information			
Des Micro- et Petites et Moyennes Entreprises (MPME) du secteur transformation agro-alimentaire au Bénin assurent une croissance économique durable qui contribue à une augmentation de l'emploi et du revenu familial.																							
Les microentreprises et PME ont augmenté leurs revenus, leurs chiffres d'affaires, les emplois permanents locaux et ont réussi à avoir un meilleur accès au financement dans les filières prioritisées.																							
Les 600 microentreprises et PME accompagnées ont augmenté leurs chiffres d'affaires de 70%.		Taux d'accroisseme nt des CA		%		Rapports d'études ; Tableau de bord de suivi des entrepreneurs		0%		80%		65%		84%		92%		80%		70%		Données d'évaluation + Données de Monitoring	
448 emplois permanents (désagrégés par sexe et par âge) ont été créés.		Nombre d'emplois créés		Personnes		Rapports d'études ; Tableau de bord de suivi des entrepreneurs ; Contrat de travail au sein des microentreprises et PME		0		196		329		138		66		729		448		Données d'évaluation + Données de Monitoring	
				Femmes				0		68		129		64		13		274		140			
				Jeunes (<=35 ans)				0		155		228		86		50		519		80			
20% des entrepreneurs agro- alimentaires des CVA soja, riz, volaille, maïs, manioc, maraîchage et/ou igname ont reçu un financement d'un prestataire de services financiers (ex : banque, microfinance).		Taux de financement		Entreprises		Rapports d'études ; Tableau de bord de suivi des entrepreneurs ; Contrats de prêts		0		73		62		38		71		61		20		Données d'évaluation + Données de Monitoring	
L'amélioration de la qualité des produits finis permet l'augmentation supplémentaire des chiffres d'affaires de 20% par rapport au SME Business Loop.		Taux d'accroisseme nt des chiffres d'affaires		%		Rapports d'études ; Tableau de bord de suivi des entrepreneurs		0		29		24		27		25		27		20		Données d'évaluation + Données de Monitoring	
500 microentreprises et PME agro-alimentaires ont été formées.																							
Formations		Classe de 25 PME		Formation		Rapports d'études ; Tableau de bord de suivi des entrepreneurs ;		0		8		8		4		4		24		24		Données d'évaluation + Données de Monitoring	
Une formation SME BL est constituée d'une classe de 25 entrepreneurs. Au total pour trois ans de projet, il s'agit de 20 formations																							
Nombre de personnes satisfaites Les 600 microentreprises et PME qui ont été sélectionnées vont toutes sans exception bénéficier d'une formation SME BL.		% des personnes satisfaites		%		Rapports d'études ; Tableau de bord de suivi des entrepreneurs ;		0		100		99,00		100		100		99,75		75		Données d'évaluation + Données de Monitoring	
		Nombre de personnes satisfaites						0		202		198		100		100		600		375			
								Total PME sélectionnées				0		202		198		100		100		600	

	Nombre de PME sélectionnées	Femmes sélectionnées		0	87	81	54	43	265	175	Données de Monitoring
		Jeunes (<=35 ans) sélectionnés		0	73	101	47	47	268	100	
	Les plans d'affaires finalisés des microentreprises et PME agro-alimentaires sont soumis aux acteurs financiers.										
Accès au financement 40 MPME ont reçu un financement en 2018, 30 MPME en 2019, 30 en 2020 et 20 en 2021 soit un total de 120 MPME à la fin du projet.	Nombre d'entreprises	Entreprises	Rapports d'études ; Tableau de bord de suivi des entrepreneurs ;	0	61	68	36	24	189	100	Données d'évaluation + Données de Monitoring
		Femmes		0	34	42	21	16	113	35	
		Jeunes (<=35 ans)		0	22	34	19	17	92	20	
	Le marketing, les conditions d'hygiène améliorées ainsi que les ingrédients naturels augmentent la qualité des produits finis ce qui augmente la demande de ceux-ci pour 400 PME agro-alimentaires.										
Chiffres d'affaires		Total PME		0	47	85	77	199	408	400	
Une augmentation de la demande quant à la haute qualité du produit fini est suivie par une augmentation des ventes et par une augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise. 80 MPME ont bénéficiés d'une formation en BPH / d'un appui technique sur les innovations technologiques en 80 en 2018, 160 MPME en 2019 et 160 MPME en 2020 soit un total de 400 entreprises à la fin du projet.	Nombre de PME	Femmes	Rapports d'études ; Tableau de bord de suivi des entrepreneurs ;	0	32	35	56	120	243	140	Liste de présence des formations
		Jeunes (<=35 ans)		0	22	30	40	108	200	80	
Les microentreprises et PME disposent de plans d'actions pertinents pour la prévention et la gestion des risques liés à la sécurité au travail.				0	-	-	-	87	87	90	
Dans 80 % de 100 entreprises de 2021 appuyées en amont et en aval de la production, une augmentation de trois sur les cinq chiffres clés suivants a été obtenue : chiffre d'affaires, nombre clientèles, relations d'affaires formalisées, réduction des coûts de production, investissements.				0	-	-	-	100	100	80	
75% des entreprises accompagnées, appliquent les innovations promues dans leurs entreprises.				0	-	-	-	96	96	75	

## Annexe 5 : Plan de sondage

Communes	Glazoué, Malanville, N'Da li, Tchaourou, Abomey-Calavi, Allada, Banikoara, Dassa-Zoumè, Karimama, Parakou, Savalou
Enquêtés	110 bénéficiaires pour 29 témoins
Filières	Igname, Maïs, Manioc, Maraîchage, Production biologique, Riz, Soja, Volaille

**NB :** Dans le cadre de cette collecte de donnée, les listes de bénéficiaires et de témoins reçus de la GIZ ont servi de base pour la sélection des enquêtés. Initialement le nombre de bénéficiaires à enquêter était de 102 mais 110 ont pu être enquêtés.

Sur les 51 témoins prévus seulement 29 ont pu être rencontrés compte tenu de l'indisponibilité des témoins sur la liste de témoins qui nous est parvenus dans les zones de collecte.

### Répartition des bénéficiaires à enquêter par commune

Départements	Communes	Igname	Maïs	Manioc	Maraîchage	Prod. bio	Riz	Soja	Volaille	Total
<b>Alibori</b>	BANIKOARA		1	0		0	4	5	0	10
	Karimama		2	0		0	1	2	0	5
	Malanville		2	1	5	0	3	0	0	11
<b>Borgou</b>	N'Dali		1	0	1	0	1	3	2	8
	Parakou	1	6	1	2	2	0	1	6	19
	Tchaourou	0	2	0	1	0	1	0	3	7
<b>Collines</b>	Dassa-Zoumè	1	1	3	1	1	1	2	3	13
	Glazoué	1	0	1		1	1	5	3	12
	Savalou	0	0	0		0	0	0	1	1
<b>Atlantique</b>	Abomey-Calavi		0	0	2	1	0	0	6	9
	Allada		0	0		1	0	0	6	7
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>102</b>

### Répartition des Témoins à enquêter par commune

Départements	Communes	Igname	Maïs	Manioc	Maraîchage	Prod bio	Riz	Soja	Volaille	Total
<b>Alibori</b>	BANIKOARA	0	1	0	0	0	2	2	0	5
	Karimama	0	2	0	0	0	0	1	0	3
	Malanville	0	1	0	3	0	2	0	0	6
<b>Borgou</b>	N'Dali	0	0	0	0	0	1	1	1	3
	Parakou	1	3	1	1	1	0	1	3	11
	Tchaourou	0	1	0	1	0	0	0	1	3
<b>Collines</b>	Dassa-Zoumè	1	1	1	0	0	0	1	1	5
	Glazoué	1	0	0	0	0	1	3	1	6
	Savalou	0	0	1	0	0	0	0	1	2
<b>Atlantique</b>	Abomey-Calavi	0	0	0	1	1	0	0	2	4
	Allada	0	0	0	0	1	0	0	2	3
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>51</b>

