



**Bureau Pays du Benin**



**Système de Nations Unies**

-----  
**EVALUATION FINALE UNDAF 2009-2013**

-----  
**RAPPORT PROVISOIRE**

-----  
Cheikh FAYE, Consultant international, Chef de Mission  
Gilbert ZINSALO, Consultant National, Membre

-----  
COTONOU - SEPTEMBRE 2014

## Sommaire

Acronymes .....	3
Résumé Exécutif .....	6
1. Concept du Programme .....	6
2. Principaux Résultats .....	6
3. Leçons apprises .....	7
4. Recommandations .....	8
Introduction .....	10
1. But de l'évaluation .....	10
2. Portée de l'évaluation .....	10
3. Objectifs de l'évaluation .....	10
4. Questions évaluatives .....	11
5. Méthodologie .....	12
5.1. Revue documentaire .....	12
5.2. Entretiens .....	12
5.3. Cadre d'analyse .....	12
5.4. Limitations et mesures de remédiation .....	13
5.5. Calendrier de la mission .....	13
1. Contexte national .....	14
2. Contenu du Programme .....	17
2.1. Axes stratégiques .....	17
2.4. Programmation budgétaire .....	20
2.4. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre .....	20
3. Evaluation de performances .....	20
3.1. Pertinence .....	20
3.2. Efficacité .....	24
3.2.1. Efficacité sur l'Effet-UNDAF. 1 .....	24
3.2.2. Efficacité sur l'Effet-UNDAF. 2 .....	45
3.2.3. Efficacité sur l'Effet-UNDAF.3 .....	66
3.3. Efficience .....	87
3.4. Durabilité .....	93
Conclusion .....	95
5. Principales constatations sur le Programme .....	95
6. Leçons apprises .....	96
7. Recommandations .....	98
ANNEXES .....	101
1. Données financières de programmation .....	102
2. Matrice d'évaluation .....	103
3. Bibliographie .....	111
4. Liste des personnes rencontrées .....	113
5. Termes de référence de la mission .....	117

## Acronymes

AMIU	Aspiration Manuelle Intra Utérin
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
ANPME	Agence Nationale de la Promotion des moyennes Entreprises
BCP	Bilan Commun Pays
BIT	Bureau International du Travail
BPC	Business Promotion Center
CAMFP	Projet d'appui au Centre des Arts et des Métiers de la Femme de Parakou
CAMFP	Centre des Arts et Métiers de la Femme de Parakou
CCC	Communication pour un Changement de Comportement
CCNUCC	Convention Cadre des Nations Unies pour les Changements Climatiques
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEJEDRAO	Compétence, Emploi des Jeunes et Développement Rurale Afrique de l'Ouest
CEMAAC	Centre d'Etudes Musicales, Artisanales et d'Animations Culturelle
CENA	Commission Electorale Nationale Autonome
CMAJB	Centre Multi média des Adolescents et Jeunes du Bénin
CNAB	Confédération Nationale des Artisans du Bénin
COSOP	Programme d'Options Stratégiques Pays
CPAP	Plan d'Action du Programme Pays
CPD	Programme Pays
CPN	Consultation Pré Natale
CV	Couverture Vaccinale
DCN	Deuxième Communication Nationale
DPQC	Direction de la Promotion de la Qualité et du Conditionnement des Produits Agricole
DSME	Direction de la Santé de la Mère et de l'Enfant
DTC3	vaccin contre la Diphtérie, le Tétanos, la Coqueluche 3è dose
EDS	Enquête démographique et de santé
EMICoV :	Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des ménages
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FENU	Fonds d'Equipement des Nations Unies
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FNDA	Fonds National d'Appui au Développement Agricole
FNPEEJ	Fonds National de la Promotion de l'Entreprise et de l'(Emploi des Jeunes
FODEFCA	Fond Développement, Formation Professionnelle Continue et Apprentissage
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GUFE	Guichet Unique pour la Formalité des Entreprises
HCGC	Haut Commissariat à la Gouvernance Concertée
INSAE	Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique

MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MCMEJF	Ministère du Commerce, de la Micro finance, de l'Emploi des jeunes et des femmes
MRAI	Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle
NEX	Exécution Nationale (National Execution)
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONASA	Office National de Sécurité Alimentaire
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONUSIDA	Programme commun des Nations unies pour le VIH/SIDA
OSC	Organisations de la Société Civile
OSD	Objectifs Stratégiques de Développement
PA3D	Projet d'Appui à la Décentralisation, à la Déconcentration et au Développement économique local du Bénin
PACER	Projet d'Appui à la Croissance Economique Rurale
PADA	Projet d'Appui à la Diversification Agricole
PADER	Projet d'Appui au Développement Rural
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PANA1	Programme Intégré d'Adaptation pour la Lutte contre les Effets Néfastes des Changements Climatiques sur la Production Agricole et la Sécurité Alimentaire au Bénin
PAP	Programme d'Actions Prioritaires
PAPEJ	Projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi des Jeunes
PAPSFRA	Projet d'Appui à la Promotion des Services Financiers Ruraux Adaptés
PARAI	Programme d'Appui à la Réforme Administrative et Institutionnelle
PARMAN	Projet d'Appui au Renforcement et à la Modernisation de l'Assemblée Nationale
PCIME	Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'Enfant
PDC	Plan de Développement Communal
PF	Planning Familial
PIB	Produit Intérieur Brut
PNDS	Plan National de Développement Sanitaire
PNLP	Programme National de Lutte contre le Paludisme
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPAAO	Projet de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest
PPP	Partenariat Public Privé
PSRSA	Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
PTME	Prévention de la Transmission du VIH/SIDA de la Mère à l'Enfant
PUSA	Programme d'Urgence d'Appui à la Sécurité Alimentaire
PVM	Projet d'Appui à l'Opérationnalisation des Villages du Millénaire
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitation
ROAR	Result Oriented Annual Report
SCDA	Secteurs Communaux de Développement Agricole
SCRP	Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SFD	Système Financier Décentralisé
SGP	Small Grant Program

SIDA	Syndrome d'Immuno Déficience Acquise
SNU	Système des Nations Unies
SOUB	Soins Obstétricaux d'Urgence de Base
SOUC	Soins Obstétricaux d'urgence Complets
SR	Santé de la Reproduction
SRAJ	Santé de la Reproduction des Ados et Jeunes
TDR	Termes de Référence
TPI	Traitement Présomptif Intermittent du paludisme
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNFPA	Fond des Nations Unies pour la Population
VIH	Virus d'Immuno déficience Humaine
WBPC	Women Business Promotion Center
ZS	Zone Sanitaire

## Résumé Exécutif

### 1. Concept du Programme

i. Couvrant la période 2009-2013, le second cycle de l'UNDAF au Bénin avait pour objet de constituer un cadre intégré d'articulation des appuis du Système des Nations Unies aux efforts de développement du pays. Il était structuré autour de trois effets : (i) « *D'ici 2013, les populations des milieux défavorisés, notamment les jeunes et les femmes, bénéficient d'opportunités accrues d'emplois décentés et d'activités génératrices de revenus ainsi que d'une meilleure sécurité alimentaire* » ; « *D'ici 2013, les populations bénéficient d'un accès accru et plus équitable aux services sociaux de base de qualité* » ; « *D'ici 2013, les Institutions publiques, les collectivités locales et la société civile mettent davantage en œuvre les règles de bonne gouvernance et assurent une meilleure gestion des crises et catastrophes naturelles* ».

ii. Un volant de ressources 329,84 millions de dollar des Etats Unis d'Amérique était inscrit dans la programmation, et devait être constitué par 15 agences du Système, résidentes et non résidentes, y compris la Banque Mondiale. Si l'évaluation n'a pas eu accès aux situations financières exhaustives de toutes les agences, elle a pu faire un point d'exécution budgétaire, partiel mais significatif, sur les contributions de sept agences. Il en ressort que les ressources finalement mobilisées et exécutées ont représenté le double du montant qui était programmé pour ces agences.

### 2. Principaux Résultats

iii. La consolidation des réalisations des différentes agences participantes, fait ressortir d'importantes réalisations, notamment : renforcement des capacités nationales de formulation de politiques économiques et sociales, de lutte contre la pauvreté et de préservation de la ressource environnementale ; mise en place de solutions de revenus et d'emplois au bénéfice direct des population ; mise en place de paquets de services sociaux de base dans la santé et l'éducation notamment ; consolidation des capacités de réformes administratives et de gouvernance publique, y compris par le renforcement des fonctions de contrôle politique et citoyen de l'action publique.

iv. Toutefois, si l'on considère les résultats sous l'angle, non plus de la juxtaposition des extrants d'agences, mais de la valeur ajoutée intrinsèque de l'UNDAF, le Programme montre un rendement très limité. Les stratégies de programmation conjointe, ou même commune, ont échoué dans une très large mesure, malgré le fait que des thématiques d'attache ont été identifiées et que les projets conjoints y relatifs ont été dûment ficelés pour certains. Manifestement, les logiques centrifuges des agences ont continué à l'emporter sur les volontés centripètes du Programme, rendant son apport extrêmement faible dans les résultats rappelés au paragraphe précédent, que de toute façon les agences étaient en capacité de générer en l'absence d'un plan cadre.

v. Au regard des critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement, de l'OCDE, la situation se présente comme suit :

- **Pertinence** : Le Programme est ressorti pertinent du point de vue stratégique et opérationnel, dans la mesure où il était en ligne avec les priorités de développement de la partie nationale et de ses partenaires du SNU, d'une part, et que, sur le terrain, les

activités des agences ont effectivement contribué à résorber des besoins avérés, notamment dans les domaines de la lutte contre la pauvreté, de l'amélioration de l'accessibilité des services sociaux de base, et de la promotion de la gouvernance et de la gestion de crises; sur le plan stratégique, une limite à la pertinence résidait toutefois dans une intégration inadéquate des thématiques transversales ; le cadre des résultats et de ressources du Programme manquait aussi de pertinence, avec notamment une formulation souvent générale et/ou inadéquate de ses résultats attendus et de leurs indicateurs de mesure, situation dommageable à l'évaluabilité du Programme.

- **Efficacité & Efficience:** L'UNDAF 2009-2013 a eu une certaine efficacité de niveau agences, et une faible productivité en tant que programme cadre commun ; au niveau des activités conduites par les agences, chacune, de leur côté, la mise en œuvre de procédures de rang international a permis de rationaliser les ressources tout en optimisant les acquisitions. Les activités des agences ont montré une certaine efficacité, en étant insérée dans une gestion de bon standing qui optimise les emplois de ressources. L'efficacité globale du Programme s'est, quant à elle, heurtée au fait qu'il n'y a pas eu de la part des agences une réelle volonté ou capacité à s'inscrire dans l'esprit du Programme, en faisant jouer les synergies et les subsidiarités inter-agences pour optimiser la productivité marginale de chaque unité monétaire investie. Excepté la mise en commun de quelques services d'appui (sécurité, billetterie, banque) et quelques expériences limitées d'interventions communes, l'absence de synergies programmatique d'envergure, a été une source réelle de perte d'efficacité globale.
- **Durabilité :** L'ancrage des interventions dans une exécution nationale qui mettait les entités nationales en responsabilité, favorisait à priori une certaine appropriation, gage elle-même d'une bonne durabilité de résultats. Malgré tout, l'appropriation nationale est ressortie mitigée, plus forte aux niveau politique et opérationnel, plus diluée en milieu de chaîne où les personnels techniques au sein des entités nationales étaient souvent, vis-à-vis du Programme, dans des attentes d'intéressement peu compatibles avec un enthousiasme épanoui.

### 3. Leçons apprises

#### 1. *Les atouts du Programme auront aussi été ses faiblesses : les fortes capacités intrinsèques des agences*

vi. La force avérée des agences, sur le plan des savoir faire stratégique et de la mobilisation des ressources, aura aussi, dans le cas d'espèce, fortement joué en défaveur du Programme. Avec de fortes personnalités et de solides capacités de levées de fonds, la tentation de jouer en individuel l'a emporté sur les synergies et les rationalisations que le Programme voulait promouvoir à travers la programmation conjointe. Il n'y a pas eu de programmations conjointes significatives, des projets majeurs dans ce sens ayant plutôt été mis dans l'éteignoir.

#### 2. *Sans plan d'actions contraignant de par son existence et la redevabilité y articulée, le Programme se coupait de moyens réels pour exister en tant que véritable cadre commun.*

vii. Le cycle 2009-2013 clôt une génération de programmes cadres dont les limites opérationnelles étaient en réalité inscrites dans leur propres outils. Cette génération d'UNDAF se limitaient à baliser un environnement stratégique commun, que les agences participantes

avaient toute latitude d'interpréter chacune de leur côté et à leur manière. En effet, l'UNDAF 2009-2013 sitôt élaboré, les agences s'en étaient retournées dans leurs cycles propres, élaborer chacune leur programme pays et le plan d'actions destiné à l'opérationnaliser, l'UNDAF lui-même n'étant pas assorti d'un Plan d'Actions. Dans ces conditions, de véritables interventions conjointes jouant pleinement des synergies, des complémentarités et des subsidiarités pour optimiser les résultats tout en rationalisant les moyens, ne pouvaient être que les exceptions pédagogiques dans un environnement de jeux solitaires, accentués encore une fois par la transcendance des identités et des objectifs d'agences sur les volontés de conjonction plus professées qu'orchestrées.

***3. L'accompagnement de l'Etat en direction de l'UNDAF ne devait pas se limiter à adopter formellement en conseil des ministres la doctrine du One UN, mais à exercer un leadership national incitant ses partenaires à davantage pratiquer la programmation conjointe.***

viii. Il est ressorti des entretiens de la mission que le gouvernement estimait être allé au bout de ses responsabilités en adoptant officiellement le One UN, et que sa mise en œuvre interpellait désormais la seule souveraineté du SNU au niveau local. Cette retenue, cohérente avec les usages diplomatiques de rigueur dans le monde de la coopération, se révèle vite insuffisante s'il s'agit réellement de renouveler et bonifier les pratiques du secteur. La dépasser est, de surcroît, parfaitement pensable dans le cadre de la Déclaration de Paris et de son principe sur l'harmonisation de l'aide au développement. Des projets de programmation conjointe finalement avortés, auraient dû interpellier l'Etat et l'amener à convier les agences concernées à des arbitrages sains. De ne pas assumer ce leadership qui aurait permis de pratiquer, à tout le moins, une autorité douce pour sauver la programmation commune, a été rendu possible par la faiblesse institutionnelle de l'UGC, d'une part, par l'idée que l'éclatement des interfaces de coopération serait bénéfique pour le pays parce qu'il accroîtrait la palette des ressources fraîches injectées dans l'environnement, d'autre part. Ceci est peut-être vrai en termes de stock, mais infondé lorsque l'on considère le rendement marginal de ces ressources.

#### **4. Recommandations**

***1. Orienter le leadership gouvernemental vers une réelle incitation des agences à promouvoir la programmation conjointe, notamment sur les thématiques retenues à cet effet***

ix. Sur les thématiques définitivement identifiées par l'UNDAF comme devant faire l'objet d'une programmation conjointe, lorsque les agences ne s'engagent pas naturellement dans cette voie en proposant des interventions réellement communes, le Gouvernement doit prendre ses responsabilités et trouver les formes appropriées pour les aider à respecter leur engagement dans l'UNDAF.

***2. Renforcer l'Unité de Gestion et de Coordination de l'UNDAF pour lui permettre d'être mieux présente dans la facilitation, la préparation et le suivi de la programmation conjointe.***

x. Pour permettre à l'UGC d'accompagner les acteurs en animant réellement le processus de mise en œuvre du Programme, il faut (i) lui donner des moyens stables (budgétaires, humains et matériels), (ii) la conforter dans un rôle de préparation, d'accompagnement de la



programmation commune et du suivi effectif de sa mise en œuvre, (iii) améliorer son ancrage institutionnel pour lui permettre d'être en capacité de porter directement à la tutelle politique les arbitrages régulièrement requis sur la vie du Programme (comme avec ces projets conjoints qui dormaient dans le tiroirs). Les moyens doivent être donnés par le Gouvernement et complétés par le Système ; l'ancrage institutionnel est du ressort du Gouvernement, le plaidoyer du Système n'étant pas inutile ; enfin la consolidation de rôle est une responsabilité conjointe des deux parties. La mise en œuvre de cette recommandation est un préalable pour la précédente.

**3. *Prolonger le Plan d'action UNDAF nouvellement institué par l'élaboration de Plans de Travail Annuels inter-agences, tout en gardant la flexibilité sur les modalités de gestion des ressources***

xi. Pour favoriser de véritables logiques conjointes de mise en œuvre, qui sont la raison d'être de l'UNDAF, il faut systématiquement en faire évoluer le concept, en passant d'un cadre commun formel, à un cadre de programmation réel car porté par un Plan d'action unique, et, en règle générale, des Plans de Travail Annuel conjoints. La flexibilité sur les modes de gestion devrait toutefois continuer à être de rigueur : gestion déléguée à une agence, ou gestion parallèle, ou gestion « canalisée » (vers une agence nationale d'exécution).