## Annexe 7 : Questionnaire digitalisé pour les MPME bénéficiaires

1. Qu'est ce que le ProCIVA ?
  2. Le ProCIVA est-il utile pour régler ses problèmes en tant qu'individu ? ☐ Oui ☐ Non
    - Expliquez.....
  3. L'appui du ProCIVA est-il utile pour régler les problèmes liés à votre activité / entreprise ?.....
  4. Quelles étaient vos premières attentes en adhérant au ProCIVA ?
  5. Comment avez-vous été identifié pour jouir des actions du ProCIVA ?
  6. Avez-vous suivi et finalisé l'entièreté du cycle de formation SME Local ? ☐ Oui ☐ Non
  7. Aviez-vous un Plan d'affaire avant ProCIVA ? ☐ Oui ☐ Non
  8. Avez-vous déjà utilisé votre plan d'affaire actualisé ou élaboré grâce à l'appui du ProCIVA pour mobiliser du financement sans l'accompagnement des ONG ? ☐ Oui ☐ Non
    - Expliquez.....
    - Si oui au cours de l'accompagnement ☐ .....ou après l'accompagnement ☐
  9. Suivez-vous une comptabilité (Livre journal) et un compte de résultats qui vous permet de bien suivre vos dépenses, recettes et bénéfices d'activité d'entreprise ? ☐ Oui ☐ Non
  10. Avez-vous connu une augmentation du volume de votre production depuis le début d'accompagnement ? ☐ Oui ☐ Non
 

Si oui, de quel proportion ? .....%

Si non Pourquoi ? ?.....
  11. Avez-vous connu une augmentation de votre clientèle depuis que vous avez suivi le cycle SME Local ? ☐ Oui ☐ Non
 

Si oui, de quel proportion ? .....%

Si non Pourquoi ?.....
  12. Avez-vous connu une augmentation de votre chiffre d'affaire depuis que vous avez suivi le cycle SME Local ? ☐ Oui ☐ Non
 

Si oui, de quel pourcentage environ ? .....%

Si non Pourquoi ? .....
  13. Avez-vous bénéficié d'un don spécial du ProCIVA en matériels ou équipement ? ☐ Oui ☐ Non
 

**Si Oui,**

    - ✓ Pourquoi le projet vous a fait ce don spécial ?.....
    - ✓ Qu'avez-vous reçu exactement ?.....
    - ✓ Qu'aviez-vous demandé à recevoir ?.....
    - ✓ Ce don répond-t-il à votre besoin du moment ? ☐ Oui ☐ Non
    - ✓ Etes-vous content de ce don ? ☐ Oui ☐ Non
    - ✓ Avez-vous mis en place un mécanisme/plan d'entretien de ces matériels ? ☐ Oui ☐ Non
    - ✓ Quelles sont vos suggestions pour améliorer l'utilité du don pour les fois prochaines ?

**Si Non**

    - ✓ Savez-vous que des MPME ont reçu des aides COVID du ProCIVA ? ☐ Oui ☐ Non
    - ✓ Pourquoi pas vous selon vous?
  14. Que reprochez-vous à cette façon de faire des dons aux entrepreneurs ? .....
  15. Qu'est-ce que vous avez aimé dans les interventions du projet ?
- | Ce que vous avez aimé le plus | Ce que vous avez aimé le moins |
|-------------------------------|--------------------------------|
|                               |                                |
16. Citez trois (3) Forces et Faiblesses du ProCIVA selon vous. (mettre / après chaque force ou faiblesse cité pour les séparer)



	Forces	Faiblesses
1		
2		
3		

17. Quelles sont vos suggestions pour améliorer la mise en œuvre du ProCIVA .....

18. Quelles sont vos appréciations sur les principaux aspects des interventions du projet (*Mettre juste une croix*)

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Acceptable	Insatisfaisant	Très insatisfaisant
• Logique d'intervention du projet (ProCIVA = Projet de renforcement de capacité de gestion entrepreneuriale)					
• Mode de sélection des MPME bénéficiaires					
• Formation SME Loop					
• Coaching continu et Assistance-conseil					
• Assistance COVID					
• Evaluation des PME					
• Financement des MPME par ProCIVA					
• Développement de partenariat et relation d'affaire entre PME et avec d'autres PME (Clustering)					
• Relation avec FNDA pour le financement des plans d'affaires					
• Implication/efficacité des appuis des ONGs					

19. Depuis l'arrivée du ProCIVA quels changements vous avez constatés dans votre activité ?.....

20. Comment pensez-vous assurer la continuité des actions après le ProCIVA?.....

**Merci pour votre contribution**

## Annexe 8 : Questionnaire digitalisé pour les MPME témoins

1. Qu'est ce que le ProCIVA ?
2. Comment avez-vous été identifié?
3. Avez-vous suivi une formation liée à votre activité depuis 2018 ?? Oui ☐ Non ☐
  - si oui dans quel cadre ?
4. Aviez-vous un Plan d'affaire avant 2018 ? Oui ☐ Non ☐
5. Suivez-vous une comptabilité (Livre journal) et un compte de résultats qui vous permet de bien suivre vos dépenses, recettes et bénéfices d'activité d'entreprise ? Oui ☐ Non ☐
6. Avez-vous connu une augmentation du volume de votre production depuis 2018 ? Oui ☐ Non ☐
  - Si oui , de quel proportion ? .....%
  - Si non Pourquoi ? ?.....
7. Avez-vous connu une augmentation de votre clientèle depuis 2018?  
Oui ☐ Non ☐
  - Si oui , de quel proportion ? .....%.
  - Si non Pourquoi ?.....
8. Avez-vous connu une augmentation de votre chiffre d'affaire depuis 2018 ? Oui ☐ Non ☐
  - Si oui , de quel pourcentage environ ? .....%
  - Si non Pourquoi ? .....
9. Qu'est-ce que vous avez aimé dans les interventions du projet ?

Ce que vous avez aimé le plus	Ce que vous avez aimé le moins

10. Quelles sont vos suggestions pour améliorer la mise en œuvre du ProCIVA .....

**Merci pour votre contribution**

## Annexe 9 : Formulaire Evaluation des ONG de ProCIVA : Financement DDC (2018-2021)

**Cible : ONGs coordinatrices et de mise en œuvre**

### Contexte et objectifs de ce formulaire d'évaluation

Les objectifs de l'évaluation finale de la contribution suisse au ProCIVA, prenant en compte les entrepreneurs appuyés depuis le début du projet jusqu'à fin de la période de prolongation (2018 à 2021), se focaliseront de façon globale sur l'analyse des performances (avec les critères classiques l'OCDE) du projet en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité/viabilité.

Objectif général : Des Petites et Moyennes Entreprises dans le secteur de la transformation agro-alimentaire au Bénin assurent une croissance économique durable en contribuant à une augmentation de l'emploi et du revenu familial.

Objectif spécifique : Les PME ont augmenté leurs revenus, les chiffres d'affaires ainsi que les emplois permanents locaux et ont réussi à obtenir un meilleur accès au financement dans les filières priorisées.