**4. *Elaborer une stratégie de mobilisation de ressources pour l'UNDAF, et éviter ainsi à la programmation conjointe d'être l'otage des ressources mobilisées individuellement par les agences***

xii. Pour éviter de mettre en permanence le Programme dans la dépendance totale vis-à-vis des ressources que les agences veulent bien consacrer à la programmation conjointe, et en rapport avec la recommandation précédente, il est indispensable d'élaborer une stratégie de mobilisation conjointe de ressources, au service exclusif de l'UNDAF, et de poser clairement que les moyens qu'elle génère ne sont, par définition, accessibles qu'aux interventions conjointes.

**5. *Améliorer le cadre des résultats de l'UNDAF pour favoriser l'évaluabilité du Programme, y compris en mettant en exergue, à travers des objectifs et des indicateurs lisibles, la redevabilité des parties en matière de programmation conjointe***

xiii. Le Programme a besoin d'un cadre de résultats sur lequel les progrès sont mesurables, car c'est en mesurant qu'on identifie les lacunes en temps réel, et qu'on développe à temps les remédiations pertinentes. Un bon cadre de résultats devra aussi inclure des unités de mesure de la substance même du Programme, c'est-à-dire sa capacité à générer de l'unité et de la programmation conjointe, la performance des agences parties prenantes étant aussi appréciée à cette aune-là.

## **Introduction**

### **1. But de l'évaluation**

1. Le but de l'évaluation de l'UNDAF/2009-2013 est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes : le Système des Nations Unies, l'Etat du Bénin, les autres Partenaires techniques et financiers et la société civile. Plus précisément, il s'agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements à en tirer et des recommandations susceptibles d'aider à mieux aller de l'avant, notamment avec le cycle suivant.

### **2. Portée de l'évaluation**

2. L'évaluation couvre toutes composantes du Programme articulées en trois effets :

- (i) « D'ici 2013, les populations des milieux défavorisés, notamment les jeunes et les femmes, bénéficient d'opportunités accrues d'emplois décentés et d'activités génératrices de revenus ainsi que d'une meilleure sécurité alimentaire »
- (ii) « D'ici 2013, les populations bénéficient d'un accès accru et plus équitable aux services sociaux de base de qualité »
- (iii) « D'ici 2013, les Institutions publiques, les collectivités locales et la société civile mettent davantage en œuvre les règles de bonne gouvernance et assurent une meilleure gestion des crises et catastrophes naturelles »

3. Il s'agit, pour chacun de ces effets, de documenter le niveau de réalisation de la programmation actée dans le cadre des résultats et des ressources, tout en analysant les processus et les modes opératoires mis en œuvre et la mesure dans laquelle ils procèdent de l'esprit de cohérence et de synergie inter agences incarné par la doctrine d'un SNU uni dans l'action.

### **3. Objectifs de l'évaluation**

4. La mission a pour objet d'évaluer le cycle 2009-2013 du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement du Bénin. Plus spécifiquement, il s'agit de :

- (i) Déterminer si les objectifs, les résultats tels qu'indiqués dans le cadre logique ont été atteints et sont alignés à l'analyse faite dans le Bilan Commun de Pays ;
- (ii) Evaluer la performance du SNU au Bénin dans la mise en œuvre de l'UNDAF 2009-2013 ;
- (iii) Evaluer la qualité de la contribution de l'UNDAF dans la mise en œuvre de la SCRP ;
- (iv) Evaluer dans quelle mesure l'UNDAF a contribué au travail conjoint au sein des NU au Bénin et a été un outil pour la mobilisation des ressources ;
- (v) Mettre en relief les leçons apprises et formuler des recommandations utiles pour la mise en œuvre et le suivi de l'UNDAF 2014-2018 et de son Plan d'action.

5. L'Évaluation se doit d'intégrer ces objectifs spécifiques dans le cadre des critères du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des résultats.

#### 4. Questions évaluatives

6. Les termes de référence de la mission détaillent comme suit les questions évaluatives, et au-delà, les attentes des commanditaires :

##### *(i) Pertinence et efficacité de l'UNDAF*

- L'UNDAF a-t-il été utilisé par les agences du SNU pour planifier leurs activités et établir leurs objectifs ?
- Les Effets UNDAF ont-ils ciblé les problèmes majeurs, leurs causes profondes et sous-jacentes ainsi que les défis identifiés par le BCP ? La matrice des résultats UNDAF a-t-elle été suffisamment flexible et pertinente pour répondre aux nouveaux problèmes et leurs causes ainsi qu'aux défis survenus pendant le cycle UNDAF ?
- En termes de leçons apprises, quels ont été les principaux facteurs qui ont contribué à la réalisation ou non des Effets UNDAF tels que reflétés dans le Plan de Suivi et d'Évaluation ?

##### *(ii) Efficacité de l'UNDAF en termes de progrès vers les effets*

- Quels progrès ont été faits vers la réalisation des Effets UNDAF et leur contribution à l'atteinte des OMD ? Jusqu'à quel point et comment l'UNDAF a-t-il contribué au renforcement des capacités nationales, la création des partenariats, la réalisation des Droits Humains et la promotion de l'égalité et de l'équité de Genre ?
- Quels sont les principaux facteurs qui ont contribué à la réalisation ou non des Effets ? Quels ont été les risques identifiés pendant la mise en œuvre des programmes et des projets ?
- Jusqu'à quel point et comment le SNU a-t-il appuyé la promotion de la mise en œuvre des programmes par la partie nationale ou l'utilisation de l'expertise nationale ?

##### *(iii) Efficacité de l'UNDAF, en tant que cadre pour la coordination et le partenariat, et l'efficience de l'UNDAF en tant que mécanisme pour minimiser les coûts de transaction*

- Jusqu'à quel point et comment l'UNDAF a-t-il contribué à établir et à développer plus de synergies entre les programmes des Agences du SNU ? L'UNDAF a-t-il renforcé la programmation conjointe entre les Agences et/ou l'élaboration et la mise en œuvre des programmes conjoints spécifiques ?
- L'UNDAF a-t-il promu des partenariats efficaces et des alliances stratégiques autour des principaux Effets UNDAF (e.g. au niveau du Gouvernement, avec des partenaires nationaux, bailleurs de fonds et d'autres institutions ?)
- Jusqu'à quel point et comment l'UNDAF a-t-il contribué à la réduction des coûts de transaction pour le Gouvernement et pour chacune des Agences du SNU ? De quelle manière les coûts pourraient-ils être réduits dans le cycle de l'UNDAF 2014-2018 ?
- Jusqu'à quel point les organisations ont-elles harmonisé leurs procédures pour réduire les coûts de transaction et accroître leurs résultats ?

*(iv) Durabilité des résultats escomptés et des stratégies utilisées par les Programmes et les Projets Pays : i) en tant que contribution au développement national, et ii) en termes de valeur ajoutée de l'UNDAF en ce qui concerne la coopération entre les institutions du SNU*

- Jusqu'à quel point et comment les capacités nationales ont-elles été renforcées au sein du Gouvernement, des Organisations de la Société Civile et du Secteur Privé ?
- Les complémentarités, collaboration et/ou synergies promues par l'UNDAF ont-elles contribué à une plus grande durabilité des résultats des Programmes et Projets Pays des Agences ?

*(v) Mise en œuvre de l'UNDAF 2009-2013 par rapport aux activités planifiées et à la matrice de Suivi et d'Evaluation*

- Evaluer les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés, tel que définis dans la matrice des résultats, de Suivi et d'Evaluation de l'UNDAF.

## **5. Méthodologie**

7. La méthodologie utilisée pour l'évaluation est articulée autour d'une revue documentaire et d'entretiens avec les parties prenantes au programme : au sein du Système des Nations Unies au Bénin, de l'Etat et de ses démembrements, des autres partenaires techniques et financiers, de la société civile et des bénéficiaires directs.

### **5.1. Revue documentaire**

8. La revue documentaire porte sur quatre groupes de documents :

- Documents contextuels du Bénin et du SNU en matière de planification/programmation stratégique, en général
- Documents de planification et de programmation : UNDAF et ses déclinaisons dans les Programmes-Agences
- Documents de suivi-évaluation de la mise en œuvre, faisant respectivement ressortir ce qui était planifié/programmé et ce qui a été réalisé (niveau UNDAF et Agences)
- Documents de capitalisation

9. La revue documentaire permet de construire une première visibilité sur la programmation et son opérationnalisation. Elle permet d'affiner la méthodologie, y compris la stabilisation d'une matrice d'évaluation jointe en annexe, d'où sont extraits, au fur et à mesure, les points devant structurer les interviews spécifiques avec les différents groupes d'acteurs.

### **5.2. Entretiens**

10. Les entretiens ont concerné cinq groupes d'acteurs répartis dans diverses institutions :

- Agences du Système des Nations Unies
- Autres Partenaires Techniques et Financiers
- Partenaires Etatiques
- Organisations de la Société civile
- Bénéficiaires directs des interventions

### **5.3. Cadre d'analyse**

11. Le cadre analytique adopté s'appuie sur les critères classiques de l'évaluation, eux-mêmes explicitement visés par les termes de référence de la mission : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité. L'approche prend également en compte les *thématiques transversales* : développement de capacités, genre, lutte contre le VIH/SIDA, droits humains, gestion axée sur les résultats, notamment. Leur degré de prise en charge dans les interventions du SNU, en fonction de leur pertinence, doit toujours être mesuré dans le cadre des évaluations.

12. L'analyse débouche sur un système de notation des performances assorti d'une échelle de valeurs à trois niveaux : « E » pour élevé, « M » pour moyen et « F-N » pour Faible à Nul. En amont de chaque attribution de note, les déterminants de celle-ci sont exposés dans le détail, ceux qui sont favorables précédés du signe (+), ceux qui sont défavorables du signe (-), ceux qui procèdent des deux appréciations des signes (+/-) ou (-/+) et ceux pour lesquels l'information n'est pas disponible d'un point d'interrogation (?).

#### **5.4. Limitations et mesures de remédiation**

13. La mission a été programmée en Août et a donc coïncidé avec la période des congés annuels. Cette situation a pu impacter négativement la disponibilité de certaines personnes-ressources au sein des Agences du SNU et des autres Partenaires au Développement. C'est ainsi qu'à la Délégation de l'Union Européenne, mais aussi à l'UNICEF, les personnes ressources les mieux indiquées n'ont pas pu être rencontrées. En guise de remédiation, ces entretiens clés ont été suppléés par l'exploitation des documents d'évaluation, s'agissant de l'UNICEF. Le nombre de jours de travail fixé à vingt s'est également révélé limité pour l'évaluation finale d'un plan cadre aussi englobant que l'UNDAF, et dont la majorité des programmes-agences contributeurs n'étaient pas encore évalués. Cette limite a généré un manque de temps pour couvrir des interventions à l'intérieur du pays. En termes de mitigation, à cet égard, il n'y a pas eu d'autre alternative que l'exploitation de documents sur de telles expériences opérationnelles. Enfin, l'évaluation a également été gênée par le manque de statistiques en rapport avec un cadre de résultat qui ne se prête pas une bonne documentation quantitative.

#### **5.5. Calendrier de la mission**

14. La mission s'est déroulée sur le terrain du 11 Août au 08 Septembre 2014. Les différentes séquences ont été menées concurremment : la revue documentaire initiale et la finalisation de la méthodologie ; la collecte de données primaires (entretiens), le dépouillement de l'information collectée et l'élaboration du rapport. La mission a démarré par un briefing à deux niveaux : opérationnel, d'abord, avec le Comité de programme ; stratégique, ensuite, avec les chefs d'Agence. Ces rencontres ont permis au SNU de préciser ses attentes, et aux évaluateurs de partager leur méthodologie. Enfin une séance de débriefing a permis à l'équipe d'évaluation de restituer ses conclusions intermédiaires et de recueillir le premier feedback des parties.

## 1. Contexte national

### 1.1. Géographie

15. Le Bénin, pays au Sud du Sahara, est situé entre le Nigeria à l'Est, le Niger au Nord, le Togo et le Burkina Faso à l'Ouest, et le Golfe de Guinée au Sud. Sa superficie est de 115 762 km<sup>2</sup>. Le pays est caractérisé par un système climatique dominé par l'alternance de la mousson, vent d'Ouest venant de l'Océan (saison des pluies) et de l'harmattan, vent sec venant du Sahara (saison sèche) et d'une pluviométrie avec des disparités régionales.

### 1.2. Démographie

16. Au plan démographique, la population du Bénin est de 6 769 914 habitants en 2002<sup>1</sup>. Elle a été estimée à 8 053 690 habitants en 2007, puis à 8 468 638 habitants en 2009 ; elle est de 9 983 884 habitants en 2013<sup>2</sup> (RGPH4). Cette population connaît une croissance moyenne annuelle de 3,5% entre 2002-2013. Près de 48% de cette population est très jeune (moins de 16 ans), et l'espérance de vie à la naissance est de 62,9 ans en 2009 contre 57,0 en 2006<sup>3</sup>. La population rurale représente environ 58% de la population totale et selon les projections de l'INSAE, le Bénin devrait devenir un pays majoritairement urbain en 2025.

### 1.3. Situation socioéconomique.

17. Le profil de croissance économique du Bénin est caractérisé par une faible croissance du revenu par habitant, une productivité des facteurs qui décline tendanciellement, un faible taux d'épargne et d'investissement, une accumulation du capital humain dont le niveau limité ne peut produire un effet de seuil et une faible transformation de l'agriculture. La croissance s'est accélérée sur la période 2006-2008, passant de 3,8% en 2006 à 5,0% en 2008 ; elle a ensuite reflué pour s'établir à 2,6% en 2010 contre 2,7% en 2009, du fait des multiples chocs externes et internes. En 2011, le taux de croissance a augmenté de 0,9 points par rapport à 2010 pour se situer à 3,5%, et il est remonté en 2012 et 2013 à 5,4% et 6,2%<sup>4</sup> respectivement, avec des taux d'inflation de 2,7%, 6,7%, et 2,8% en 2011, 2012 et 2013. Par ailleurs, l'économie béninoise est caractérisée par la prépondérance du secteur primaire (dont l'informel agricole occupe 70% entre 1996 et 2010 contre 84% entre 1980 et 1989), un secteur secondaire embryonnaire et un secteur tertiaire important. En 2012, les exportations représenteraient 16,6% du PIB contre 24,6% du PIB pour les importations ; il en résulte que la balance commerciale ressort déficitaire en 2012 en s'affichant à 8,0% du PIB, contre 7,5% du PIB en 2011.

18. L'indice de développement humain (IDH) du Bénin a été de 0,490 en 2009 contre 0,471 en 2006<sup>5</sup>, et de 0,436<sup>6</sup> en 2012. En effet, à moins de trois ans de l'échéance fixée par la communauté internationale, les progrès vers les cibles fixées des OMD sont lents. En dépit des progrès enregistrés, la situation de la pauvreté reste préoccupante, avec 35,3% de la population vivant en -dessous du seuil de pauvreté monétaire. Selon le Rapport spécial

<sup>1</sup> RGPH3 de 2002 (Voir site [www.insae.bj.org](http://www.insae.bj.org))

<sup>2</sup> RGPH4 de 2013 (Voir site [www.insae.bj.org](http://www.insae.bj.org))

<sup>3</sup> Source: INSAE; EMICoV 2010, RGPH3 de 2002, voir RNDH 2010-2011, Tableau 1

<sup>4</sup> In Rapport Economique et Financier 2013, accompagnant le projet de Loi de Finances 2014

<sup>5</sup> Source: INSAE; EMICoV 2010, RGPH3 de 2002, voir RNDH 2010-2011, Tableau 1

<sup>6</sup> In Plan d'action Initiative 1000 jours, Rapport sur le développement humain, PNUD, 2013

2000+10, l'analyse de l'évolution des indicateurs relatifs aux OMD au niveau sectoriel révèle une situation contrastée et la situation varie selon les objectifs. En effet, selon les données récentes contenues dans « le Plan d'actions pour la mise en œuvre de l'initiative 1000 jours », les Objectifs relatifs à l'Éducation (OMD 2 et 3) et ceux relatifs à la Santé (OMD 4, 5, 6) peuvent être atteints. L'analyse des indicateurs sociaux dépeint une situation toujours difficile articulée autour des secteurs de l'éducation, de la santé, de l'emploi, des infrastructures socioéconomiques, de l'assainissement et de l'environnement,

19. **Éducation.** Le Taux Brut de Scolarisation (TBS) dans l'enseignement primaire, en 2008-2009 a atteint 109,1%, en hausse de 5,1 points par rapport à l'année 2007-2008 (104%) ; il a continué à s'améliorer sur la période 2010-2011, passant de 110,6 % en 2010 à 111,5% en 2011. Au niveau des filles, ce taux est passé de 85% en 2004 à 107% en 2010 et 108 % en 2011. L'indice de parité fille/garçon par rapport au TNS dans le primaire s'est amélioré de façon significative, passant de 0,79 en 2007 à 0,93 en 2011, traduisant une réduction de l'inégalité des sexes dans le primaire. Dans le même temps, en lien avec l'évolution du TBS, la scolarisation des enfants de la tranche d'âge 6-11 ans s'est améliorée sur la période 2010 à 2011. Le taux d'analphabétisme des personnes âgées de 15 ans et plus reste encore élevé : 50% chez les femmes contre 72,4% chez les hommes. La progression de l'alphabétisation est restée lente dans le temps : au niveau des femmes, elle ressort à 56,6% contre 74% chez les hommes en 2010, et 55,2% contre 74,8% en 2011.