Le but est également d'évaluer la mise en œuvre du Fond COVID financé par la DDC.

**Nous vous invitons à répondre aux questions d'évaluation suivantes par rapport à la position et au vécu de votre ONG qui a contribué à la mise en œuvre des activités du projet pour viser à atteindre les objectifs énoncés ci-dessus.**

Nom de l'ONG :

Période d'implication dans le projet ProCIVA :

Nombre de classes SME Loop encadrées :

Nombre de MPMES encadrées :

Nombre de formateurs/coaches SME Loop mis à disposition pour ProCIVA :

### a) Pertinence

1. Quelles étaient vos objectifs et motivations initiaux à répondre à l'appel à manifestation d'intérêt du projet ProCIVA en tant qu'ONG ?  
Vos objectifs ont-ils été atteints ? Si non, en connaissez-vous les raisons ?
2. Dans quelle mesure les inputs / activités conduits par votre ONG grâce à la contribution suisse au ProCIVA (principalement les Formations/coaching SME Loop et le Fond COVID) ont-ils répondu aux réels besoins des entrepreneurs que vous avez accompagnés dans le contexte béninois ? Détaillez.
3. réaliste face aux enjeux du secteur de l'entrepreneuriat ? Quelles en sont, selon vous les principales forces et faiblesses ?  
Forces :  
Faiblesses :
4. Sinon, quelles modifications et réorientations faut-il lui apporter et comment ?
5. A vos yeux, le projet ProCiva est-il cohérent avec les politiques nationales et/ou la vision du gouvernement Pour le développement de l'entrepreneuriat et du secteur privé au Bénin ?

### b) Efficacité

6. Dans quelle mesure les activités prévues dans le cadre du projet ont-été-conduites ?
7. Les résultats attendus au niveau de votre ONG ont-ils été atteints ?  
Donnez des précisions sur les résultats attendus et les indicateurs de résultats obtenus.
8. Dans quelle mesure, les entrepreneurs ont-ils effectivement amélioré leurs chiffres d'affaires, leurs pratiques de gestion dans leurs entreprises respectives et leur niveau d'accès au financement suite à l'accompagnement de ProCIVA ?
  - Nombre de formateurs/coaches au démarrage et à la fin de la période :

- Nombre de MPMEs encadrées et ayant terminé le processus SME Loop complet :
  - Nombre de MPMEs formalisées à la fin du processus :
  - Nombre de MPMEs ayant développé une stratégie d'affaire, adopté une comptabilité structurée, amélioré sa gestion des ventes et finalement son chiffre d'affaires :
  - Nombre de MPMEs ayant proposé un Plan d'affaire pour un financement ou un crédit :
  - Nombre de MPMEs ayant obtenus un financement ou un crédit :
9. Quels sont les facteurs internes et externes qui ont contribué au succès ou à l'échec dans l'atteinte de ces résultats ? Et pourquoi ?  
 Au niveau de votre ONG :  
 Au niveau des MPMEs :
10. Y a-t-il eu des résultats inattendus positifs ou négatifs du projet au niveau de votre ONG ? Quels sont les changements durables que le projet a créés ?
11. Dans quelles mesures le projet a-t-il :
- i) Abordé les contraintes liées au genre et a bénéficié aux femmes et
  - ii) Renforcé l'autonomisation économique des femmes entrepreneurs ?
12. Quelles sont les principales difficultés rencontrées par votre ONG et quelles en sont les causes ?
13. Quelles sont les opportunités et les risques qui ont émergés dans la stratégie de mise en œuvre du projet au niveau de votre ONG ?
14. Selon votre expérience, quelle est l'efficacité de la stratégie de mise en œuvre du projet (autant ProCIVA que le Fond COVID) ? Estimez-vous que les dispositifs mis en place vous ait permis de vous acquitter de votre mission en tant qu'ONG ?
15. Quelles sont les forces et faiblesses et recommandations que vous souhaitez mettre en avant au sujet de la mise en œuvre de ProCIVA et du Fond COVID ?
16. Selon vous, est-ce que les processus de mise en œuvre ont finalement permis de renforcer les capacités de votre ONG ? Des entrepreneurs ?
17. Quel est le taux d'exécution physique (global et par output) de votre ONG dans le projet ProCIVA ?

#### **c) Efficience**

18. Est-ce que les ressources (humaines, financières, informationnelles, etc.) mises en place ont permis la réalisation des objectifs du projet ?
19. Estimez-vous qu'elles aient été utilisées de manière optimales aux vues des résultats obtenus (pour ProCIVA e le Fond COVID) ?
20. Est-ce que le mécanisme de gestion financière tel qu'appliqué par ProCIVA au niveau de votre ONG est approprié ?
21. Quels sont les surcoûts et les goulots d'étranglement qui ont entravé l'efficacité du dispositif de mise en œuvre ?
22. Quelle appréciation faire de l'appui technique direct du Siège de la GIZ à l'équipe du projet sur place ?
23. Quelle appréciation faire de l'appui technique direct de l'équipe de projet aux ONGs d'exécution (en mode sous-traitance) ?
24. Les procédures de passation des marchés publics ont-elles-été respectées ? Les clauses contractuelles GIZ-DDC ont-elles-été respectées ?
25. Quel est le taux d'exécution financière (global et par output) du projet au niveau de votre ONG ?
26. Quelle est, selon vous, la valeur ajoutée de cette contribution financière suisse au projet ProCIVA et à travers le Fond COVID ?

#### **d) Impact**

27. Quels sont les effets/impacts directs et indirects de l'intervention du projet sur la performance de votre ONG ?
28. Quels ont été, selon vous les effets/impacts **positifs** (attendus et non attendus) sur votre ONG ?
29. Quels ont été, selon vous les effets/impacts **négatifs** (attendus et non attendus) sur votre ONG ?

30. Dans quelle mesure, avez-vous observé des changements de comportements significatifs chez les entrepreneurs, que votre ONG a accompagné, en matière d'adoption de pratiques ? Quelles bonnes pratiques observez-vous ?
31. Sont-elles maintenues ?
32. Quels sont les avantages sociaux ou non financiers identifiés (réseau élargi etc.) que vous pouvez observer :  
Au niveau de votre ONG :  
Chez les entrepreneurs bénéficiaires du projet :  
Profitent-ils équitablement aux hommes et aux femmes ?
33. Quelle est la tendance actuelle de résolution des problèmes identifiés par le projet au niveau du groupe cible du projet ? quels sont les défis persistants ?

<b>e) Durabilité</b>
----------------------

34. Dans quelle mesure observez-vous que les entreprises que vous avez soutenues sont-elles toujours florissantes et continuent-elles à se développer à ce stade ?
35. Quels sont les obstacles ou risques éventuels qui pourraient entraver la pérennité de ces effets positifs obtenus ?
36. Quelles caractéristiques spécifiques peuvent être attribuées aux entreprises qui prospèrent encore et quelles raisons peuvent être trouvées dans le cas où les entreprises ont cessé leurs activités depuis qu'elles ont reçu un soutien ?
37. Des effets positifs et tangibles, lesquels peuvent être considérés comme bonnes pratiques à capitaliser ?
38. Dans quelle mesure les entrepreneurs et les acteurs nationaux/territoriaux impliqués dans la mise en œuvre du projet pourraient s'appropriier les résultats obtenus à présent dans le cadre d'une stratégie de durabilité et de pérennisation ?