20. **Santé<sup>1</sup>.** Le taux de mortalité maternelle et infantile, bien qu'évoluant à la baisse, demeure encore élevé ; en 2006, il était respectivement de 397 pour 100.000 naissances vivantes contre 498 en 1996, encore loin de celui de 125 préconisé par les OMD. Pour ce qui est de la maîtrise du VIH/SIDA, le taux de prévalence du VIH/SIDA se situe à un niveau très appréciable, en deçà de la cible visée pour 2015 (1%). Mais il faut déplorer que la fréquence de la coinfection VIH/Tuberculose<sup>2</sup>. La lutte et le traitement contre la tuberculose semble porter des fruits, car le Bénin est en passe d'atteindre les normes de l'OMS en la matière. Le paludisme, quant à lui, se situe toujours au 1er rang des affections depuis 2006 et représente en 2010, dans les formations sanitaires, 44,55% des motifs de consultations dans la population générale et 48,3% chez les enfants de moins de 5 ans.

21. **Emploi<sup>3</sup>.** Le taux global d'activité est de 53% (dont 46% pour les femmes) et le taux de sous-emploi est élevé : 75,7% chez les femmes et 69,4% chez les hommes. La productivité de la main d'œuvre est marquée par une baisse de 5,9% entre 2007 et 2010. La population active occupée rapportée au PIB a connu une hausse de 0,5% sur la période 2010-2011. Le ratio emploi/population est passé de 74,6% en 2006 à 77,2% en 2010, soit un accroissement de 2,6% d'opportunités, puis est retombé à 71% en 2011, soit une perte de 6,2 points en une seule année. La proportion d'emplois précaires a augmenté dans la population occupée entre 2006 et 2011, passant de 72,12% à 85,1%. *L'emploi des jeunes reste un défi majeur<sup>4</sup>, avec 33% des jeunes qui ont un emploi rémunéré contre 72,5% pour les adultes.* Selon des données du MCMEJF<sup>5</sup>, datant de 2011, les femmes sont majoritairement dans l'artisanat, le commerce

---

<sup>1</sup> Ibidem

<sup>2</sup> In *Rapport suivi OMD 2012 dernière version.pdf*, page 24, 3<sup>e</sup> ligne du 5<sup>e</sup> §

<sup>3</sup> *Rapport OMD suivi 2012*

<sup>4</sup> *La mission regrette qu'il n'y ait pas de données sur la période 2009-2013, ni pour les demandes d'emplois des jeunes, ni pour les offres qui leur sont faites. Tout l'effort du PNUD (à travers PAPEJ et consorts) ne transparait pas assez dans les documents officiels, notamment dans le Rapport OMD suivi 2012.*

<sup>5</sup> *Ministère chargé du Microcrédit, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes*

et la restauration ; elles sont pour environ 25% dans l'administration et les sociétés financières, et dans les activités indépendantes.

**22. Eau potable et assainissement<sup>1</sup>.** En 2011, globalement 28,3% de la population n'a pas accès à l'eau potable, contre 27,5% en 2009 et 33,7% en 2007. En milieu urbain, cette situation s'est améliorée, passant de 20,4% en 2009 à 19,4% en 2011. En milieu rural, elle s'est plutôt dégradée (33,6 % en 2011 contre 32,6 en 2009), en raison, notamment, d'une relâche des efforts de réhabilitation et de maintenance des ouvrages hydrauliques. Par ailleurs, en 2011, environ 36,3% des ménages ont accès à des toilettes modernes contre 18,3% en 2009 ; ce taux varie de 64,3 % en milieu urbain à 13,1 % en milieu rural. En matière d'inégalité, la situation est beaucoup plus préoccupante pour les populations des zones rurales que pour celles qui habitent le milieu urbain ; elle varie de 64,3 % en milieu urbain à 13,1 % en milieu rural.

**23. Environnement et cadre de vie<sup>2</sup>.** Le pourcentage des terres protégées est passé de 11,4% en 2002 à 23,9% en 2010, soit une amélioration de 12,5 points. La tendance à la dégradation de l'environnement peut donc être inversée et la cible de 50% des espaces protégés espérée pour 2015 peut être atteinte. Quant à la pollution de l'environnement par les ordures ménagères, la proportion de la population desservie par la pré-collecte des déchets est de 33,7% en 2011 contre 32 % en 2010<sup>3</sup>, en-dessous de la cible de 35%.

#### **1.4. Cadre institutionnel**

**24.** La loi n°90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin a prévu la création d'un certain nombre d'institutions républicaines ayant vocation à servir de contrepoids à l'exécutif incarné par le Président de la République. Toutes ces institutions prévues par la Constitution ont été effectivement créées et fonctionnent régulièrement, dans la mesure où il n'est pas déploré de dysfonctionnements en leur sein, ni de conflit d'attribution entre elles. D'initiative présidentielle, ce cadre institutionnel a toutefois été agrandi par la création de nouvelles institutions comme le Médiateur de la République, le Haut-Commissariat à la Gouvernance Concertée et le Haut-Commissariat à la Solidarité. Non inscrites dans la Constitution, ces dernières jouent cependant leur partition dans la régulation de la vie démocratique du pays.

**25.** Au plan politique, la Conférence de 1990 a clairement sonné l'ère du nouveau démocratique dont le pays jouit des fruits depuis 24 ans. Aux changements répétés et inconstitutionnels de régimes politiques au cours des 30 premières années de l'indépendance, a désormais succédé un régime politique stable enraciné dans un solide fondement constitutionnel. Depuis le début du nouveau démocratique en 1990, le Bénin a organisé quatre élections présidentielles, quatre élections législatives, deux élections communales et municipales et une élection locale. Les différentes élections présidentielles ont rendu possible une culture d'alternance pacifique telle que le pays a déjà compté trois différents Présidents de la République entre 1990 et 2009.

**26.** Les paysages médiatique, associatif, syndical et partisan attestent un climat de grande liberté. Les droits et libertés sont protégés et généralement respectés. La société civile est très active et a fait montre de son dynamisme par, notamment, des actions citoyennes visant à

---

<sup>1</sup> Rapport OMD suivi 2012

<sup>2</sup> Rapport OMD suivi 2012

<sup>3</sup> INSAE, EMICoV suivi 2010



participer à la lutte contre la corruption, à la défense de la Constitution et à une plus grande fiabilité des listes électorales. L'exercice des libertés publiques est également garanti grâce au bon fonctionnement des institutions créées pour jouer le rôle de contre poids et de surveillance sur les institutions démocratiques traditionnelles. La Haute autorité de l'audiovisuel et de la communication a, à son actif, un bilan honorable de la garantie de la liberté de la presse et de veille à un accès équilibré de toutes les forces politiques aux médias publics.

27. La Cour constitutionnelle a probablement fait plus que toute autre institution pour surveiller le respect des droits et libertés garantis dans la Constitution tout en arbitrant avec professionnalisme les conflits entre institutions politiques. Toutefois, il est encore nécessaire de renforcer le cadre constitutionnel et les institutions de la participation politique au Bénin. Bien que les crises successives aient toutes été réglées, pour l'instant, par des voies constitutionnelles et légales, elles ont mis en évidence l'hypertrophie de la Cour constitutionnelle et la fragilité des procédures et mécanismes de règlement judiciaire des conflits politiques, et électoraux en particulier. Un autre domaine qui mérite des réformes urgentes est celui de l'équilibre des pouvoirs et du rôle des organes politiques de contre poids.

28. Le multipartisme intégral, caractérisé par l'absence d'un parti dominant, a longtemps constitué un atout potentiel pour le système politique béninois. L'émiettement du paysage partisan, combiné avec le système électoral, ont empêché la possibilité d'une majorité automatique en faveur du Président de la République. Cela n'a toutefois pas tourné à l'avantage du Parlement. Ce dernier a généralement été incapable d'exercer un contrôle effectif sur l'exécutif, en partie à cause du fossé de plus en plus large de l'expertise des deux organes]<sup>1</sup>.

## **2. Contenu du Programme**

29. Le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF 2009 - 2013) s'inscrit dans la suite d'un premier cycle de programmation tout en tirant les leçons pertinentes et en s'adaptant aux nouvelles exigences de l'heure. Il est l'outil avec lequel le SNU au Bénin a continué d'accompagner le pays dans la poursuite de ses objectifs de développement, naturellement ancrés dans les OMD avant d'être portés par les Orientations Stratégiques de Développement (OSD) du Gouvernement, et de trouver leur cadre d'opérationnalisation dans la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP) et son Programme d'Action prioritaire (PAP). Le cycle 2009-2013 de l'UNDAF s'inscrit dans ce cadre national de programmation, tout se voulant par ailleurs un environnement de construction de cohérences et synergies inter-agences dans l'esprit de la doctrine l'unité dans l'action.

### **2.1. Axes stratégiques**

30. Le cycle 2009-2013 du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement, au Bénin, a retenu trois axes stratégiques d'intervention.

- 1) Réduction de la pauvreté par l'accélération de la croissance rurale et la promotion de l'emploi décent
- 2) Accès équitable aux services sociaux de base de qualité

---

<sup>1</sup> Bénin, Démocratie et participation à la vie politique :Une évaluation de 20 ans de « Renouveau démocratique », Gilles Badet, 2010»

### 3) Promotion de la bonne gouvernance et du développement participatif

31. Les trois axes servent solidairement, les stratégies nationales actées dans la SCRIP, et in fine concourent à la réalisation des huit Objectifs du Millénaire pour le Développement, auxquels le pays a souscrit en 2000. A l'intérieur de ces trois axes structurants, le cadre des résultats et des ressources de l'UNDAF a construit trois Effets auxquels les agences du SNU entendent contribuer, au côté des autres acteurs du développement au Bénin :

- (i) D'ici 2013, les populations des milieux défavorisés, notamment les jeunes et les femmes, bénéficient d'opportunités accrues d'emplois décents et d'activités génératrices de revenus ainsi que d'une meilleure sécurité alimentaire
- (ii) D'ici 2013, les populations bénéficient d'un accès accru et plus équitable aux services sociaux de base de qualité
- (iii) D'ici 2013, les institutions publiques, les collectivités locales et la société civile mettent davantage en œuvre les règles de bonne gouvernance et assurent une meilleure gestion des crises et catastrophes naturelles

32. Ces trois effets structurants étaient solidairement poursuivis par les agences à travers leurs quatorze (14) effets-programmes spécifiques. A ces effets-programmes devaient enfin contribuer cinquante-deux (52) produits spécifiques à livrer dans le cadre de plusieurs dizaines de projets et programmes mis en œuvre avec la partie nationale et, parfois, avec le soutien d'autres partenaires techniques et financiers.

### 2.2. Principes directeurs de la programmation de l'UNDAF

33. Les principes de programmation retenus par l'UNDAF pour encadrer les contenus stratégiques ci-dessus sont comme suit dans le texte : « (...) *le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement pour la période 2009 - 2013 a développé des axes prioritaires en s'appuyant sur les principes suivants :*

- (i) *Apporter une réponse cohérente du SNU aux priorités nationales de développement en identifiant des domaines de coopération découlant des Orientations Stratégiques de Développement (OSD).*
- (ii) *Utiliser les leçons apprises de l'analyse pays, notamment les écarts de capacités des détenteurs de droits et des débiteurs d'obligations.*
- (iii) *Avoir des résultats clairement identifiés et des produits à la hauteur des possibilités du SNU au Bénin.*
- (iv) *S'engager à mettre en place des programmes conjoints utilisant, dans un cadre multisectoriel, tous les services et expertises du SNU aussi bien au niveau des Agences Résidentes que des Agences Non Résidentes.*
- (v) *Garder le souci d'harmoniser les interventions du SNU avec celles des autres partenaires nationaux et internationaux en vue de dégager le maximum de synergies et de complémentarités. »*

### 2.3. Cadre de mise en œuvre

34. L'UNDAF était doté d'un cadre institutionnel à deux niveaux, politique et stratégique, d'abord, technique et opérationnel, ensuite. Au premier niveau, était positionné un Comité de Pilotage réunissant, tous les semestres, le Coordonnateur Résident, les Chefs d'Agence du SNU, le Directeur Général des Politiques de Développement, le Directeur Général des Investissements et du Financement du Développement et le Coordonnateur de la Cellule de

Suivi des Programmes Economiques et Financiers. Toujours au niveau stratégique, mais à l'intérieur du SNU même, la Réunion mensuelle des Chefs d'Agences constituait également un cadre de pilotage de la mise en œuvre de l'UNDAF.

35. Au niveau technique et opérationnel était institué un Comité Technique (plus tard Comité de Programme) composé de techniciens représentant les agences et les structures nationales en interface sur le programme. Il devait se réunir toutes les semaines et traiter de ce qui suit :

- Préparation des modalités pratiques de mise en œuvre du PCNUAD, à savoir la planification des activités conjointes, la coordination de leur mise en œuvre et l'établissement des partenariats appropriés.
- Supervision des travaux des trois groupes « Effet PCNUAD ».
- Articulation et le développement des synergies entre les trois domaines de coopération.
- Coordination de la formulation de programmes conjoints
- Préparation d'une stratégie conjointe de mobilisation des ressources et de communication dont la mise en œuvre sera assurée par un groupe inter-agence qui sera mis en place à cet effet.
- Préparation du rapport consolidé pour les sessions du Comité de Pilotage.

36. Pour mieux coller aux thématiques de développement de l'UNDAF, trois groupes de travail étaient également créés au sein du Comité Technique, autour des trois effets de l'UNDAF. Pour d'avantage de focalisation encore, mais cette fois à l'intérieur du SNU, des groupes de travail primaires, plus pointus, venaient segmenter les Groupes d'Effet, comme reflété dans le tableau de correspondance ci-dessous.

N°	Groupes d'Effet UNDAF	Groupes de Travail primaires internes au SNU
1.	Réduction de la pauvreté par l'accélération de la croissance rurale et la promotion de l'emploi décent sous le leadership de la FAO	<b>1.1.</b> Emploi et activités génératrices de revenu en milieu rural
		<b>1.2.</b> Sécurité alimentaire
		<b>1.3.</b> Changements climatiques et développement durable
2.	Accès équitable aux services sociaux sous le leadership de l'UNICEF	<b>2.1.</b> Santé
		<b>2.2.</b> VIH/Sida
		<b>2.3.</b> Education
		<b>2.4.</b> Protection
3.	Promotion de la gouvernance et du développement participatif sous le leadership du PNUD	<b>3.1.</b> Sécurité alimentaire
		<b>3.2.</b> Développement participatif
		<b>3.3.</b> Prévention et gestion des crises, catastrophes naturelles et épidémies

37. Au sein de la partie nationale, dont le leadership était fortement attendu sur le Programme, il était institué une Unité de Gestion et de Coordination de l'UNDAF. Il était une reformulation de l'ancienne Cellule d'appui à l'Exécution Nationale qui existait au sein du Ministère chargé du Développement. L'UGC était composé de cadre du Ministère chargé du Développement et de ressources techniques complémentaires mobilisées en soutien par les Agences du SNU.

38. Enfin le cadre de mise en œuvre de l'UNDAF était assorti d'un dispositif de suivi-évaluation, techniquement ancrée dans une matrice de suivi-évaluation procédant elle-même du cadre de résultats du Programme. L'agenda du dispositif comptait des revues annuelles, une revue à mi-parcours et une évaluation finale. L'Unité de Gestion et de Coordination avait vocation à être l'animateur principal de ce dispositif.

## 2.4. Programmation budgétaire

39. Les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs de l'UNDAF 2009-2013 étaient évaluées dans le document de programmation à la somme de 329,84 millions de dollar des Etats Unis d'Amérique. Elles devaient être apportées par les agences du SNU au sens large, y compris des institutions à statut particulier comme la Banque Mondiale.

## 2.4. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre

40. Aucune modification significative n'a été apportée au contenu du Programme durant sa mise en œuvre, nonobstant les recommandations qui avaient pu être faites à l'issue de l'évaluation à mi-parcours. In fine que le challenge de refaire le tour de toutes les agences résidentes ou non et du gouvernement, pour les faire signer à nouveaux frais, ait découragé la réouverture du document de programmation.

## 3. Evaluation de performances

### 3.1. Pertinence

#### 3.1.1. Pertinence stratégique : Alignement sur les priorités de développement du pays

41. L'UNDAF est en ligne avec les stratégies de développement du Bénin, qu'il s'agisse des instruments internationaux auxquels le pays a souscrit, comme les Objectifs du Millénaire pour le Développement, ou encore des cadres de programmation qui les opérationnalisent dans les politiques nationales. Le tableau ci-dessous détaille ces cohérences structurelles entre les contenus de l'UNDAF et ses références programmatiques.

N°	Contenus clés des Référentiels stratégiques de l'UNDAF		
	OMD	OSD/SCRIP	Contributions correspondantes projetées de l'UNDAF
	Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim	Assainissement et stabilité du cadre macroéconomique. Promotion du renouveau économique, à travers notamment (i) l'amélioration du système de production agricole, (ii) la promotion de nouvelles filières porteuses et (iii) le renforcement de la productivité et de la compétitivité dans les autres secteurs.	Réduction de la pauvreté par l'accélération de la croissance rurale à travers : (i) un meilleur accès aux ressources productives, (ii) la diversification de la production, (iii) la création d'emplois décents, (iv) le renforcement de la sécurité alimentaire.
	Education primaire pour tous	Renforcement du capital humain à travers notamment l'amélioration de la performance et de la gestion du système éducatif.	Accès équitable aux services sociaux de base à travers : (i) l'amélioration de l'accès et de la qualité de l'éducation primaire, (ii) le maintien et l'achèvement dans l'éducation primaire, notamment pour la jeune fille.
	Egalité des sexes et promotion de l'autonomie des femmes	Renforcement du capital humain à travers notamment la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes	Réduction de la pauvreté par l'accélération de la croissance rurale à travers un meilleur accès aux ressources productives (en ciblant les femmes) Promotion de la bonne gouvernance et du développement participatif travers notamment la participation des femmes dans la gestion des affaires publiques.
	Réduction de la mortalité des enfants de moins de 5 ans	Renforcement du capital humain à travers notamment (i) le renforcement des services de santé, (ii) le développement d'une offre sanitaire de référence et (iii) la maîtrise de la prévalence du paludisme et des maladies endémiques	Accès équitable aux services sociaux de base à travers : (i) l'amélioration de la qualité et (ii) de l'accès aux services de santé infanto –juvénile.
	Amélioration de la santé maternelle	Renforcement du capital humain à travers notamment (i) le renforcement des services de santé, (ii) le développement d'une offre sanitaire de référence et (iii) la maîtrise de la prévalence du paludisme et	Accès équitable aux services sociaux de base à travers : (i) l'amélioration de la qualité et (ii) de l'accès aux services de santé maternelle

		des maladies endémiques.	
	Combat contre le VIH/Sida, le paludisme et les autres maladies	Renforcement du capital humain à travers notamment la maîtrise de la prévalence du VIH/SIDA.	Accès équitable aux services sociaux de base à travers le renforcement de la prévention contre le VIH/Sida et de la prise en charge des malades pour aller vers l'accès universel
	Environnement durable	Développement équilibré et durable de l'espace national à travers notamment le renforcement de la conscience environnementale, la protection de l'environnement et la valorisation des ressources naturel	Réduction de la pauvreté par l'accélération de la croissance rurale à travers la prise en compte de l'impact des changements climatiques. Promotion de la bonne gouvernance (environnementale) et du développement participatif à travers une meilleure prévention et gestion des crises / catastrophes naturelles en vue d'atténuer l'impact sur la vulnérabilité des couches sociales défavorisées.
	Partenariat mondial pour le développement	Promotion de la bonne gouvernance à tous les niveaux à travers notamment (i) la reconstruction d'une administration moderne et efficace au service du développement, (ii) la promotion d'une culture de transparence dans la gestion des affaires publiques, du dialogue social et du développement participatif	Promotion de la bonne gouvernance et du développement participatif à travers : (i) la mise en œuvre de la réforme administrative et institutionnelle et le renforcement des capacités de gestion du développement, (ii) la consolidation de la réédition des comptes publics, (iii) le renforcement du processus participatif et de gestion du développement local

42. Objet d'une résolution de l'Assemblée Générale des Nations Unies adoptée le 8 septembre 2000 sous le nom de « Déclaration du Millénaire », les OMD procèdent d'une vision consensuelle du développement projetée à l'horizon 2015. Le Bénin y a souscrit, à l'instar de la communauté internationale. Les huit objectifs sont rappelés dans la première colonne du tableau ci-dessus. L'effet 1 de l'UNDAF (lutte contre la pauvreté et promotion de l'environnement) cible spécifiquement les OMD correspondants, 1 et 2, tout en ayant une résonance ne serait-ce qu'indirecte sur les OMD 2, 3, 4, 5 et 6. L'Effet 2 sur l'accès aux services sociaux de base concourt spécifiquement à la réalisation des OMD 2, 3, 5 et 6, tout en ayant in fine une valeur ajoutée sur la lutte contre la pauvreté (OMD 1). L'Effet 3 (gouvernance et gestion des crises et catastrophes), sans correspondre littéralement à un OMD spécifique, n'en traverse pas moins les huit OMD pour lesquels, elle constitue une dimension transversale.

43. Héritière de la génération précédent (SCRP/II), et s'appuyant sur les Objectifs Stratégiques de Développement (OSD), la SCR/II retient six domaines d'action prioritaires : (i) le renforcement du processus de décentralisation et déconcentration, (ii) la consolidation de l'aménagement du territoire pour une économie régionale et locale dynamique, (iii) la poursuite de la réforme foncière, (iv) la promotion des espaces frontaliers, (v) la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et l'amélioration du cadre de vie, et (vi) la gestion des catastrophes et des risques naturels. Ces thématiques de développement étaient, de manière à la fois spécifique et solidaire, des points d'ancrage de choix pour les trois effets de l'UNDAF.

44. L'alignement stratégique de l'UNDAF sur les documents de programmation du Bénin est également acté par le caractère participatif de son processus d'élaboration, dans lequel la partie nationale a assumé un rôle important, depuis les phases de diagnostic jusqu'à la finalisation du document. La partie nationale a pris part au Bilan Commun de Pays et à toutes les revues des différents programmes d'agences contributrices à de l'UNDAF évaluations, de même que le SNU participe dûment au côté du gouvernement aux revues de la SCR/II. Bâtie sur ces diagnostics conjoints, la programmation de l'UNDAF a elle aussi pleinement mobilisé, aux côtés du SNU et d'autres PTF, la partie nationale, sous le leadership du Ministère chargé du Développement, et avec la participation des départements sectoriels (dans les spécialisations qui les concernent), et de la société civile béninoise.

### 3.1.2. Pertinence par rapport aux principes de programmation de l'ONU

45. Le document de programmation de l'UNDAF n'offre pas un cadre formel de prise en charge opérationnelle et effective des principes directeurs des Nations Unies en matière de programmation. Les principes transversaux de programmation des Nations Unies sont notamment relatifs à la promotion : (i) des droits humains, (ii) du genre, (iii) de l'environnementale, (iv) de la gestion axée sur les résultats (GAR), et (v) du développement de capacités. Ils ne sont pas formellement invoqués dans le document de programme de l'UNDAF. Ils sont complètement absents de la liste des cinq principes d'action de la page 14, déjà rappelés dans la section 2.2. de ce Rapport. Conséquence de ce silence, le cadre de résultats ne leur fait pas droit dans leur dignité de thématique transversale.

46. En ce qui concerne, les principes de l'unité d'action prônée dans la doctrine « One UN », ils sont : (i) un même leader, (ii) un même budget, (iii) un même programme, et (iv) un même bureau. Sans toujours les nommer formellement, certaines des invocations principielles du document UNDAF y renvoient partiellement. Le tableau de correspondance ci-dessous montre qu'au moins, les principes à l'unité de leadership, de programme et de budget, sont visés par plusieurs des principes d'action affirmés de l'UNDAF. Seul le principe de l'unité d'espace bureaucratique n'est pas pris en charge.

N°	Principes d'action invoqués par l'UNDAF	Principes de « One UN »
1.	« Apporter une réponse cohérente du SNU aux priorités nationales de développement en identifiant des domaines de coopération découlant des Orientations Stratégiques de Développement (OSD) »	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un même leader</li> <li>▪ Un même programme</li> </ul>
2.	« Utiliser les leçons apprises de l'analyse pays, notamment les écarts de capacités des détenteurs de droits et des débiteurs d'obligations »	
3.	« Avoir des résultats clairement identifiés et des produits à la hauteur des possibilités du SNU au Bénin »	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un même programme</li> <li>▪ Un même budget</li> </ul>
4.	« S'engager à mettre en place des programmes conjoints utilisant, dans un cadre multisectoriel, tous les services et expertises du SNU aussi bien au niveau des Agences Résidentes que des Agences Non Résidentes »	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un même programme</li> </ul>
5.	« Garder le souci d'harmoniser les interventions du SNU avec celles des autres partenaires nationaux et internationaux en vue de dégager le maximum de synergies et de complémentarités »	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un même programme</li> </ul>

47. L'unité de programme, en particulier, a fait l'obtention d'une emphase forte, puisque le document de programmation va jusqu'à identifier les thématiques spécifiques sur lesquelles les agences devaient articuler des efforts de programmation conjoints :

- (i) Emploi des jeunes et des femmes, agriculture et développement rural
- (ii) Education, notamment l'accélération de la scolarisation de la jeune fille
- (iii) Survie de la mère, du nouveau-né et de l'enfant.
- (iv) Prévention et prise en charge du VIH/Sida.
- (v) Renforcement des capacités de mise en œuvre des programmes de développement
- (vi) Renforcement du système d'information statistique pour assurer un meilleur suivi de la SCRP et du PCNUAD d'une part, et l'évaluation de l'impact des politiques de réduction de la pauvreté sur les groupes vulnérables d'autre part
- (vii) Santé de la reproduction des Adolescents
- (viii) Plaidoyer et appui pour l'élaboration, l'étude et le vote des lois relatives aux droits humains

- (ix) Prise en compte des femmes et des jeunes dans les Politiques, Stratégies et Programmes.
- (x) Prévention et gestion des crises, catastrophes naturelles et épidémies

48. En résumant, la pertinence vue comme le niveau de prise en charge des différents principes directeurs de l'action des Nations Unies en matière de programmation, ressort mitigée. D'un côté les thématiques transversales ne sont pas du tout positionnées le document de programme. De l'autre, les principes de l'unité d'action, sont pour la plupart, indirectement invoquées.

### **3.1. 3. Pertinence technique du cadre de résultats**

49. Le cadre des résultats décline pour l'UNDAF 2009-2013, une grappe de trois (03) Effets, quatorze (14) Effets-programmes et cinquante-deux (52) Produits, et un volant prévisionnel de ressources de 329,84 millions de dollar des Etats Unis d'Amérique, pour livrer lesdits produits et contribuer aux effets-programmes d'abord, aux effets de l'UNDAF, ensuite. Le fait de retenir un groupe d'Effets-UNDAF très restreint, trois en l'occurrence, s'inscrit parfaitement dans l'esprit UNDAF, puisqu'il pose déjà dans le cadre logique le principe de la programmation conjointe, en regroupant déjà différentes agences autour d'un même effet.

50. Dans le fond, les trois Effets-UNDAF étaient libellés comme suit :

- (i) D'ici 2013, les populations des milieux défavorisés, notamment les jeunes et les femmes, bénéficient d'opportunités accrues d'emplois décentés et d'activités génératrices de revenus ainsi que d'une meilleure sécurité alimentaire
- (ii) D'ici 2013, les populations bénéficient d'un accès accru et plus équitable aux services sociaux de base de qualité
- (iii) D'ici 2013, les institutions publiques, les collectivités locales et la société civile mettent davantage en œuvre les règles de bonne gouvernance et assurent une meilleure gestion des crises et catastrophes naturelles

51. La lettre des trois effets leur confère à chacun une envergure telle qu'on se pose la question de savoir s'il agit en réalité d'effets arrimés à l'UNDAF ou la SCRP dans son ensemble, à charge pour l'UNDAF d'y apporter une contribution de partie prenante. Ces libellés ne sont pertinents qu'à la condition de présupposer comme acquis et connu que, par définition, un « effet » est une contribution et non un résultat exclusif. Aussi pour la clarté du propos, et la lisibilité des inputs attendus du SNU à travers l'UNDAF, il aurait fallu, dans le libellé même des effets, préciser le contenu et le niveau des contributions du Programme.

52. A partir de cette difficulté originelle, les outils de suivi-évaluation des effets se révèlent parfaitement inopérants. Si sur les trois, les situations de référence sont indiquées en termes réels et adéquats dans la matrice des indicateurs, en revanche, les cibles à atteindre le sont mais sans précision des contributions spécifiquement attendues de l'UNDAF. En d'autres termes, les objectifs sectoriels de développement quantifiés dans la matrice ne sont pas ceux du Programme mais ceux de la SCRP. Les contributions de l'UNDAF ne sont donc pas mesurables à l'aune de ces grandeurs.

53. Même lorsque l'on descend au niveau des outils meso attachés à la mesure des produits (définis à l'échelle des programmes-agences), les problèmes de lisibilité technique

sont encore présents. Par exemple le Produit 2.2 est : « *Les jeunes et les femmes ont un accès accru aux technologies appropriées, à l'information commerciale et aux marchés.* », et ses indicateurs de mesure sont :

- (i) Nombre de centres communautaires fournissant l'information sur les marchés ;
- (ii) Km de pistes rurales réalisées dans les zones d'intervention

54. Ces deux outils d'évaluation sont en complet décalage par rapport au produit, dont ils ne mesurent que 2 des 5 dimensions clés y contenues. L'accès aux marchés physique (km de routes) et à l'information commerciale (nombre de fournisseurs d'information...) sera mesure, mais pas ce qui est suit et qui est pourtant nommément visé dans le produit ;

- (i) Accès aux technologies ;
- (ii) Accès des femmes aux trois niveaux (information commerciale, technologies et marchés physiques)
- (iii) Accès des jeunes ((information commerciale, technologies et marchés physiques)

55. Au total, si le cycle 2009-2013 de l'UNDAF ressort nettement pertinent sur le plan stratégique, c'est-à-dire montre un alignement élevé sur les priorités de développement du pays, son cadre logique en revanche montre une pertinence nettement dégradée. Il ne donne pas une vision claire et mesurable des performances attendues du Programme, en termes notamment de contributions aux efforts de développement du pays dans la période. Cette situation contredisait pour le moins la profession de foi du document qui invoquait (p.14), entre autres principes directeurs, d' « *avoir des résultats clairement identifiés et des produits à la hauteur des possibilités du SNU au Bénin* ». Il est ressorti des entretiens que cette limite a fini par être perçue en cours de route, et que les parties ont tenté d'y remédier en essayant d'élaborer une nouvelle matrice, mais sans parvenir à la stabiliser et adopter définitivement.

## **3.2. Efficacité**

### **3.2.1. Efficacité sur l'Effet-UNDAF. 1**

**EFFET UNDAF 1 : D'ici 2013, les populations des milieux défavorisés, notamment les jeunes et les femmes, bénéficient d'opportunités accrues d'emplois décentés et d'activités génératrices de revenus ainsi que d'une meilleure sécurité alimentaire.**

56. Dans la ligne programmatique du SNU sous le leadership du gouvernement, il est prévu d'atteindre l'Effet 1 de l'UNDAF à partir de cinq effets programmes à savoir :

- ✓ Effet (P-1) : Les populations des milieux défavorisés, notamment les jeunes et les femmes, ont un accès accru à des emplois productifs décentés à travers la promotion de l'entreprenariat ;
- ✓ Effet (P-2) : Les populations des milieux défavorisés, notamment les jeunes et les femmes, ont un meilleur accès aux services financiers, aux marchés et aux techniques et technologies appropriées en vue de la création d'entreprises agricoles et non agricoles viables en milieu rural et périurbain ;
- ✓ Effet (P-3) : Les collectivités territoriales décentralisées promeuvent la gouvernance participative et assument efficacement leur mission de développement local ;
- ✓ Effet (P-4) : Les populations pauvres et les groupes vulnérables ont un meilleur accès à l'information, aux ressources, et aux technologies appropriées pour



améliorer leur sécurité alimentaire et garantir leur droit à l'alimentation et à une nutrition adéquate ;

- ✓ Effet (P-5) : Les communautés locales développent des stratégies d'adaptation aux changements climatiques pour assurer un développement durable.

**Effet (P-1) : Les populations des milieux défavorisées, notamment les jeunes et les femmes, ont un accès accru à des emplois productifs décents à travers la promotion de l'entrepreneuriat ;**

57. Trois produits sont retenus pour promouvoir l'entrepreneuriat des jeunes afin de leur permettre d'accéder à des emplois productifs et décents.