## **Annexe 10 : Cahier des charges de la mission dévaluation**



TDR\_Evaluation Finale\_Contribution DDC\_PROCIVA.pdf





Référence : 7F-08249.02.03\_ESPOIR\_YAY\_WETLU\_SZB

# Programme Entrepreneuriats Stratégiques Pour des Opportunités d'Investissements Renforcés (ESPOIR)

## Termes de référence

### Evaluation finale

**de la Contribution suisse au Projet de « Centres  
d'Innovations Vertes pour le secteur agro-alimentaire au  
Bénin (ProCIVA) », champ 2 : Mise en œuvre des  
innovations par les Petites et Moyennes Entreprises (PME)**

**Durée du mandat : 10.2021 à 12.2021**

## 1- Contexte et justification de la mission

---

Les taux de **pauvreté** non-monnaire et subjective diminuent au Bénin. Mais la croissance économique moyenne de 5% enregistrée par l'économie béninoise au cours des 10 dernières années n'est pas suffisante pour réduire la pauvreté monétaire, qui a augmenté de 36% en 2011 à 40% en 2015<sup>1</sup>. Dans le même temps, la **croissance démographique**, estimée à 3.5%, absorbe les progrès de développement d'un pays qui s'urbanise rapidement. Néanmoins, le taux de fécondité est en déclin et il est projeté que la démographie béninoise se stabilise puis diminue à partir de 2030<sup>2</sup>. Environ 27% de la population de 11 millions d'habitants sont des **jeunes** entre 15 et 29 ans, 43% ont moins de 15 ans<sup>3</sup>. Le taux de chômage est très élevé, particulièrement chez les jeunes.

Le secteur agricole, premier secteur productif du Bénin, occupe 40% de la population active (mais 70% de la population totale), contribue à 27.8% en moyenne (de 2015 à 2020<sup>4</sup>) au Produit Intérieur Brut (PIB) et fournit environ 75% des recettes d'exportation et 15% des recettes de l'Etat<sup>5</sup>. Il repose sur les petites exploitations familiales paysannes qui fournissent 90% des besoins alimentaires, mais vulnérables aux **changements climatiques**. La qualité de leurs produits et l'éducation nutritionnelle ne sont pas toujours au niveau escompté.

Par ailleurs, l'économie béninoise se caractérise par un haut niveau d'informalité avec environ 90% d'entreprises informelles peu développées avec peu d'employés permanents. Le pays compte seulement une douzaine d'entreprises de grande taille et les rares Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont concentrées au sud du pays. Les principaux obstacles à la compétitivité, outre les problèmes de gouvernance, se résument aux difficultés d'accès aux ressources (crédits, marchés, intrants, énergie, technologies), surtout pour les femmes (**Genre**) et les jeunes, et une productivité encore insuffisante. Le capital des banques commerciales est à peine au-dessus des standards minimums et les banques sont réfractaires à faire des prêts sans larges garanties, d'où un difficile accès au financement des entreprises. La microfinance croît rapidement et atteint 20% de la population (4x plus que les banques). Mais elle prend jusqu'à 27% de taux d'intérêts, ce qui défavorise les entreprises. Il faut également noter que beaucoup de réformes pour améliorer le climat des affaires au Bénin sont en cours d'élaboration par le gouvernement en place. Il s'agit par exemple de l'adoption et la promulgation par le Chef de l'Etat du code d'investissement, de la création digitale d'entreprises, de l'exigence d'une autorisation de mise en marchés de produits, etc. Des changements qui peuvent augurer de belles perspectives.

A travers sa stratégie de coopération au Bénin 2017-2020 (STRACOBEN) prolongé d'un an (jusqu'en fin 2021), la suisse s'est engagé à appuyer l'entrepreneuriat privé par la mise en œuvre au Bénin de son programme **Entrepreneuriats Stratégiques Pour des Opportunités d'Investissements Renforcés (ESPOIR)**, pour la période du 01.03.2018 au 30.06.2022. L'hypothèse de développement de ce programme est le suivant : " En renforçant les microentreprises de jeunes, des Petites et Moyennes Entreprises (PME) agroalimentaires créatrices d'emplois, et des agents commerciaux en distribution de produits nutritionnels par la formation-conseils (coaching), on augmente la productivité, les revenus et emplois

---

<sup>1</sup> Institut National de la Statistique et d'Analyse Economique du **Bénin** (INSAE), *Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des ménages (EMICoV)*, 2ème Edition, 2015.

<sup>2</sup> Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP), *Etude démographique: Prise en compte de la Démographie dans la Stratégie de la Coopération Suisse au Bénin (2013-2016)*, Mars 2016.

<sup>3</sup> INSAE, 4<sup>ème</sup> Recensement Général de la Population, Principaux Indicateurs Socio-démographique et Economiques, 2013 ; et Banque Mondiale, 2016.

<sup>4</sup> Rapport de performance su secteur agricole, gestion 2020.

<sup>5</sup> FAO et Commission CEDEAO, 2018 : [www.fao.org](http://www.fao.org)

permanents locaux, on améliore les pratiques de gestion des entrepreneurs”. D’où la finalité d’ESPOIR qui est de contribuer à l’émergence des microentreprises privées béninoises de jeunes et des Petites et Moyennes Entreprises (PME) agroalimentaire pour assurer une croissance économique durable, une augmentation d’emplois et de revenus et une alimentation nutritive (sécurité alimentaire). Ainsi, à travers ESPOIR, la Suisse contribue à la réalisation de deux projets dont celui de **Promotion des Centres d’Innovation Verte pour le secteur Agro-alimentaire (ProCIVA)**, mis en œuvre par la *Detusche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*. La contribution suisse de CHF 1.8 millions couvrant 01.03.2018 au 31.12.2021 y compris une prolongation de 9 mois sans coût) est un ajout au seul volet 2 du ProCIVA (appui à l’entrepreneuriat privé dans le secteur agroalimentaire uniquement), dont le reste (CHF 18 millions) est entièrement financé par l’Allemagne.

**L’objectif spécifique** de ce volet du PROCIVA est le suivant : << les PME ont augmenté leurs revenus, les chiffres d’affaires, les emplois permanents<sup>6</sup> et locaux et ont réussi à obtenir un meilleur accès au financement dans les filières priorisées>>. 1’575 entreprises du secteur agroalimentaire sont prévues pour être touchés sur trois filières prioritaires (riz, soja et élevage de volailles) qui sont reconnues au niveau national dans le Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA 2017-2025). Les **effets attendus** de l’appui suisse au PROCIVA sont :

- 1) Les 600 microentreprises et PME accompagnées ont augmenté leurs chiffres d’affaires de 70%.
- 2) 448 emplois permanents (désagregés par sexe et par âge) ont été créés.
- 3) 20% des entrepreneurs agroalimentaires des CVA appuyés ont reçu un financement d’un prestataire de services financiers (ex. banque, microfinance).
- 4) L’amélioration de la qualité des produits finis permet l’augmentation supplémentaire des chiffres d’affaire de 20% par rapport au SME Business Loop.
- 5) 35% de femmes et 20% de jeunes sont touchés par l’appui suisse au ProCIVA.

Les présents termes de référence ont été élaborés pour le recrutement d’une équipe de consultants pour **l’évaluation finale de la contribution suisse au volet 2 du ProCIVA**.