***Produit (1-1) : L'environnement institutionnel et juridique propice à la création d'emploi est amélioré et les structures en charge de la promotion de l'emploi (ANPE, FNPEEJ, ..) offrent des prestations nouvelles et de qualité, notamment en faveur des jeunes et des femmes***

58. Le problème de l'employabilité, de sous-emploi, de plein emploi et d'emploi décents des jeunes se trouvent au cœur des préoccupations du Gouvernement du Bénin. En effet, le SNU, à travers trois de ces agences principales, le PNUD, le BIT, le FIDA, a accompagné le Bénin pour contribuer à trouver des solutions idoines à ces problèmes. Les activités menées par ces agences ont produit des acquis certains dont notamment :

- (+) 7 structures<sup>1</sup> appuyées à travers la mise en œuvre des BPC ;
- (+) 1151 emplois créés<sup>2</sup> dont 365 emplois décents ;
- (+) 4 BPC opérationnels (-) 06 en cours d'installation ;
- (+) 1000 personnes (dont jeunes et femmes) sensibilisées sur l'emploi à travers le WBPC ;
- (+) 2200 Jeunes sensibilisées sur l'emploi indépendant à travers le WBPC ;
- (+) 500 jeunes sensibilisés sur l'emploi indépendant à travers le BPC de Porto-Novo ;
- (+) 300 jeunes sensibilisés sur le BPC à Parakou ;
- (+) Un salon national des services d'appui à l'entrepreneuriat agricole organisé ;
- (+) Mise en place d'un Comité National de Pilotage (CONAP) pour l'orientation du projet (CEJEDRAO)'' ;
- (+) **25 Comités Villageois de Développement (CVD)** dans 24 communes rurales ;
- (+) Quatre structures appuyées : CNAB, FODEFCA, DFQP, ANPE ;
- (+) 3526 bénéficiaires dont 40% de filles en milieu rural ;
- (+) **12 ONG appuyées pour la promotion des emplois ruraux ;**
- (+) **11453 bénéficiaires membres de groupement**

---

<sup>1</sup> Les structures appuyées à travers les BPC sont : ANPE, ANPME, GUFÉ, ABePEC, FNPEEJ, cellule de coordination de la charte des PME, INSAE

<sup>2</sup> Pas de seuil de performance ni de référence déterminés pour ces indicateurs

59. « L'un des défis majeurs auxquels notre continent fait face est la création d'emploi pour une population de jeunes en pleine croissance. Selon les prévisions de la commission Africaine, la population de jeunes en Afrique au Sud du Sahara aura un surplus de 280 millions en 2020 et d'environ 400 millions en 2050. La Commission Africaine a, entre autres recommandations, souligné qu'il est essentiel et vital d'aider la jeunesse Africaine à obtenir les compétences nécessaires pour contribuer de manière productive au développement du continent en renforçant les systèmes de développement des compétences qui améliorent l'employabilité, promeuvent l'accès à des opportunités d'emploi et augmentent les revenus en appui à la croissance inclusive et durable. Les systèmes de développement des compétences techniques et professionnelles en Afrique souffrent du manque d'adaptation au marché de l'emploi ainsi que de la pénurie de personnels qualifié et de l'inadéquation des programmes. Très peu de pays mettent l'accent sur le développement des compétences dans les communautés rurales et reconnaissent le rôle de l'économie informelle qui est le plus gros employeur et la source de la majorité de l'apprentissage professionnel en Afrique ».

60. Tel est le tableau qui peint la problématique de l'emploi dans notre environnement. Le Bénin ne fait pas exception à cette problématique et c'est pourquoi dans ses lignes de politique économique, il a placé l'emploi des jeunes au premier chef. Cela a une visibilité sur le terrain qui est justifiée par les acquis du produit ci-dessus cité et qui constitue un instrument d'opérationnalisation de la politique nationale de l'Emploi au Bénin. En effet, la mise en place des Women et Business Promotion Center, du projet de Renforcement des compétences pour l'emploi des jeunes et le développement rural en Afrique de l'Ouest, du projet d'appui à la promotion de l'entrepreneuriat agricole pour transformation socio économique des zones rurales et du Projet d'appui à la Décentralisation, à la Déconcentration et au Développement économique au Bénin, appuyée par le SNU à travers plusieurs de ses agences ( PNUD, BIT, FIDA, UNESCO, etc.), participe de cette visibilité sur le terrain.

61. En appui à ces initiatives appuyées par le SNU au Bénin, se trouve la volonté politique du Gouvernement de créer des espaces pour des emplois décents des jeunes. Le produit ci-dessus présenté comprend toutes ces dimensions et se confirme de jour en jour dans sa capacité de sortir les jeunes du cercle de la pauvreté. Sa performance aujourd'hui reste encore modérée au vu du taux de chômage des jeunes encore préoccupant, mais jouit de dispositif idoine pour s'élever.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
L'environnement institutionnel et juridique propice à la création d'emploi est amélioré et les	(+) 7 structures <sup>1</sup> appuyées à travers la mise en œuvre des BPC			

<sup>1</sup> Les structures appuyées à travers les BPC sont : ANPE, ANPME, GUFÉ, ABePEC, FNPEEJ, cellule de coordination de la charte des PME, INSAE

structures en charge de la promotion de l'emploi (ANPE, FNPEEJ, ..) offrent des prestations nouvelles et de qualité, notamment en faveur des jeunes et des femmes.	(+) 1151 emplois créés <sup>1</sup> dont 365emplois décents			
	(+) 4BPC opérationnels (-) 06 en cours d'installation			
	(+) 1000 personnes (dont jeunes et femmes) sensibilisées sur l'emploi à travers le WBPC			
	(+) 2200 Jeunes sensibilisées sur l'emploi indépendant à travers le WBPC			
	(+) 500 jeunes sensibilisés sur l'emploi indépendant à travers le BPC de Porto-Novo			
	(+) 300 jeunes sensibilisés sur le BPC à Parakou			
	(+) Un salon national des services d'appui à l'entreprenariat agricole organisé			
	(+)Mise en place d'un Comité National de Pilotage (CONAP) pour l'orientation du projet (CEJEDRAO			
	(+) 25 Comités Villageois de Développement (CVD) dans 24 communes rurales			
	(+) Quatre structures appuyées : CNAB, FODEFCA, DFQP, ANPE (BIT)			
	(+) 3526 bénéficiaires dont 40% de filles en milieu rural			
	(+) 12 ONG appuyées pour la promotion des emplois ruraux			
	(+) 11453 bénéficiaires membres de groupement			

***Produit (1-2) : Les jeunes et les femmes bénéficient de formations qualifiantes et d'appui à la création et la gestion d'entreprise pour améliorer leur accès à l'emploi***

62. Le SNU a appuyé le Gouvernement du Bénin et divers de ses démembrements à renforcer les capacités des jeunes et des femmes pour leur employabilité. Dans ce cadre, avec l'accompagnement du PNUD, du BIT, du FIDA et de l'UNESCO, les acquis suivants ont été enregistrés :

- (+) 2527 acteurs formés dont 500 Entreprises Development Leaders (EDL)
- (+) Formation de 52 femmes maraîchères
- (+) 1225 artisans renforcés dans divers métiers ;
- (+) 1666 apprentis formés ;
- (+) 4713 emplois de jeunes créés
- (+) 63 MER<sup>2</sup> formés ;
- (+) 9 modules de formation sur alphabétisation, soins de santé, lingerie, surveillance des enfants, éducation civique et morale, cuisine, entretien domestique ;
- (+) 20 jeunes diplômés sans emploi formés ;
- (+) 120 jeunes filles et mères déscolarisées formés en ingénierie domestique en vue de leur autonomisation.

<sup>1</sup> Pas de seuil de performance ni de référence déterminés pour ces indicateurs

<sup>2</sup> MER : Micro-entrepreneurs ruraux

63. L'analyse des cahiers de formation fournis aux jeunes sont de qualité et constituent des atouts réels pour les jeunes de s'insérer dans la vie active. Les opportunités d'emploi qu'offrent ces formations aux jeunes demeurent encore individuelles en milieu rural pour des métiers ou des filières agricoles données. Les transformer en systèmes localisés pourrait être aussi un précieux instrument générateur de plus de valeur ajoutée et à plus forte image territoriale.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les jeunes et les femmes bénéficient de formations qualifiantes et d'appui à la création et la gestion d'entreprise pour améliorer leur accès à l'emploi.	2527 acteurs formés dont 500 Entreprises Development Leaders (EDL)			
	(+) Formation de 52 femmes maraîchères			
	(+) 1225 artisans renforcés dans divers métiers			
	(+) 1666 apprentis formés			
	(+) 4713 emplois de jeunes créés			
	(+) 63 MER <sup>1</sup> formés			
	(+) 9 modules de formation sur alphabétisation, soins de santé, lingerie, surveillance des enfants, éducation civique et morale, cuisine, entretien domestique			
	(+) 20 jeunes diplômés sans emploi formés			
	(+) 120 jeunes filles et mères déscolarisées formés en ingénierie domestique en vue de leur autonomisation.			

***Produit (1-3) : Les secteurs porteurs d'emploi sont identifiés et des mesures incitatives sont mises en œuvre pour favoriser l'insertion des jeunes et des femmes***

64. Pour atteindre ce produit, le SNU, à travers le PNUD et le BIT notamment, a mené des activités qui ont laissé des empreintes d'acquis importants dont :

- (+) Elaboration des Plans d'affaires élaborés par les BPC dans les filières porteuses ;
- (+) Réalisation de L'étude nationale sur les opportunités économiques, les métiers porteurs et l'évaluation des besoins en formation ;

<sup>1</sup> MER : Micro-entrepreneurs ruraux

- (+) Réalisation de l'enquête exploratoire sur les opportunités d'emplois pour les jeunes ruraux ;
- (+)Six filières de métiers porteurs identifiés : Cuniculture (élevage de lapins), Transformation du soja, Maraîchage, Aulacodiculture, (élevage d'agoutis) Apiculture, Aviculture.

65. Le produit a pris en compte une dimension souvent oubliée dans le processus de conception et de formulation des projets. Il s'agit surtout des études de faisabilité, d'élaboration des plans d'affaires pour éclairer sur la rentabilité économique, sociale, environnementale et politique des projets créateurs d'emplois. Ce dispositif prend corps dans l'environnement des projets soutenus par le SNU, ce qui corrobore la performance du produit qui varie de modérée à plus forte.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les secteurs porteurs d'emploi sont identifiés et des mesures incitatives sont mises en œuvre pour favoriser l'insertion des jeunes et des femmes	(+) Elaboration des Plans d'affaires élaborés par les BPC dans les filières porteuses			
	(+) Réalisation de L'étude nationale sur les opportunités économiques, les métiers porteurs et l'évaluation des besoins en formation			
	(+) Réalisation de l'enquête exploratoire sur les opportunités d'emplois pour les jeunes ruraux			
	(+)Six filières de métiers porteurs identifiés : Cuniculture (élevage de lapins), Transformation du soja, Maraîchage, Aulacodiculture, (élevage d'agoutis) Apiculture, Aviculture			

### Synthèse des performances de l'effet-programme 1

66. **L'effet-programme1 dans son ossature place l'accès** accru des populations des milieux défavorisés à des emplois productifs décents à travers la promotion de l'entreprenariat. Sa consistance se focalise sur des initiatives de création d'entreprises agricoles et non agricoles en milieu rural et sur celles de création d'emplois productifs décents. L'opérationnalisation de l'effet s'est révélée tangible sur le terrain à travers les acquis obtenus par les trois produits et effectivement des milliers de jeunes sont en train d'être impactés sur le terrain. Mais ses jeunes sont-ils dans une situation de sous-emploi ou de plein emploi ? Les données existantes ne peuvent permettre de le confirmer. Mais il faut retenir qu'une dynamique est créée sur le terrain à travers les BPC où les jeunes ont d'espoir dans une stabilité psychologique qui pourrait leur permettre de gérer efficacement leurs affaires.

Dans cette optique, il ne fait aucun doute, la performance résultante de l'effet va de modéré à élevé.

67. Par ailleurs, pour que la performance excellente se confirme, il est primordial que les risques liés à la corruption, à la concurrence régionale et à la non application des réformes structurantes soient placés dans un cadre de réflexion critique de mitigation, d'évaluation et de suivi.

Synthèse Performances Effet-Programme 1							
Effet-Programme				Rappels Produits Contributeurs à l'Effet			
Libellé-Effet-Programme 1	Rating			Rating			Libellés-Produits
	E	M	F-N	E	M	F-N	
« Les populations des milieux défavorisées, notamment les jeunes et les femmes, ont un accès accru à des emplois productifs décentés à travers la promotion de l'entrepreneuriat »	E	M	F-N	E	M	F-N	1. L'environnement institutionnel et juridique propice à la création d'emploi est amélioré et les structures en charge de la promotion de l'emploi (ANPE, FNPEEJ, ..) offrent des prestations nouvelles et de qualité, notamment en faveur des jeunes et des femmes
				E	M	F-N	2. Les jeunes et les femmes bénéficient de formations qualifiantes et d'appui à la création et la gestion d'entreprise pour améliorer leur accès à l'emploi
	E	M	F-N	E	M	F-N	3. Les secteurs porteurs d'emploi sont identifiés et des mesures incitatives sont mises en œuvre pour favoriser l'insertion des jeunes et des femmes

**Effet (P-2) : Les populations des milieux défavorisées, notamment les jeunes et les femmes, ont un meilleur accès aux services financiers, aux marchés et aux techniques et technologies appropriées en vue de la création d'entreprises agricoles et non agricoles viables en milieu rural et périurbain ;**

68. Six produits devraient être livrés pour permettre l'accessibilité des populations des milieux défavorisés aux services financiers, aux marchés, aux techniques et technologies appropriées en vue de la création d'entreprises agricoles et non agricoles viables en milieu rural et périurbain.

***Produit (2-1) : Les jeunes et les femmes bénéficient d'opportunités de financement durable des activités productives et génératrices de revenus via un système financier inclusif.***

69. Pour réaliser ce produit, le SNU a accompagné le Gouvernement du Bénin à travers l'intervention du PNUD, du BIT et du FIDA dont les activités menées ont permis l'ouverture

d'un champ d'opportunités de financement durable des AP et des AGR au choix des jeunes et des femmes dans leur environnement. Dans ce cadre des acquis importants sont enregistrés dont notamment :

- (+) Orientation des jeunes par les BPC vers les services financiers décentralisés et nationaux (FNPEEJ, ASF, etc.) ;
- (+) 132 gestionnaires de ferme ont accès aux crédits ;
- (+) appui à 130 agriculteurs pour leur accès au crédit ;
- (+) 3 magasins de warrantage construits ;
- (+) réalisation de l'étude sur les opportunités économique dans 4 départements et 24 communes rurales ;
- (+) appui à la compétitivité de 194 ASF (PADER et PACER) ;
- (+) Des appuis financiers et techniques pour l'opérationnalisation du FNDA ;
- (+) 2% du montant de crédits des SFD partenaires des projets alloués aux jeunes.

70. Les acquis enregistrés participent d'une certaine vitalité de promotion réussie de l'accessibilité des jeunes aux SFD (systèmes financiers décentralisés). Mais une fois accédés aux crédits, ces jeunes devront être suivis dans la conduite de leurs activités aux risques de cumuler des impayés, risques souvent récurrents dans les financements ruraux ou non ruraux. De nos jours, il n'y a pas une statistique fiable sur les effectifs de jeunes ayant conduit des opérations à bon port dans une certaine performance de remboursement des crédits. Mais des mesures de dissuasion sont préconisées par les institutions d'octroi de crédit (affichage de liste, publication des impayés à la radio, etc.) pour améliorer les taux de remboursement. Dans cette optique, la mission apprécie performance du produit qui varie de modérée à élevée

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les jeunes et les femmes bénéficient d'opportunités de financement durable des activités productives et génératrices de revenus via un système financier inclusif.	(+) Orientation des jeunes par les BPC vers les services financiers décentralisés et nationaux (FNPEEJ, ASF, etc.)			
	(+) 132 gestionnaires de ferme ont accès aux crédits			
	(+) appui à 130 agriculteurs pour leur accès au crédit			
	(+) 3 magasins de warrantage construits			
	(+) 3 magasins de warrantage construits			
	(+) réalisation de l'étude sur les opportunités économique dans 4 départements et 24 communes rurales			
	(+) appui à la compétitivité de 194 ASF (PADER et PACER)			
	(+) Des appuis financiers et techniques pour l'opérationnalisation du FNDA			

	(+) 2% du montant de crédits des SFD partenaires des projets alloués aux jeunes			
--	---	--	--	--

**Produit (2-2) : Les jeunes et les femmes ont un accès accru aux technologies appropriées, à l'information commerciale et aux marchés**

71. Cinq années d'activités durant (2009-2013) ont permis au SNU à travers l'accompagnement du PNUD, du BIT, et du FIDA, d'appuyer le Gouvernement du Bénin et diverses de ses structures d'exécution, à renforcer l'accessibilité des jeunes et des femmes aux **technologies appropriées, à l'information commerciale et aux marchés**. Les acquis générés par cet accompagnement sont relativement consistants et se résume à :

- (+) plaidoyer, sensibilisation et appui des jeunes par le BPC
- (+) 36 plans d'affaires élaborés ;
- (+) mise en relation des jeunes installés avec les SCDA et ONASA

72. Une des dimensions prises en compte par ce produit est de mettre les jeunes dans un cadre de collaboration déconcentrée et décentralisée qui responsabilise les collectivités locales à s'approprier les initiatives locales d'employabilité des jeunes. Ceci se confirme sur le terrain et plusieurs communes et municipalités s'impliquent davantage dans le coaching des jeunes à travers les BPC sur base de convention bien signée en amont. Cette pratique a les chances de s'étendre dans l'élargissement programmé des BPC aux communes et municipalité. La performance du produit est identique à celle du produit précédent.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les jeunes et les femmes ont un accès accru aux technologies appropriées, à l'information commerciale et aux marchés .	(+) plaidoyer, sensibilisation et appui des jeunes par le BPC			
	(+) 36 plans d'affaires élaborés			
	(+) mise en relation des jeunes installés avec les SCDA et ONASA			

**Produit (2-3) : Les micros entreprises rurales ainsi que les petites et moyennes entreprises agroalimentaires, agroindustrielles et non agricoles améliorent leur productivité et la qualité de leurs produits.**

73 L'accompagnement du Bénin, par le Système des Nations Unies en vue de l'amélioration de la productivité et la qualité des produits des micro entreprises rurales et les petites et moyennes entreprises agroalimentaires, s'est concrétisé notablement sur le terrain à travers le PNUD dont les activités menées ont généré des acquis certains dont :

- (+) appui à la mise en place de 04 unités de transformation du manioc et une unité de SOJA ;



- (+) 126 micro-entrepreneurs ruraux formés installés ;
- (+) relance des activités de la mini-laiterie de Nikki ;
- (+) Construction de boutiques marchandes offrant 12cabines.

74. Les acquis obtenus ont la potentialité de générer de valeur ajoutée, mais non inscrits dans une chaîne de valeur ajoutée fonctionnelle, ces entreprises risquent de s'essouffler à moyen terme par faute de marché et de valeur économique ou de stratégies d'interface viables. De plus, les entrepreneurs béninois à l'échelle moyenne et locale sont soumis à des risques de manque de culture d'entretien du système de production et de non respect des normes. Dans cette optique, la mission apprécie la performance du produit qui peut varier de modérée à faible- nul.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les micros entreprises rurales ainsi que les petites et moyennes entreprises agroalimentaires, agroindustrielles et non agricoles améliorent leur productivité et la qualité de leurs produits.	(+) appui à la mise en place de 04 unités de transformation du manioc et une unité de SOJA			
	(+) 126 micro-entrepreneurs ruraux formés installés			
	(+) relance des activités de la mini-laiterie de Nikki			
	(+) Construction de boutiques marchandes offrant 12cabines			

***Produit (2-4) : Les structures nationales en charge de la promotion des investissements élaborent et/ou mettent en œuvre des stratégies et programmes d'appui à l'accroissement des investissements productifs dans les zones rurales***

75. Dans l'accompagnement du Bénin pour la réalisation de ce produit, le SNU a mené des activités qui ont produit des acquis peu visibles sur le terrain. Toutefois, certaines agences du SNU, le PNUD, le FIDA, la FAO et la Banque Mondiale se sont déployées dans des activités dont la teneur peut permettre indirectement l'accroissement des investissements productifs dans les zones rurales. Les acquis notés dans ce cadre sont :

- (+) Appui à l'actualisation du PAP-SCR3
- (+) appui à la relecture des OSD
- (+) Finalisation PNAD
- (+) La vulgarisation du PSRSA
- (+) appui à la mise en œuvre du Fonds de Développement Local
- (+) Opérationnalisation du COSOP2001-2015 à travers PACER et le PAPSFRRA
- (+) la mise en place et financement du PPAAO, du PADA et du PUASA ;

76. Ces référentiels sont élaborés mais restent peu vulgarisés et opérationnalisés sur le terrain.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les structures nationales en charge de la promotion des investissements élaborent et/ou mettent en œuvre des stratégies et programmes d'appui à l'accroissement des investissements productifs dans les zones rurales	(+) Appui à l'actualisation du PAP-SCR3			
	(+) appui à la relecture des OSD			
	(+) Finalisation PNAD			
	La vulgarisation du PSRSA			
	(+) appui à la mise en œuvre du Fonds de Développement Local			
	Opérationnalisation du COSOP2001-2015 à travers PACER et le PAPSFR			
	(+) la mise en place et financement du PPAAO, du PADA et du PUASA			

***Produit (2-5) : Le secteur privé contribue davantage à la création de richesses en milieu rural et au développement des filières porteuses grâce à la promotion des initiatives de partenariat public privé***

77. Dans le cadre de la réalisation de ce produit, le SNU à travers deux de ses agences (PNUD et le FIDA), a mené des activités qui ont produit des acquis suivants :

- (+) l'appui du PNUD à l'organisation de la table ronde sur le secteur privé ;
- (+) renforcement des capacités du secteur privé pour sa participation au sommet Rio + 20.
- (+) Appui à l'émergence des entreprises chef de file du consortium filière dans le cadre du PACER ;
- (+) Appui à la PNOPPA

78. L'environnement des affaires au Bénin, n'est pas reluisant. La loi devant booster ce partenariat au lendemain de la table ronde sur le secteur privé, tarde à avoir une

opérationnalité sur le terrain. La performance est faible aujourd'hui et si rien n'est fait elle peut devenir nulle.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Le secteur privé contribue davantage à la création de richesses en milieu rural et au développement des filières porteuses grâce à la promotion des initiatives de partenariat public privé	(+) l'appui du PNUD à l'organisation de la table ronde sur le secteur privé			
	(+) renforcement des capacités du secteur privé pour sa participation au sommet Rio + 20.			
	(+)Appui à l'émergence des entreprises chef de file du consortium filière dans le cadre du PACER			
	(+) Appui à la PNOPPA			

***Produit (2-6) : Les structures de contrôle, de certification et de normalisation des produits agricoles, animaux, halieutiques et agroalimentaires disposent de ressources additionnelles pour mieux accomplir leur mission.***

79. Le PNUD, le FIDA et la FAO devraient porter les activités qui participent de la réalisation de ce produit, mais aucun acquis tangible n'a pu être identifié par la mission dans ce cadre. Aucun acquis n'est enregistré pour ce produit dans l'environnement.

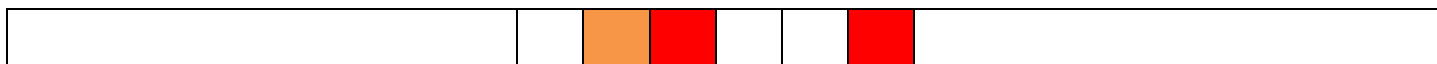
Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les structures de contrôle, de certification et de normalisation des produits agricoles, animaux, halieutiques et agroalimentaires disposent de ressources additionnelles pour mieux accomplir leur mission	(-)			

### Synthèse des performances de l'effet-programme 2

80. **L'effet programme dans sa réalisation complète devrait permettre de constater que** Les populations des milieux défavorisées, notamment les jeunes et les femmes, ont un meilleur accès aux services financiers, aux marchés et aux techniques et technologies appropriées en vue de la création d'entreprises agricoles et non agricoles viables en milieu

rural et périurbain. Mais tel n'est pas le cas. Les promoteurs d'entreprise des milieux défavorisés ne manquent pas d'ambition. Ils sont souvent confrontés à des problèmes d'accessibilité ou de financement de leurs projets par faute de mobilisation des garanties financières et de subventions d'équipements. Les banques sont aussi réticentes et ne sont prêtes pour ces genres de financement sans un maximum de sécurisation offerte par le client. De nos jours, il ya un système de warrantage qui est en train de prendre corps, mais cela nécessite aussi un certain nombre d'exigence en matière de conservation de produits et de suivi de leurs prix. En définitive les populations des milieux défavorisés ont souvent de bons projets devant un système financier trop exigeant encore vis-à-vis des plus vulnérables .

Synthèse Performances Effet-Programme 2							
Effet-Programme				Rappels Produits Contributeurs à l'Effet			
Libellé-Effet-Programme 2	Rating			Rating			Libellés-Produits
	E	M	F-N	E	M	F-N	
Les populations des milieux défavorisées, notamment les jeunes et les femmes, ont un meilleur accès aux services financiers, aux marchés et aux techniques et technologies appropriées en vue de la création d'entreprises agricoles et non agricoles viables en milieu rural et périurbain							1. Les jeunes et les femmes bénéficient d'opportunités de financement durable des activités productives et génératrices de revenus via un système financier inclusif.
							2. Les jeunes et les femmes ont un accès accru aux technologies appropriées, à l'information commerciale et aux marchés
							3. Les micros entreprises rurales ainsi que les petites et moyennes entreprises agroalimentaires, agroindustrielles et non agricoles améliorent leur productivité et la qualité de leurs produits.
							4. Les structures nationales en charge de la promotion des investissements élaborent et/ou mettent en œuvre des stratégies et programmes d'appui à l'accroissement des investissements productifs dans les zones rurales
							5. Le secteur privé contribue davantage à la création de richesses en milieu rural et au développement des filières porteuses grâce à la promotion des initiatives de partenariat public privé
							6. Les structures de contrôle, de certification et de normalisation des produits agricoles, animaux, halieutiques et agroalimentaires disposent de ressources additionnelles pour mieux accomplir leur mission.



**Effet (P-3) : Les collectivités territoriales décentralisées promeuvent la gouvernance participative et assument efficacement leur mission de développement local**

81. Deux produits sont prévus dans la chaîne de programmation pour faire de la gouvernance participative, un levier de développement local. Il s’agit :

***Produit (3-1) : Les collectivités locales planifient, mettent en œuvre, suivent et évaluent les stratégies et plans d’actions de développement local selon l’approche Droits Humains***

82. Dans le cadre de la réalisation de ce produit, le SNU à travers le PNUD, a développé un leadership à travers le Projet PA3D en mettant en œuvre des activités qui ont produit des acquis indéniables focalisés sur l’utilisation par 62 communes sur 74 d’au moins un outil développé par ADECOI/FENU. De même, l’UNFPA en tant qu’agence du SNU a contribué de façon notable à la mise en place d’un système d’information communale au cœur duquel se trouvent les données sur les questions de population et de Droits Humains. Ces acquis témoignent d’une existence réelle sur le terrain, mais c’est le manque de suivi-évaluation axé sur les résultats qui atténue l’opérationnalité de ces outils programmatiques au niveau communal. De plus cette réalité se trouve aggravée par une lacune de ressources humaines qualifiée dans des disciplines aussi pointues que la planification suivi-évaluation axé sur les résultats. Cette situation amenuise les chances de performance des collectivités locales dans ce champ et se déteint sur le produit sous revue.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les collectivités locales planifient, mettent en œuvre, suivent et évaluent les stratégies et plans d’actions de développement local selon l’approche Droits Humains	(+) 62 sur 74 collectivités locales utilisent au moins un outil développé par ADECOI/FENU			
	L’appui à la mise en place d’un système d’information communale prenant en compte l’approche DH et les questions de population			

***Produit (3-2) : Les collectivités locales disposent davantage de ressources en vue de la mise en œuvre effective des stratégies de développement local***

83. L’accompagnement du Bénin par le SNU a été sensible à travers des activités qui ont été portées notablement par une coopération conjointe PNUD-UNCDF. Le fruit de cette coopération est marqué par des acquis indirects dont la résultante permet de noter un accroissement important des flux financiers entrants dans les communes d’intervention. En

effet, le volume des transferts aux communes est Passé de 636 millions F CFA à environ 2,3 milliards F CFA en 2013 dans la zone d'intervention du PNUD-UNCDF. Mais rien ne prouve que ce volume de transfert est placé dans une causalité exclusive de l'action conjointe PNUD-UNCDF. Il n'y a pas de données pour le justifier. Ce qui est connu de tous les opérateurs de développement local est qu'aujourd'hui les communes manquent cruellement de ressources pour financer leur développement à cause fondamentalement de la lenteur des transferts des ressources de l'Etat. Les taxes sur le développement local qu'elles prélèvent sur les produits agricoles ne sont pas aujourd'hui suffisantes pour financer le développement local. Elles apparaissent encore moins pour financer leur fonctionnement et salaires des élus locaux.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les collectivités locales disposent davantage de ressources en vue de la mise en œuvre effective des stratégies de développement local	(+ les transferts aux communes ont Passé de 636 millions F CFA à environ 2,3 milliards F CFA en 2013 dans la zone d'intervention du PNUD-UNCDF			

### Synthèse des performances de l'effet-programme 3

84. L'effet programme 3 pose la problématique de la promotion de la gouvernance participative et de la gestion performante du développement local par les collectivités territoriales : les communes selon les textes de loi sur la décentralisation au Bénin. Cette obligation qui incombe aux communes est faiblement jouée aujourd'hui. En effet au détriment de faire du développement local un levier d'émergence de la commune, c'est plutôt la gestion du pouvoir au sens de se donner une visibilité au niveau de l'électorat qui préoccupe les exécutifs des communes. La véritable préoccupation qui devrait privilégier la gestion du développement local est mal lotie dans les actions programmatiques des communes malgré l'existence des PDC qui constituent la boussole en matière de développement local. En définitive, en lieu et place d'un renforcement des capacités des Communes pour améliorer la qualité des Plans de Développement Communaux (PDC) et des budgets des Communes, il faut plutôt un coaching rigoureux des commune sur la thématique de culture de développement, de gouvernance axée sur les résultats, le contrôle citoyen des politiques locales et sur les stratégies de mobilisation des ressources. L'accent à mettre sur le développement agricole et le suivi-évaluation axé sur les résultats et les droits humains, en termes de visibilité dans les PDC sera d'un grand atout.

Synthèse Performances Effet-Programme 3	
Effet-Programme	Rappels Produits Contributeurs à l'Effet

Libellé-Effet-Programme 3	Rating			Rating			Libellés-Produits
	E	M	F-N	E	M	F-N	
Les collectivités territoriales décentralisées promeuvent la gouvernance participative et assument efficacement leur mission de développement local							1. Les collectivités locales planifient, mettent en œuvre, suivent et évaluent les stratégies et plans d'actions de développement local selon l'approche Droits Humains
							2. Les collectivités locales disposent davantage de ressources en vue de la mise en œuvre effective des stratégies de développement local

**Effet (P-4) : Les populations pauvres et les groupes vulnérables ont un meilleur accès à l'information, aux ressources, et aux technologies appropriées pour améliorer leur sécurité alimentaire et garantir leur droit à l'alimentation et à une nutrition adéquate**

85. Trois produits devraient être livrés pour appuyer l'accessibilité des populations pauvres et les groupes vulnérables à l'information, aux ressources, et aux technologies appropriées pour améliorer leur sécurité alimentaire et garantir leur droit à l'alimentation et à une nutrition adéquate. Ce sont notamment :

***Produit (4-1) : Le Gouvernement adopte et met en œuvre un programme national de sécurité alimentaire.***

86. Le Système des Nations Unies, à travers la FAO, a accompagné le Gouvernement du Bénin à se doter au cours du cycle de la politique Nationale de sécurité alimentaire. Ce produit est entièrement livré. Mais son opérationnalisation exhaustive sur le terrain n'est pas justifiée.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Le Gouvernement adopte et met en œuvre un programme national de sécurité alimentaire.	(+) PNSA formulé et adopté			

***Produit (4-2) : Le Ministère de l'Agriculture renforce le dispositif d'évaluation de la situation alimentaire et de prévention des crises alimentaires et l'adapte au contexte de la décentralisation.*** Aucun acquis n'est enregistré dans le cadre de la réalisation de ce produit

Synthèses Performances Produit		
Libellé-Produit	Réalizations	Rating

Le Ministère de l'Agriculture renforce le dispositif d'évaluation de la situation alimentaire et de prévention des crises alimentaires et l'adapte au contexte de la décentralisation.		E	M	F-N
	(-)			

**Produit (4-3) : Les collectivités locales, les communautés et les ménages disposent de capacités adéquates pour promouvoir la sécurité alimentaire et nutritionnelle des groupes vulnérables.**

87. Dans le but de doter les collectivités locales, les communautés et les ménages de capacités adéquates en vue de la promotion de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des groupes vulnérables, le SNU, à travers le PND a mené des activités dans le cadre de projets( PA3D,PVM, etc. ) qui ont produit des acquis tangibles sur le terrain. Au titre de ces acquis on peut noter :

- (+) appui de 206 ménages sur des AGR liés à la Sécurité Alimentaire;
- (+) sensibilisation de 2500 ménages sur des comportements nutritionnels ;
- (+) l'intégration des préoccupations de sécurité alimentaires à 7plans de développement communaux ;

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les collectivités locales, les communautés et les ménages disposent de capacités adéquates pour promouvoir la sécurité alimentaire et nutritionnelle des groupes vulnérables.	(+) appui de 206 ménages sur des AGR liés à SA			
	(+) sensibilisation de 2500 ménages sur des comportements nutritionnels			
	(+) l'intégration des préoccupations de sécurité alimentaires à 7plans de développement communaux			

#### **Synthèse des performances de l'effet-programme 4**

88. Cet effet pose la problématique d'accessibilité des populations pauvres et des groupes vulnérables à l'information, aux ressources et aux technologies appropriées pour améliorer leur sécurité alimentaire et garantir leur droit à l'alimentation et à une nutrition adéquate. En réalité le Bénin jouit au plan macroéconomique d'une sécurité alimentaire évidente malgré la crise qui l'a secoué en 2010 et qui a été rapidement jugulée par des actions conjuguées des agences du SNU. Toutefois, des poches d'insécurité alimentaire existent dans des zones pauvres souvent frappées de déficit alimentaire saisonnier. En effet, par faute



de faible accessibilité de ces couches à l'information, aux ressources et aux technologies appropriées, la situation persiste encore de nos jours. C'est dans cette optique qu'il est encore nécessaire et indispensable que le Bénin renforce sa collaboration avec le SNU dans un lien de synergie plus fortifié au principe « unies dans l'action » pour faire face à la situation actuelle de malnutrition, notamment dans le Nord du Bénin, par le renforcement des capacités des communautés locales à promouvoir la sécurité alimentaire et nutritionnelle des groupes vulnérables.