## **2- Stratégie d’intervention du ProCIVA (Partie suisse) / ESPOIR**

L’expérience a montré que les projets d’appui à l’entrepreneuriat les plus réussis mêlent formations en gestion d’entreprises, d’appui-conseils et de coaching réguliers mais limités dans le temps (6 à 12 mois) à des entrepreneurs ayant déjà de l’expérience et qui leur permet de trouver des solutions eux-mêmes. Basés sur ces bonnes pratiques, la GIZ a développé via le ProCIVA une approche d’appui aux entrepreneurs dénommée “SME Business Training and Coaching Loop - SME Loop<sup>7</sup>” combinée à la facilitation d’accès au financement et à la formation aux innovations technologiques. ProCIVA intervient donc au niveau économique, c’est-à-dire au niveau de l’entrepreneur bénéficiaire individuel pour **développer**, selon la demande de ce dernier ou les besoins cartographiés, **ses capacités de gestion (développement d’entreprise, marketing, gestion financière) et d’innovation** des processus de production et commercialisation des produits agricoles, ainsi que **faciliter leur accès aux ressources** (intrants, marchés, informations et crédits). Le ProCIVA/ESPOIR aide particulièrement les entreprises à développer leurs plans d’affaires en vue d’obtenir des crédits

---

<sup>6</sup> Un emploi permanent dans le contexte de ce projet correspond à une activité pourvue durant un minimum de 6 mois en tant que formel ou informel

<sup>7</sup> une fiche de description de l’approche sera fournie en début de mission

des acteurs financiers privés (banques commerciales, microfinance, assurances, groupes d'épargne) et/ou publics par un mécanisme de facilitation notamment le Fonds National de Développement Agricole-FNDA).

Les entrepreneurs sont sélectionnés par appels à candidature, selon des critères d'éligibilité comprenant un examen des capacités entrepreneuriales, une évaluation du profil entrepreneurial et l'identification des besoins en formation. Pour sélectionner les PME à appuyer par la contribution suisse, ProCIVA se concentre sur sa zone d'intervention actuelle<sup>8</sup>. Toutefois, tenant compte du fort potentiel représenté dans ces zones au regard du critère relatif aux chiffres d'affaires et à la création d'emplois, ProCIVA et la DDC ont convenu d'autres communes pour sélectionner les MPME.

Afin de rester dans une logique uniforme de mise en œuvre du projet, il est important de souligner que la notion de « Petite et Moyenne Entreprise (PME) » est variable dans le contexte ouest africain. Tenant compte de la réalité du Bénin mais tendant progressivement vers la logique de l'*Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA)*, une définition intermédiaire a été retenue et influe sur les objectifs de chaque projet. Est considérée par le programme ESPOIR comme PME, toute entreprise entre FCFA 10 et 50 millions de chiffres d'affaires annuel et ayant au moins 5 employé-e-s permanent-e-s. En dessous, il s'agit de microentreprises. ESPOIR et donc la contribution suisse au PROCIVA ne soutient que des microentreprises entre FCFA 1.2 et 10 millions de chiffres d'affaires (1<sup>er</sup> pilier) et des PME avec un chiffre d'affaire annuel >=50 millions FCFA (2<sup>ème</sup> pilier).

Un **mécanisme de coordination** existe entre **ProCIVA** et le second projet (**BeniBiz**) d'ESPOIR et permet d'éviter les duplications, de faire la gestion du savoir, voire de viser certains mêmes entrepreneurs pour appuis complémentaires. *(Les listes détaillées des entrepreneurs sélectionnés sont disponibles et seront fournies en début de mission).*

Il est prévu que **ProCIVA** développe des **synergies** avec les **autres programmes DDC** (voir *panorama des programmes suisses à fournir en début de mission*) : les entrepreneurs appuyés par ProCIVA pourront bénéficier des marchés construits par le PDIEM et de l'accès au financement du programme AFONDS, les aspects de plaidoyer politique pourront être remontés aux OSP faïtières du programme AP-OSP (*des rencontres avec les responsables de ces programmes pourront se tenir*).

### **3- Objectifs du mandat d'évaluation**

---

Les objectifs de cette évaluation finale de la contribution suisse au ProCIVA, prenant en compte les entrepreneurs appuyés depuis le début du projet jusqu'à fin de la période de prolongation, se focaliseront de façon globale sur l'analyse des performances (avec les critères classiques [l'OCDE](#)) du projet en termes de pertinence, d'efficacité (y compris du montage institutionnel et une évaluation du partenariat GIZ et Coopération suisse), d'efficience (y compris analyse coût-bénéfice, rapport qualité-prix), d'impact et de durabilité/viabilité.

Par ailleurs, l'intérêt de la mission d'évaluation finale est également de mettre en exergue les principaux enseignements tirés en ce qui concerne les trois axes (output) d'intervention du projet. En effet, les conclusions devront être liées à (1) l'efficacité de l'approche choisie par la GiZ pour obtenir des résultats économiques durables pour les entreprises bénéficiaires ainsi qu'à (2) l'impact systémique réel que le projet a pu avoir dans le domaine du développement

---

<sup>8</sup> 17 communes : Sinendé, Bembèrèkè, Kalalé, Gogounou, Sègbana, Kandi, Zogbodomey Abomey, Zakpota, Zagnanado, Bohicon, Djidja, Agbangnizoun, Covè, Ouinhi, Bantè et Savalou.

des MPME au Bénin, au-delà des bénéficiaires actuels du projet. Il s'agira donc de spécifier si l'impact systémique doit être au niveau national / économie nationale ou aussi possible au niveau de l'économie locale / dynamiques locales.

L'évaluation devra également contribuer à ouvrir des pistes de réflexion en matière d'entrepreneuriat selon le contexte actuel de réformes pour assainir l'écosystème. Ce qui fournira les éléments de base et les orientations à la DDC pour une suite ou non du cofinancement. Aussi, un regard particulier devra être mis sur le contexte COVID19 et l'adaptation du projet face à ce choc exogène.

Enfin, il est à noter que la DDC a fait recours à l'expertise d'une mission de backstopping (appui-conseil au niveau opérationnel et stratégique au profit de la DDC et de la GIZ) qui, en effet, a produit des rapports avec des inputs pertinents en termes d'analyses sur la mise en œuvre du projet dans toutes ses composantes (*les différents rapports et notes d'analyses seront mis à disposition en début de mission*). L'équipe d'évaluateurs devra considérer les différentes constations et analyses faites par ces backstoppers.

### **3.1. Objectifs spécifiques de l'évaluation finale :**

De façon spécifique, la mission d'évaluation permettra de confirmer ou d'infirmer les informations sur l'évolution du projet contenues dans les rapports narratifs annuels et d'analyser l'évolution des entrepreneurs bénéficiaires du projet par rapport à un groupe témoin (non bénéficiaires du projet). Cette évaluation prendra en compte le niveau d'appropriation et de prise en compte du genre au niveau des points suivants :

- Apprécier l'atteinte des objectifs du projet en fonction des prévisions y compris la prolongation : analyser les résultats obtenus et les indicateurs à court et moyen terme ;
- analyser les effets du projet sur les activités des entrepreneurs par rapport aux indicateurs du cadre logique actualisé après prolongation ;
- réaliser une étude comparative quantitative et qualitative de l'évolution du groupe d'entrepreneurs appuyés par le projet et un groupe témoin ;
- axer l'évaluation qualitative sur les principaux changements sociaux significatifs directs et indirects survenus grâce au projet sur la vie des entrepreneurs appuyés en comparaison avec le groupe témoin ;
- fournir des pistes de capitalisation sur les acquis du projet ;
- analyser le mécanisme de mobilisation des ressources de cofinancement (Allemagne) durant la période sous revue ;
- analyser le partenariat GIZ-Coopération suisse notamment sur les aspects institutionnels et donc de coordination et de communication ;
- analyser le mécanisme de coordination/synergie avec Technoserve, l'ONG d'exécution du projet BeniBiz, la deuxième composante du programme ESPOIR ;
- formuler des recommandations claires et précises en fonction des conclusions de l'évaluation pour une suite ou non du cofinancement.