Synthèse Performances Effet-Programme 4							
Effet-Programme			Rappels Produits Contributeurs à l'Effet				
Libellé-Effet-Programme 4	Rating			Rating			Libellés-Produits
	E	M	F-N	E	M	F-N	
Les populations pauvres et les groupes vulnérables ont un meilleur accès à l'information, aux ressources, et aux technologies appropriées pour améliorer leur sécurité alimentaire et garantir leur droit à l'alimentation et à une nutrition adéquate							<b>1.</b> Le Gouvernement adopte et met en œuvre un programme national de sécurité alimentaire.
							<b>2.</b> Le Ministère de l'Agriculture renforce le dispositif d'évaluation de la situation alimentaire et de prévention des crises alimentaires et l'adapte au contexte de la décentralisation.
							<b>3.</b> Les collectivités locales, les communautés et les ménages disposent de capacités adéquates pour promouvoir la sécurité alimentaire et nutritionnelle des groupes vulnérables.

**Effet (P-5) : Les communautés locales développent des stratégies d'adaptation aux changements climatiques pour assurer un développement durable.**

89. Trois produits devraient permettre d'obtenir cet effet qui a l'option d'appuyer les communautés locales à développer des stratégies d'adaptation aux changements climatiques en vue d'un développement durable. Ces produits sont ainsi présentés :

**Produit (5-1) : Les communautés locales formulent des stratégies et mettent en œuvre des techniques d'adaptation aux impacts des changements climatiques.**

90. Le SNU, à travers à travers le PNUD, a mené des activités dont les outputs sont d'une grande visibilité sur le terrain. Au titre de ces outputs on peut noter :

- (+) L'ancrage de la thématique de l'environnement et de changement climatique au niveau gouvernemental ;
- (+) Le renforcement et la modernisation du parc agro-météorologique dans neuf (9) communes les plus vulnérables aux changements climatiques facilitant ainsi l'alerte ;
- (+) la promotion des semences à cycle court avec des services de recherche agricole appliquée ;
- (+) L'élaboration et la validation nationales des outils de verdissement des Plans Communaux de Développement.

- (+) élaboration de Plans Locaux d'Aménagement et de Gestion de l'Environnement (PLAGE) ;
- (+) le renforcement des capacités de mobilisation des ressources des communes
- (+) l'intégration d'une dimension environnementale comme composante transversale dans les Plans Communaux de Développement
- (+) Mise en place de la plateforme des OSC de l'environnement

91. Par ces acquis indéniables constatés sur le terrain, la thématique de l'environnement a connu aujourd'hui un niveau élevé de pénétration dans le pays. A travers ces acquis, le PNUD a accompagné le Bénin dans sa participation aux grands sommets sur l'environnement. La restitution systématique des échanges qui ont lieu au retour de ces grandes assises, sont autant de bonnes pratiques qui ont rehaussé les consciences dans la prise en compte des questions d'environnement et de changements climatiques dans les politiques et stratégies de développement au Bénin

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les communautés locales formulent des stratégies et mettent en œuvre des techniques d'adaptation aux impacts des changements climatiques	(+) L'ancrage de la thématique de l'environnement et de changement climatique au niveau gouvernemental			
	(+) Mise en place de la plate forme des OSC de l'environnement			
	(+) Le renforcement et la modernisation du parc agro-météorologique dans neuf (9) communes les plus vulnérables aux changements climatiques facilitant ainsi l'alerte			
	(+) la promotion des semences à cycle court avec des services de recherche agricole appliquée			
	(+) L'élaboration et la validation nationales des outils de verdissement des Plans Communaux de Développement			
	(+) élaboration de Plans Locaux d'Aménagement et de Gestion de l'Environnement (PLAGE)			
	(+) le renforcement des capacités de mobilisation des ressources des communes			
	(+) l'intégration d'une dimension environnementale comme composante transversale dans les Plans Communaux de Développement			

***Produit (5-2) : Les populations vulnérables ont un accès accru aux énergies renouvelables***

92. Les SNU a appuyé le Gouvernement du Bénin et divers de ses démembrément de mêmes que des organisations de la société civiles (ONG notamment) à favoriser l'accès des populations vulnérables à des énergies renouvelables. Dans ce cadre, avec l'accompagnement

du PNUD principalement, un acquis plus ou moins structurant a été enregistré. Il s'agit de l'appui à la modernisation des cuissons par l'utilisation de l'énergie solaire. Mais le promoteur de cette technologie est à la recherche de stratégie d'extension de ladite technologie.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les populations vulnérables ont un accès accru aux énergies renouvelables.	(+) Appui à la modernisation des cuissons par l'utilisation de l'énergie solaire			

**Produit (5-3) : Les communautés locales élaborent et mettent en œuvre les plans fonciers ruraux de leurs différentes zones agro écologiques pour la sécurisation et la gestion durable des terres.** Aucun acquis n'est enregistré dans le cadre de la réalisation de ce produit.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les communautés locales élaborent et mettent en œuvre les plans fonciers ruraux de leurs différentes zones agro écologiques pour la sécurisation et la gestion durable des terres	(-)			

### Synthèse des performances de l'effet-programme 5

93. Cet effet vise l'accompagnement des communautés locales à développer des stratégies d'adaptation aux changements climatiques pour assurer un développement durable. D'après les documentations soumises à l'analyse de la mission et nos constats sur le terrain, il ne fait aucun doute que le SNU à travers le PNUD à initié au titre de la réalisation de cet effet, des actions à hauts impacts ( quick win) sur le développement du Bénin. L'ancrage de cette thématique au niveau stratégique a encore booster la prise en compte de cette thématique des stratégies et politique de développement. La performance de cet effet est élevée quoique Démarrée modérément.

Synthèse Performances Effet-Programme 5	
Effet-Programme	Rappels Produits Contributeurs à l'Effet

Libellé-Effet-Programme 5	Rating			Rating			Libellés-Produits
	E	M	F-N	E	M	F-N	
Les communautés locales développent des stratégies d'adaptation aux changements climatiques pour assurer un développement durable.	■	■		■			Les communautés locales formulent des stratégies et mettent en œuvre des techniques d'adaptation aux impacts des changements climatiques .
				■	■		Les populations vulnérables ont un accès accru aux énergies renouvelables.
						■	Les communautés locales élaborent et mettent en œuvre les plans fonciers ruraux de leurs différentes zones agro écologiques pour la sécurisation et la gestion durable des terres.

▪ **Performance consolidée sur l'Effet-UNDAF 1**

94. Il s'agissait avec l'Effet-UNDAF 1, d'accompagner le Bénin à répondre aux aspirations des populations, notamment les jeunes et les femmes des milieux défavorisés, en les aidant à bénéficier d'ici 2013, d'opportunités accrues d'emplois décentés et d'activités génératrices de revenus ainsi que d'une meilleure sécurité alimentaire. Les effets programmes initiés par le SNU à travers ses diverses agences ( BIT, PNUD, FIDA, UNESCO, etc.) ont répondu efficacement à cette vision exprimée dans l'UNDAF1 en respectant les principes environnementaux qui assurent la durabilité des actions. Des acquis de grande visibilité ont été obtenus et ont permis de constater dans l'environnement une réelle préoccupation des acteurs à prendre au cœur des politiques la problématique de l'emploi. Le souci de mettre aussi cette problématique dans la logique décentralisatrice n'est pas moins pertinente dans l'environnement des collectivités locales qui doivent l'insérer dans les stratégies locales de lutte contre la pauvreté en favorisant le contrôle citoyen des actions dans une optique de gouvernance participative et responsable.

95. Toutes choses égales par ailleurs, la promotion de l'accessibilité des jeunes aux services financiers décentralisés selon un système flexible de garantie, sera d'un grand atout et en même temps un défi réel pour conduire ces jeunes dans un champ de croissance inclusive et durable.

96. En définitive, la performance consolidée de l'UNDAF 1, au vu des acquis enregistrés à travers les produits des effets programmes 1 et 5 qui ont pesé dans les résultats, va de modéré à élevé comme résumée ci-dessous.

Synthèse Performances Effet UNDAF 1							
Effet-Programme				Rappel effets programmes contributeurs à l'Effet UNDAF1			
Libellé-Effet UNDAF 1	Rating			Rating			Libellés-Effets programmes
	E	M	F-N	E	M	F-N	
D'ici 2013, les populations des milieux défavorisés, notamment les jeunes et les	■	■		■	■		Effet (P-1): Les populations des milieux défavorisés, notamment les jeunes et les femmes, ont un accès accru à des emplois productifs

femmes, bénéficient d'opportunités accrues d'emplois décents et d'activités génératrices de revenus ainsi que d'une meilleure sécurité alimentaire	■	■	■	■	■	décents à travers la promotion de l'entreprenariat
				■	■	■
	■	■	■	■	■	Effet (P-3) : Les collectivités territoriales décentralisées promeuvent la gouvernance participative et assument efficacement leur mission de développement local
				■	■	■
	■	■	■	■	■	Effet (P-5) : Les communautés locales développent des stratégies d'adaptation aux changements climatiques pour assurer un développement durable

### 3.2.2. Efficacité sur l'Effet-UNDAF. 2

**« D'ici 2013, les populations bénéficient d'un accès accru et plus équitable aux services sociaux de base de qualité »**

97. L'effet 2 de l'UNDAF devrait être obtenu à travers quatre effets-programmes à savoir :

- (i) Effet (2.1) : « Les populations, en particulier les enfants de moins de cinq ans, les femmes enceintes et les adolescents ont accès et utilisent davantage des services de santé et de nutrition de qualité »;
- (ii) Effet (2.2) : « La prévention de l'infection au VIH et la prise en charge globale des PVVIH sont renforcées et intensifiées pour aller vers l'accès universel » ;
- (iii) Effet (2.3) : « Tous les enfants d'âge préscolaire et scolaire bénéficient de services d'éducation de qualité leur permettant d'achever le cycle d'études primaires » ;
- (iv) Effet (2.4) : « Les populations les plus vulnérables notamment les enfants, les adolescents (es) et les femmes bénéficient d'une prévention et d'une protection accrues contre les violences, les abus et exploitations »

- **Effet-Programme 2.1.**

98. Quatre produits devraient être livrés par plusieurs agences pour permettre aux enfants <5ans, les femmes enceintes et les ados, l'accès et l'utilisation davantage des services de santé et de nutrition de qualité.

**Produit (1.1) :** Les zones sanitaires planifient et fournissent des soins de santé et de nutrition de qualité aux populations et en particulier aux enfants de moins de cinq ans, aux femmes enceintes et aux adolescent(e)s.

99. En vue de réaliser ce produit, le SNU a accompagné le Gouvernement du Bénin et plusieurs de ces institutions nationales (structures d'exécution) en matière de planification sanitaire et de fournitures de soins de santé et de nutrition de qualité aux populations en mettant l'accent sur les enfants < 5ans, les FE et les ados. Dans cette optique, l'UNICEF et l'UNFPA ont joué un rôle de grande visibilité qui a permis d'enregistrer les acquis suivants :

- (+) L'élaboration de plans de développement sanitaire par 5 ZS ;
- (+) La prise en charge de 64 550 enfants < 5ans sur 358621 personnes affectées en matière de nutrition ;
- (+) 60% des femmes enceintes (FE) bénéficient d'au moins 4 CPN, avec TPI et d'une assistance qualifiée pour l'accouchement ;
- (+) Zéro cas PVS depuis avril 2009 ;
- (+) Elimination du Tétanos néonatal, foyers d'épidémie de rougeole ;
- (+) 10 campagnes nationales Polio en 2009 et 2010.
- (+) DTC3 97% en 2010 contre 92% en 2009 ; VPO3 97% ;
- (+) Couverture vaccinale satisfaisante des communes (77%) en DTC3  $\leq$  90%; VAR 91% contre 90% en 2009;
- (+) 49 Communes sur 77 ont une CV en VAR  $\leq$  90% (appui SA et mobile)
- (+) Le Repositionnement de la PF ;
- (+) La collaboration avec les écoles de formation du personnel de santé
- (+) financement décentralisé pour gérer les problèmes de SR : acquisition de produits et de matériels
- services intégrés de SR/PF/IST VIH SIDA de qualité dans les ZS de concentration ;
- **mise en place et le développement de services de communication** stratégique en SR/SRAJ/IST/VIH SIDA dans les zones de concentration en direction des communautés à la base et des groupes vulnérables.

100. Au regard des résultats attendus et clairement exprimés dans la formulation du Produit 1 de l'effet-programme 2.1., il ressort que l'UNDAF a placé au cœur de ses actions le renforcement des capacités des zones sanitaires en matière de planification et d'offres de services sanitaires de qualité en direction des populations vulnérables qui sont les femmes enceintes, les enfants de moins de 5ans et les adolescent(e). Malgré la planification et la fourniture des services intégrés de SR/PF/IST/VIH/SIDA de qualité dans les ZS de concentration qui est restée stable dans l'ensemble, il advient globalement que la performance du produit est modérée.

101 Cela se trouve aussi justifié par la mise en place et le développement de services de communication stratégique en SR/SRAJ/IST/VIH/SIDA dans les zones de concentration en direction des communautés à la base et des groupes vulnérables qui apparaît moins financé (cas de l'UNFPA) et les fonds qui lui sont destinés diminuent significativement d'une année à l'autre. Il n'a obtenu que 28% des fonds SR en 2009, 21% en 2010 et 9% en 2011. La SRAJ dont le financement est réparti entre les produits 1 et 3 (cas de l'UNFPA) n'est pas non plus bien lotie. Par exemple selon les

données de revue à mi-parcours du 7<sup>ème</sup> programme de l'UNFPA, elle a reçu 11,5% des fonds SR en 2009 et 2010, puis enregistre une forte baisse à 7,3% en 2011.

102 Par ailleurs, le second aspect pris en compte par le produit et relatif à la lutte contre les maladies transmissibles et non transmissibles, a été significativement bien menée jusqu'à atteindre des taux de couverture vaccinale de haute performance comme l'ont indiqué les acquis ci-hauts. Certains indicateurs socio-sanitaires produits dans le cadre de la revue à mi-parcours de l'UNFPA par exemple et présentés comme ci-dessous selon la ZS, justifieraient cette performance.