### **3.2. Questions évaluatives :**

Les questions suivantes (non exhaustives) sont relatives aux critères classiques d'évaluation énumérés plus haut.

**a) Pertinence**

1. Dans quelle mesure la contribution suisse au ProCIVA a-t-elle répondu aux réels besoins des entrepreneurs dans le contexte béninois ? a-t-elle été acceptée par les entrepreneurs bénéficiaires ? Le cadre de résultats attendus défini est-il cohérent ?
2. le projet est-il cohérent avec les politiques nationales et/ou la vision du gouvernement pour le développement de l'entrepreneuriat et du secteur privé au Bénin?
3. le dispositif conceptuel de déploiement, de mise en œuvre du projet est-il réaliste face aux enjeux du secteur de l'entrepreneuriat ? Forces et faiblesses notées.
4. sinon, quelles modifications et réorientations faut-il lui apporter et comment ?

**b) Efficacité**

5. Dans quelle mesure les activités prévues dans le cadre du projet ont-été-conduites ? Les résultats attendus ont-ils été atteints ? : évolution des indicateurs de résultats définis.
6. Dans quelle mesure, les entrepreneurs ont-ils effectivement amélioré leurs chiffres d'affaires, leurs pratiques de gestion dans leurs entreprises respectives et leur niveau d'accès au financement suite à l'accompagnement de ProCIVA et quels sont les facteurs internes et externes qui ont contribué au succès ou à l'échec dans l'atteinte de ces résultats ? et pourquoi ?
7. y a-t-il eu des résultats inattendus positifs ou négatifs du projet? Quels sont les changements durables que le projet a créés ?
8. Dans quelles mesures le projet a-t-il i) abordé les contraintes liées au genre et a bénéficié aux femmes et ii) renforcé l'autonomisation économique des femmes entrepreneurs ?
9. Quelles sont les principales difficultés rencontrées et quelles en sont les causes ?
10. Quelles sont les opportunités et les risques qui ont émergés dans la stratégie de mise en œuvre du projet ?
11. Quelle est l'efficacité de la stratégie de mise en œuvre du projet? il s'agira de voir dans quelle mesure le dispositif institutionnel mis en place, avec les différents niveaux de décisions et de prestations (Comité opérationnel, GIZ Bénin, GIZ Siège, équipe de coordination, ONG d'exécution (en mode sous-traitance), etc..) ont pu s'acquitter de sa mission et la mettre en œuvre chacun en ce qui le concerne? les forces et faiblesses et recommandations ? des capacités ont-elles été renforcées ?
12. Quel est le taux d'exécution physique (global et par output) du projet?

**c) Efficience**

13. Est-ce que les ressources (humaines, financières, informationnelles, etc.) mises en place ont permis la réalisation des objectifs du projet? Ont-elles-été utilisées de manière optimales au vue des résultats obtenus ? Analyse coût-bénéfice, rapport qualité-prix à considérer.
14. Est-ce que le mécanisme de gestion financière (y compris la prise en compte et/ou mise en œuvre des recommandations d'audit) tel qu'appliqué est approprié?
15. Quels sont les surcoûts et les goulots d'étranglement qui ont entravé l'efficience du dispositif de mise en œuvre ?
16. Quelle appréciation faire de l'appui technique direct du Siège de la GIZ à l'équipe du projet sur place ?
17. Quelle appréciation faire de l'appui technique direct de l'équipe de projet aux ONGs d'exécution (en mode sous-traitance) ?



18. Les procédures de passation des marchés publics ont-elles-été respectées ? Les clauses contractuelles GIZ-DDC ont-elles-été respectées ?
19. Quel est le taux d'exécution financière (global et par output) du projet?
20. Quel est le degré d'efficacité de mise en œuvre du projet ? quelle appréciation faire du rapport coût-efficacité ? Que retenir de l'analyse coût-bénéfice, du rapport qualité-prix ? les ressources étaient-elles suffisantes par rapport aux résultats obtenus ? Quelle est la valeur ajoutée de cette contribution suisse ? autrement dit le retour sur investissement du projet ?

**d) Impact**

21. Quels sont les effets directs et indirects de l'intervention du projet sur la performance des entreprises (indicateurs d'impact définis) ? effets positifs et négatifs qui pourraient dynamiser l'économie locale, impact du projet sur le genre, l'écosystème entrepreneurial du Bénin, etc.
22. Dans quelle mesure, le processus de sélection et d'intervention du projet a-t-il-été bénéfique aux hommes d'une part et aux femmes d'autre part ; ces processus ont-ils favorisés leur participation effective au projet?
23. Dans quelle mesure, les changements de comportements significatifs obtenus chez les entrepreneurs en matière d'adoption de pratiques sont maintenus ? Quelles sont les raisons des effets observés ? il s'agit entre autre de vérifier la tenue correcte des cahiers de gestion, et de confirmer les chiffres d'affaires collectés mensuellement par les conseillers d'entreprises auprès des entrepreneurs.
24. Quels sont les avantages sociaux ou non financiers identifiés (réseau élargi etc.) chez les entrepreneurs bénéficiaires du projet et profitent-ils équitablement aux hommes et aux femmes?
25. Quelle est la tendance actuelle de résolution des problèmes identifiés par le projet au niveau du groupe cible du projet ? quels sont les défis persistants ?

**e) Durabilité**

26. Dans quelle mesure les effets positifs générés par la contribution suisse au ProCIVA peuvent perdurer après la fin du projet au niveau des entrepreneurs appuyés ? autrement, dans quelle mesure les entreprises soutenues des premiers lots (2018, 2019 et éventuellement 2020) sont-elles toujours florissantes et continuent-elles à se développer à ce stade ?
27. Quels sont les obstacles ou risques éventuels qui pourraient entraver la pérennité de ces effets positifs obtenus ?
28. Quelles caractéristiques spécifiques peuvent être attribuées aux entreprises qui prospèrent encore et quelles raisons peuvent être trouvées dans le cas où les entreprises ont cessé leurs activités depuis qu'elles ont reçu un soutien en 2018, 2019 et 2020 ?
29. Des effets positifs et tangibles, lesquels peuvent être considérés comme bonnes pratiques à capitaliser ? Quelles sont les options de mise à l'échelle ?
30. Dans quelle mesure les entrepreneurs et les acteurs nationaux/territoriaux impliqués dans la mise en œuvre du projet pourraient s'approprier les résultats obtenus à présent dans le cadre d'une stratégie de durabilité et de pérennisation ?
31. Quel est le degré qualité actuelle d'appropriation de l'approche SMELoop par les acteurs territoriaux (ONG, ATDA, etc.), les acteurs centraux (MAEP, MPMEPE, etc.) et le Centre Régional de Compétence pour la Promotion de l'Emploi ?
32. Quels ont été les principaux défis du projet dans ses efforts pour institutionnaliser l'approche et passer à l'échelle et quelles leçons peut-on en tirer ?

33. Quelles sont les améliorations/changements concrets apportés au SME Loop (y compris le e-Loop) issus des expériences du Bénin ?
34. Quelles sont les opportunités (secteurs porteurs etc.) et les pistes de recherche-action possibles en entrepreneuriat identifiées suite aux interventions du projet ? autrement dit, préciser les intentions et perspectives de l'Etat par rapport à l'entrepreneuriat privé.
35. Quelles bonnes pratiques sont issues de la complémentarité, la collaboration et la synergie avec le second projet BeniBiz ou d'autres et qui peuvent être durables ?
36. Quelle est la perception des acteurs sur les actions du projet ?
37. Quelles leçons tirées de la mise en œuvre de ce projet ?

## **4- Méthodologie**

---

### **4.1. Approche méthodologique de mise en œuvre de la mission**

---

Le soumissionnaire devra proposer une approche méthodologique qu'il juge appropriée pour la mission d'évaluation conformément aux tâches décrites plus haut. Le candidat doit par ailleurs :

- considérer dans sa démarche les principes d'éthique et de la rigueur des évidences, les techniques permettant d'analyser les impacts/effets attendus et inattendus.
- Se concentrer sur les méthodes quantitatives (échantillon, données des bénéficiaires et d'un groupe témoin non bénéficiaire, etc.) et qualitatives (changement de comportement les plus significatifs, histoires pertinentes de vie,
- visiter les zones d'intervention du programme afin de s'entretenir avec une pluralité de bénéficiaires, avec les équipes déconcentrées de la GIZ, les ATDA concernées et toutes les ONG d'exécution des activités sur la période sous revue.
- Faire des focus groupes thématiques avec les PME bénéficiaires pour les données qualitatives.
- prévoir un dispositif de collecte numérique de données (respectueusement de la protection des données à caractères personnels) suivi d'un processus d'assurance qualité (considérer la question des énumérateurs pour la collecte quantitative).

### **4.2. Description du profil des consultant-e-s**

---

Pour mener à bien cette mission, les soumissionnaires peuvent être :

- Un groupe de consultants/chercheurs individuels nationaux et régionaux ou internationaux ;
- Un cabinet ou bureau d'études ou institution de recherche.

Dans tous les cas, le soumissionnaire devra :

- disposer d'une expertise avérée (expérience prouvée par des références) en évaluation de projets et programmes de développement notamment en matière de dynamisation d'économies locales
- disposer d'une expertise en développement et accompagnement d'entreprises à divers niveaux (micro, petites et moyennes).
- avoir une bonne connaissance du contexte du Bénin notamment avec les réformes sur l'écosystème entrepreneurial et du climat des affaires du gouvernement actuel.
- avoir une bonne connaissance d'analyse genre et en Gestion des Programmes Sensibles aux conflits (GPSC).
- avoir une bonne maîtrise des logiciels de traitements des données statistiques et d'excellentes capacités de rédaction, d'analyse et de synthèse en français.

Par ailleurs, avoir une femme dans l'équipe de consultants est obligatoire et avoir conduit une

mission d'évaluation pour la DDC au Bénin ou dans la sous-région serait un grand atout. De façon spécifique, le tableau ci-dessous présente le profil des consultants recherchés :

Consultants	Qualifications requises pour l'évaluation
Un consultant principal (e)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un ou une expert(e) régional(e) / international(e) en administration des affaires/économie d'entreprises, gestion d'entreprise développement économique rural, en sociologie politique de développement ou domaine équivalent : disposer d'un BAC+5 au moins.</li> <li>▪ Au moins 15 ans d'expérience i) en matière d'évaluations externes et de planification de préférence dans les domaines de l'entrepreneuriat et le développement économique local et rural, ii) en formation, accompagnement et suivi de micro, petites et moyennes entreprises, iii) en financement des entreprises, et sur iv) l'emploi des jeunes et de l'intégration au marché du travail ;</li> <li>▪ De solides expériences en tant que chef d'équipe d'évaluation : excellent leadership et compétences managériales ; expérience avérée dans l'utilisation de méthodes modernes de collecte de données quantitative et qualitative ; excellente capacité d'analyse et d'utilisation de logiciels statistiques et d'analyse de données.</li> <li>▪ Solides compétences en rédaction de rapports avec une excellente maîtrise du français (écrit et oral) ;</li> <li>▪ Si possible, avoir une connaissance de l'écosystème entrepreneurial (y compris financement) et du secteur privé au Bénin et des réformes du gouvernement actuel pour l'assainissement du climat des affaires.</li> </ul>
Un consultant associée (e)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un ou une expert(e) national (e) en agronomie ou socio économie de développement rural ou domaine équivalent : disposer d'un BAC+5 au moins.</li> <li>• 10 ans au moins d'expérience i) en agrobusiness, ii) en développement de chaîne de valeur agricole, ii) en travail d'équipe d'évaluation externes de projets et programmes de développement ;</li> <li>• Avoir une bonne connaissance de l'écosystème entrepreneurial (y compris financement et des réformes sur le climat des affaires) et du secteur privé au Bénin ;</li> <li>• Solides compétences en rédaction de rapports avec une excellente maîtrise du français (écrit et oral).</li> </ul>

Le/La chef-fe de mission a la responsabilité de la conduite du mandat d'évaluation et donc est tenu au respect du délai et de la production des résultats. Il/Elle sera l'interlocuteur-rice principal de la coopération suisse et devra organiser son équipe, préparer les détails, coordonner la mission, établir le calendrier de mise en œuvre et élaborer les différents livrables indiqués ci-après.

Le/La consultant-e associé-e assistera le/la chef-fe de mission dans tous les domaines nécessaires. Toutefois, le soumissionnaire devra proposer une répartition claire des rôles et responsabilités entre consultant-e-s.

### 4.3. Rapports / Livrables

L'équipe d'évaluation fournira à la DDC un rapport conformément aux objectifs et résultats attendus.

- Une présentation powerpoint (max 15 slides) des résultats et des recommandations préliminaires suivant les grandes tendances à discuter lors d'une séance de débriefing, suivi d'un compte rendu de la séance ;
- Le rapport provisoire d'évaluation finale (suivant un format à fournir en début de mission) reflétant tous les aspects à évaluer mentionnés dans les présents termes de référence ;
- Le rapport final d'évaluation (maximum 30 pages sans les annexes) prenant en compte les observations et recommandations de la coopération suisse ; auquel sera joint le décompte financier final.

Les livrables/documents finaux devront être déposés au Bureau de la Coopération suisse sous forme physique et électronique.

## 5. Durée et Ressources prévues

L'évaluation (y compris préparation et rédaction) durera **35 hommes/jours**. Le cabinet ou l'équipe de consultants, devra fournir un planning détaillé de mise en œuvre de la mission avec une répartition claire du nombre de jours par consultant (e), en tenant compte du calendrier suivant.

Etapes	Date	Responsabilité
Appel à candidature	16.09.2021	Coopération suisse
Dépôt des offres	05.10.2021	Soumissionnaire
Adjudication provisoire	20.10.2021	Coopération suisse
Adjudication définitive	22.10.2021	Coopération suisse
Signature contrat	29.10.2021	Coopération suisse
Briefing au Bénin	02.11.2021	Coopération suisse
Débriefing	23.11.2021	Soumissionnaire
Rapport provisoire	30.11.2021	Soumissionnaire
Feedbacks sur rapport provisoire	07.12.2021	Coopération suisse
Rapport final de l'évaluation	15.12.2021	Soumissionnaire

## 6. Composition des offres technique et financière à fournir

Sur la base de ces termes de référence, une offre est attendue **au plus tard le 05 octobre 2021 à 18h00**. Seules des offres d'équipe constituée de consultant-e-s au profil requis seront considérées. L'offre devra comprendre:

1) Un **dossier administratif** comprenant :

- Une carte d'opérateur économique ou un registre de commerce (cabinet ou bureau d'études) valide ;
- Une attestation fiscale ou quitus fiscal (indépendants) datant de moins de trois mois ;
- Une attestation du numéro IFU ;
- Une attestation de non faillite ou de non poursuite judiciaire datant de moins de trois mois ;
- Une attestation de cotisation sociale ;

**L'absence de l'une de ces pièces est éliminatoire.**

2) une **proposition technique de 10 pages maximum** (sans les annexes) comportant:

- La lettre de soumission datée et signée indiquant force de la proposition soumise ;
- La compréhension du mandat ;
- L'approche méthodologique proposée ;
- Le planning d'exécution du mandat (chronogramme) avec une répartition des jours de travail par consultant-e-s ;

- Une présentation de l'expérience du soumissionnaire en matière d'évaluation (prouvée par des attestations de bonne fin d'exécution en annexe).
- Le profil des consultant-e-s et leurs rôles et responsabilités (prouvé par les *Curricula Vitae* en annexe avec des attestations de bonne fin d'exécution et leur attestation de disponibilité durant la période).

3) une **proposition financière** comportant:

- La lettre de soumission datée et signée devra indiquer le montant de l'offre en HT.
- Le bordereau des prix unitaires avec détails des coûts (honoraires de consultation, frais de transport intérieurs ou internationaux, et frais de séjour selon le cas) ou moyens à utiliser et autres. Cependant, l'équipe de consultants recherchés étant constituée d'experts nationaux et étrangers, l'évaluation des offres ne tiendra pas compte des frais de transport internationaux et de séjour pour les consultants étrangers, afin d'évaluer des offres comparables. Ils seront néanmoins négociés, le cas échéant ;
- Le devis estimatif daté et signé selon les formulaires joints en annexe au dossier.

Le financement ainsi que le suivi-administratif et financier de ce mandat est de la **responsabilité exclusive du Bureau de la Coopération Suisse au Bénin. Les mandataires ne répondent qu'envers celle-ci.**

Les offres en fichiers PDF (**dossier administratif en un fichier, offre technique en un fichier et offre financière en un fichier**) sont à envoyer par E-mail à :

**M. Björn Schranz**

Chef suppléant de coopération internationale

E-mail: [bjorn.schranz@eda.admin.ch](mailto:bjorn.schranz@eda.admin.ch)

Avec copie à:

<b>Anonymus</b> Chargé de programme Email: <a href="mailto:xx@eda.admin.ch">xx@eda.admin.ch</a>	<b>Anonymus</b> Chef Adjoint Finances - Opérationnel Email: <a href="mailto:lx@eda.admin.ch">lx@eda.admin.ch</a>
---	--

## 7. Evaluation des offres

L'évaluation des offres est réalisée de la manière suivante :

**Etape 1 - Exigences formelles** : Les exigences formelles énoncées au chapitre 7.1. *Exigences formelles* doivent être entièrement respectées. Dans le cas contraire, il ne sera pas entré en matière sur l'offre. Seuls les soumissionnaires et les offres qui satisfont toutes les exigences formelles seront évalués sur la base des critères d'adjudication.

**Etape 2 - Critères d'adjudication** : Les offres sont évaluées sur la base des critères d'adjudication énoncés au chapitre 7.2, conformément à l'échelle d'évaluation. Le marché est adjugé au soumissionnaire ayant présenté l'offre la plus avantageuse.

### 7.1. Exigences formelles

Respect du délai de dépôt/envoi : les offres doivent être déposées/envoyées avant le délai de clôture indiqué.

Respect de la forme : les offres doivent comporter tous les éléments décrits au chapitre 6 (composition de l'offre).

## 7.2. Critères d'adjudication

Le tableau ci-dessous offre un aperçu des critères d'adjudication évalués (CA) ainsi que de leur pondération.

CA	Critères d'adjudication	Pondération
	<b>Proposition technique</b>	<b>75%</b>
<b>CA1</b>	<b>Qualification et expérience de l'équipe proposée</b>	<b>35%</b>
CA1.1	Qualification et expérience du/de la chef-fe de mission	30%
CA1.2	Qualification et expérience du/de la consultant-e associé-e	25%
CA1.3	Expertise de l'équipe de consultants en évaluation de projets et programme de développement combinée à une expertise en développement/accompagnement des entreprises	25%
CA1.4	Connaissance du contexte du Bénin, d'analyse genre, GPSC	10%
CA1.5	Maîtrise des logiciels de traitements des données statistiques et d'excellentes capacités de rédaction, d'analyse et de synthèse	10%
<b>CA2</b>	<b>Compréhension du mandat et approche générale</b>	<b>25%</b>
CA2.1	Compréhension générale des objectifs du mandat	40%
CA2.2	Appréciation de l'approche méthodologique proposée pour la mise en œuvre de tâches précisées pour le mandat	40%
CA2.3	Appréciation de l'approche de coordination de la mission et des outils proposés pour la collecte, l'analyse et le rapportage	20%
<b>CA3</b>	<b>Démarche et organisation</b>	<b>15%</b>
CA3.1	Dispositif de mise en œuvre : Agenda de mise en œuvre de la mission, Activités proposées, Rationalité de l'organisation/structure proposée, Cohérence du partage de responsabilités, Complémentarité de l'équipe.	100%
	<b>Proposition financière</b>	<b>25%</b>
<b>CA4</b>	<b>Proposition financière</b> : suivant les formulaires en annexe des TDRs	
CA4.1	Clarté de la proposition, caractère complet de la structure des coûts, estimation réaliste des coûts, planification financière / structure des coûts	15%
CA4.2	Offre financière (coût): Le montant total (hors TVA) sera évalué à l'aide de la formule suivante :  $\text{Score} = M \times \left( \frac{P_{\min}}{P} \right)$ <p>P = Prix de l'offre à évaluer  P min = Prix de l'offre la plus avantageuse  Max. Points = 5</p>	85%

Chaque critère d'adjudication (CA) sera évalué selon le tableau ci-après :

Note	Niveau de satisfaction et de qualité des critères	
0	Non évaluable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données non pertinentes</li> </ul>
1	Très mauvais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données insuffisantes</li> <li>Qualité des données extrêmement médiocre</li> </ul>
2	Mauvais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données sans rapport suffisant avec le programme</li> <li>Qualité des données médiocre</li> </ul>
3	Normal, moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données correspondant aux exigences de l'appel d'offres</li> <li>Qualité des données appropriée</li> </ul>
4	Bon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données remplissant bien les exigences</li> <li>Bonne qualité des données</li> </ul>
5	Très bon	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données contribuant clairement à la réalisation des objectifs</li> <li>Excellente qualité des données</li> </ul>

## **8. Documentation disponible en début de mission**

---

- Proposition de crédit ESPOIR (interne DDC) ;
- Document de projet ProCIVA (y compris cadre logique) + Note conceptuelle de prolongation de durée, partie sous financement suisse ;
- Rapports annuels 2018, 2019, 2020 de ProCIVA ;
- Rapports et note d'analyse de backstopping ;
- Plans annuels 2018, 2019, 2020 et 2021 de ProCIVA
- Autres documents produits par ProCIVA ;
- Panorama des programmes DER de la DDC ;
- Stratégie de Coopération de la Suisse au Bénin 2017 -2020 ;
- Rapports annuels de la DDC au Bénin ;
- Plans sectoriels nationaux béninois sur les secteurs de l'Agriculture et du secteur privé ;
- Tout autre document jugé pertinent au cours de la mission.

*Annexe : Modèles de budget pour les mandats DDC*