➤ **Zone sanitaire de Natitingou-Toucountouna-Boukoumbé**

Indicateurs	2009	2010	2011	2012	2013
Taux de prévalence d'utilisation de la PF	4,25	6,25	13,5	21,15	21,4
Taux de Consultation Périnatale	61	55	65,5	79	82,1
Taux d'accouchements assistés	49	46	55,2	65	65
Taux de césarienne (Normes 5%)	2	2,75	2	3,35	2,7

Source : statistiques sanitaires de la zone

➤ **Zone sanitaire de Tanguéta-Matéri-Cobly**

Indicateurs	2009	2010	2011	2012	2013
Taux de prévalence d'utilisation de la PF	5,75	7	11,2	18	13
Taux de Consultation Périnatale	75,3	72,3	93	86	94
Taux d'accouchements assistés	49	52,2	70,2	65	85

Taux de césarienne (Normes 5%)	3	3,8	3,7	4,25	6
--------------------------------	---	-----	-----	------	---

Source : statistiques sanitaires de la zone

➤ **Zone sanitaire d'Aplahoué-Dogbo-Djakotomé**

Indicateurs	2009 en %	2010 en %	2011 en %	2012 en %	2013 en %
Taux de prévalence d'utilisation de la PF	2,27	2,34	2,36	4,70	7,73
Taux de Consultation Périnatale	89,9 7	84,7 3	83,47	88,20	82
Taux d'accouchements assistés	63,8 8	60,7 5	62,85	64,77	58
Taux de césarienne (Normes 5%)	1,66	1,21	2,48	2,34	3,52

Source : statistiques sanitaires de la zone

**Zone sanitaire Bembèrèkè-Sinendé**

Indicateurs	2009 en %	2010 en %	2011 en %	2012 en %	2013 en %
Taux de prévalence d'utilisation de la PF	8	11	9	18	18
Taux de Consultation Périnatale	98	103	101	104	103
Taux d'accouchements assistés	85	85	82	86	85
Taux de césarienne (Normes 5%)	5	5	6	8	7

Source : statistiques sanitaires de la zone

**Zone sanitaire Malanville-Karimama**

Indicateurs	2009 en %	2010 en %	2011 en %	2012 en %	2013 en %
Taux de prévalence d'utilisation de la PF	2	9	6	15	13
Taux de Consultation Périnatale	59	76	85	82	86
Taux d'accouchements assistés	30	38	45	51	61
Taux de césarienne (Normes 5%)	0,05	0,04	0,03	3	4

Source : statistiques sanitaires de la zone



103. En somme la performance de ce produit va de modérée à élevée comme schématisée ci-dessous

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
« Les zones sanitaires planifient et fournissent des soins de santé et de nutrition de qualité aux populations et en particulier aux enfants de moins de cinq ans, aux femmes enceintes et aux adolescent(e)s.	(+)L'élaboration de plans de développement sanitaire par 5 ZS			
	(+) La prise en charge de 64 550 enfants < 5ans sur 358621 personnes affectées en matière de nutrition			
	(+) 60% des femmes enceintes (FE) bénéficient d'au moins 4 CPN, avec TPI et d'une assistance qualifiée pour l'accouchement			
	(+)Zéro cas PVS depuis avril 2009			
	(+)Elimination du Tétanos néonatal, foyers d'épidémie de rougeole			
	(+) 10 campagnes nationales Polio en 2009 et 2010			
	(+)DTC3 97% en 2010 contre 92% en 2009 ; VPO3 97%			
	(+)Couverture vaccinale satisfaisante des communes (77%) en DTC3 ≤ 90%; VAR 91% contre 90% en 2009			
	(+) 49 Communes sur 77 ont une CV en VAR ≤ 90% (appui SA et mobile)			
	(+)Le Repositionnement de la PF			
	(+)La collaboration avec les écoles de formation du personnel de santé			
	(+) financement décentralisé pour gérer les problèmes de SR : acquisition de produits et de matériels			
	(+) services intégrés de SR/PF/IST VIH SIDA de qualité dans les ZS de concentration			
	(+) mise en place et le développement de services de communication stratégique en SR/SRAJ/IST/VIH SIDA dans les zones de concentration en direction des communautés à la base et des groupes vulnérables			

**Produit (1.2) :** Les femmes enceintes, les nouveau-nés, les enfants et les adolescents sont pris en charge conformément à la stratégie de survie de la mère, du nouveau-né et de l'enfant.

104. Les activités menées par le SNU pour réaliser ce produit ont ciblé particulièrement les nouveaux nés, les enfants, les FE et les ados pour leur prise en charge en cohérence avec la stratégie de survie de la mère, du nouveau-né et de l'enfant. L'UNFPA et L'UNICEF y ont joué un rôle important qui a permis de générer les acquis ci-après :

- 22 ZS sur 23 (96%) se sont approprié l'application de la PCIME clinique ;
- 17 ZS sur 23 (74%) appliquent la PCIME communautaire ;
- 14 ZS des départements de l'Alibori, Atacora, Borgou, Ouémé et Plateau dotés de CNT soit 61% des ZS couvertes ;
- Dépistage et traitement de 4532 enfants souffrants de malnutrition aigüe sévère en 2010 dans les départements de l'Alibori, Atacora et Borgou ;
- dépistage, diagnostic et réparation (*dimension bio médicale*) des fistules obstétricales dans le cadre de la mise en œuvre du projet spécial de lutte contre les Fistules Obstétricales ;
- plaidoyer, sensibilisation et mobilisation communautaire et l'accompagnement des femmes atteintes de fistules ;
- prise en charge psychologique et surtout la réinsertion familiale, sociale et professionnelle des femmes après la réparation de la FO (*dimensions socio culturelles, éducatives et économiques*) ;
- formation du personnel de santé assorti d'équipements et de Kits appropriés pour la mise en œuvre des SONU ;
- l'Application de la Ventouse et de l'AMIU a été conçue et mis en œuvre par la DSME.

105. Dans le fond, les acquis générés dans le cadre de l'obtention de ce produit focalisé sur la prise en charge des femmes enceintes, des nouveau-nés, des enfants et des adolescents en cohérence avec stratégie de survie de la mère, du nouveau-né et de l'enfant, a une résonance ou une tangibilité évidente dans l'environnement. La démarche holistique qui a soutenu les activités a permis de considérer les dimensions biomédicales, socio-économiques et culturelles des FO dont le développement est aujourd'hui maîtrisé. Autrement dit, les actions de lutte contre les Fistules Obstétricales apparaissent comme un exemple de réussite d'un ensemble d'interventions cohérentes et orientées vers la résolution d'un problème spécifique lié à la l'ignorance, la pauvreté et la faible qualité des services SR. Il est aussi l'exemple de l'efficacité du renforcement des capacités du personnel de santé qualifié à travers une formation spécifique. Le nombre de cas de FO dépistés et pris en charge et guéris est en constante augmentation (cf. Rapport revue à mi-parcours 7<sup>ième</sup> programme UNFPA). Toutefois, la file de femmes porteuses de FO ne cesse de s'allonger : L'offre a véritablement suscité une forte demande qui jusque-là n'était pas exprimée.

106. Aussi la Prise en Charge Intégrée des Maladies de l'Enfant a trouvé également un niveau élevé d'action qui a permis d'obtenir une haute performance de taux de couverture dans les zones sanitaires cibles.

107. En somme, la prise en compte de ce produit a certainement contribué au niveau stratégique à la diminution quoiqu'encore faible de la mortalité maternelle et l'amélioration des taux de couverture en soins prénataux qui restent des indicateurs liés aux OMD 4,5.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les femmes enceintes, les nouveau-nés, les enfants et les adolescents sont pris en charge	(+) 22 ZS sur 23 (96%) se sont approprié l'application de la PCIME clinique			

conformément à la stratégie de survie de la mère, du nouveau-né et de l'enfant.	(+) 17 ZS sur 23 (74%) appliquent la PCIME communautaire		
	(+) 14 ZS des départements de l'Alibori, Atacora, Borgou, Ouémé et Plateau dotés de CNT soit 61% des ZS couvertes		
	(+) Dépistage et traitement de 4532 enfants souffrants de malnutrition aigüe sévère en 2010 dans les départements de l'Alibori, Atacora et Borgou		
	(+) dépistage, diagnostic et réparation ( <i>dimension bio médicale</i> ) des fistules obstétricales dans le cadre de la mise en œuvre du projet spécial de lutte contre les Fistules Obstétricale		
	(+) plaidoyer, sensibilisation et mobilisation communautaire et l'accompagnement des femmes atteintes de fistules,		
	(+) prise en charge psychologique et surtout la réinsertion familiale, sociale et professionnelle des femmes après la réparation de la FO ( <i>dimensions socio culturelles, éducatives et économiques</i> ).		
	(+) l'Application de la Ventouse et de l'AMIU a été conçue et mis en œuvre par la DSME		

**Produit (1.3) :** Les populations ont des connaissances et des pratiques favorables à la santé et à la nutrition

108. A travers l'UNICEF, le SNU a mené des activités qui peuvent permettre de lutter contre les carences en micronutriments et d'adopter des pratiques préventives de lutte contre le Paludisme. Les outputs enregistrés qui restent des acquis certains concernent notamment :

- La consommation du sel adéquatement iodé par 67% des ménages ;
- En 2010, 60 % des enfants de moins de 5 ans dorment sous MIILD contre 64% de femmes enceintes (revue PNLP 2011)

109. A l'analyse des acquis obtenus et mentionnés ci-dessus, il convient de noter une avancée notable dans l'habilitation des populations à adopter un comportement positif favorable à leur santé et nutrition. L'adhésion de ces populations au sens des ménages à la consommation du sel iodé (67%) et à l'adoption des MIILD par les enfants (64%) constituent des indicateurs significatifs et représentent dans l'environnement des indices encourageants de lutte contre le paludisme et les carences en micronutriments qui s'installent progressivement dans les zones opérationnelles de l'UNDAF.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les populations ont des connaissances et des pratiques favorables à la santé et à la nutrition	(+) La consommation du sel adéquatement iodé par 67% des ménages			
	(+) En 2010, 60 % des enfants de moins de 5 ans dorment sous MIILD contre 64% de femmes enceintes (revue PNLP 2011)			

--	--	--	--	--

**Produit (1.4) :** Les communautés disposent davantage d’ouvrages adéquats pour l’approvisionnement en eau potable, l’hygiène et l’assainissement de base.

110. A l’instar du produit (1.3), l’intervention du SNU pour accompagner le Gouvernement du Bénin par l’accès des communautés aux services sociaux de base, s’est aussi stigmatisée par la présence remarquable de l’UNICEF. Mais dans ce cas, cette agence a été aussi soutenue dans l’action par l’appui significatif du PNUD à travers le projet pilote d’appui l’opérationnalisation des villages du Millénaire. En effet, les différentes activités exécutées par ces agences ont laissé des empreintes sous forme d’acquis certains parmi lesquels on peut retenir :

- (+)Réalisation de 74 points d’eau en faveur des communautés ;
- (+)Construction de latrines familiales pour 2400 ménages ;
- (+)fourniture d’eau potable et purification de l’eau pour près de 200 000 personnes ;
- (+) distribution de 16 millions de comprimés d’aquatabs ;
- (+) 400 000 pains de savon fournis ;
- (+) construction de 120 latrines et de 60 cabines de douche;
- (+) 172 latrines construites(PVM).
- (+)16 forages réalisés (PVM)

111. L’effort du Bénin de favoriser l’accès des populations à l’eau potable, à l’hygiène et à l’assainissement s’améliore d’année en année et continue de marquer la performance moyenne du pays au niveau de l’OMD 7 (cible 10 : Réduire de moitié d’ici 2015, le pourcentage de la population qui n’a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable).

Les acquis du Produit ci-dessus cités participent de cette performance.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les communautés disposent davantage d’ouvrages adéquats pour l’approvisionnement en eau potable, l’hygiène et l’assainissement de base.	Réalisation de 74 points d’eau en faveur des communautés			
	Construction de latrines familiales pour 2400 ménages			
	fourniture d’eau potable et purification de l’eau pour près de 200 000 personnes			
	fourniture d’eau potable et purification de l’eau pour près de 200 000 personnes			
	distribution de 16 millions de comprimés d’aquatabs			

	400 000 pains de savon			
	construction de 120 latrines et de 60 cabines de douche			
	16 forages réalisés (PVM)			

### Synthèse des performances de l'effet-programme 2.1

112. L'effet-programme 2.1 a été retenu dans la chaîne programmatique pour contribuer à l'effet UNDAF2 par l'amélioration substantielle de l'accès des populations, notamment les enfants de moins de cinq ans, les femmes enceintes et les adolescents aux services de santé et de nutrition de qualité. Au vu des acquis relevés induits par la mise en œuvre des activités par le SNU en vue de la réalisation des quatre produits qui devraient être livrés, il ressort que la performance de l'effet programme sous évaluation évolue de modérée à plus forte dans les liens de causalité les plus favorables.

113. En effet, les résultats globalement satisfaisants obtenus ont tendance à montrer que les contraintes significatives identifiées au début du cycle ( lenteur dans la mise en œuvre de la politique de décentralisation ou des plans 2D sectoriels, insuffisance de motivation du personnel, insuffisance de culture de dialogue entre enfants et parents, persistance des croyances créant une résilience aux pratiques favorables à la santé et la nutrition, l'analphabétisme, insuffisance de mobilisation des ressources financières) qui constituaient des risques, ont été opposées à des mitigations favorables à une exécution optimale des activités. De plus, la prise en compte particulière des problèmes de santé et de nutrition des populations vulnérables (RAMU, gratuité de la Césarienne, etc.) au haut sommet de l'Etat, aurait été une cause possible de la performance positive de l'effet. Toutefois, l'endogénéisation des bonnes pratiques favorables à la thématique sous analyse au niveau local à travers les plans de développement communaux pourront constituer encore un défi pour le cycle subséquent.

Synthèse Performances Effet-Programme 2.1							
Effet-Programme				Rappels Produits Contributeurs à l'Effet			
Libellé-Effet-Programme 2.1.	Rating			Rating			Libellés-Produits
	E	M	F-N	E	M	F-N	
« Les populations, en particulier les enfants de moins de cinq ans, les femmes enceintes et les adolescents ont accès et utilisent davantage des services de santé et de nutrition de qualité »;							1. Les zones sanitaires planifient et fournissent des soins de santé et de nutrition de qualité aux populations et en particulier aux enfants de moins de cinq ans, aux femmes enceintes et aux adolescent(e)S.
							2. Les femmes enceintes, les nouveau-nés, les enfants et les adolescents sont pris en charge conformément à la stratégie de survie de la mère, du nouveau-né et de l'enfant.
							3. Les populations ont des connaissances et des pratiques favorables à la santé et à la nutrition
							4. Les communautés disposent davantage d'ouvrages adéquats pour

**Effet (2.2) : « La prévention de l'infection au VIH et la prise en charge globale des PVVIH sont renforcées et intensifiées pour aller vers l'accès universel » ;**

114. Trois produits devraient être livrés par plusieurs agences pour renforcer et intensifier la prévention de l'infection au VIH et la prise en charge globale des PVVIH pour aller vers l'accès universel.

***Produit (2-1) : Les acteurs de la lutte contre le VIH/Sida (des secteurs public et privé et de la société civile) ont un leadership renforcé dans leur domaine respectif et interviennent tous sous la coordination du CNLS dans le cadre des Three Ones***

115. Le SNU, à travers l'UNICEF et l'UNFPA, a développé de l'expertise pour accompagner le Bénin dans le renforcement du leadership de ses acteurs principaux (acteurs privés, publics, etc.). En effet, les inputs apportés sont générateurs de résultats dont les plus importants sont :

- 48 % des maternités offrent les services PTME aux FE ;
- Renforcement des capacités des cadres du ministère de la santé (DSME) sur le leadership.

116. Les éléments clés qui constituent le point d'ancrage du produit soumis à l'analyse sont articulés autour du renforcement du leadership des intervenants sous le management du CNLS en cohérence avec le Three ones (**un cadre unique d'action, une seule instance nationale de coordination et un système unique de suivi et évaluation**). Les acquis générés dans le cadre de ce produit induisent une performance modérée. Les contraintes qui fragilisent cette performance, restent indubitablement le non respect des rôles des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre et dans la coordination, l'opérationnalité et le respect du Three Ones dans l'environnement des acteurs considérés. De plus, selon les échanges réalisés dans le cadre des visites de terrain, une contrainte majeure liée au renforcement des capacités, reste la mobilité des cadres renforcés dont la stabilité est peu probable dans la durée pour plus de valeur ajoutée dans le système.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les acteurs de la lutte contre le VIH/Sida (des secteurs public et privé et de la société civile) ont un leadership renforcé dans leur domaine respectif et interviennent tous sous la coordination du CNLS dans le cadre des Three Ones	48 % des maternités offrent les services PTME aux FE			
	Renforcement des capacités des cadres du ministère de la santé (DSME) sur le leadership.			

***Produit (2-2) : Les femmes enceintes, les adolescents, les jeunes et les autres populations vulnérables ont accès aux services de prévention et les utilisent davantage.***

117. Pour favoriser l'accès des FE, des ados, des jeunes et des autres populations vulnérables aux services de prévention et leur permettre d'en utiliser au maximum, le SNU à travers l'UNICEF, l'UNFPA, notamment ont mené plusieurs activités qui ont produits des acquis non négligeables parmi lesquels on peut noter :

- (+) 12% (68852/574546) des adolescents et jeunes de 10 à 24 ans de 19 communes ont eu accès aux services de conseils et dépistage volontaire et 2.5% (14611/574546) des jeunes de 10 à 24 ans des 19 communes se sont fait effectivement dépister.
- (+) 46% (199828 sur 430118) des FE testées au niveau national contre 116739 FE dépistées en 2008
- (+) recrutement et la formation de pairs éducateurs pour la promotion de la sexualité responsable et de la PF au sein des élèves <sup>1</sup>(CCC/IEC/SRAJ/IST/VHI);
- (+) la sécurisation des produits par la formation des logisticiens sur l'utilisation du logiciel CHANEL pour la maîtrise des stocks (sortie et approvisionnement) ;
- (+) Equipement de Radio communautaire pour la sensibilisation des populations en langue locale sur 7-8 thématiques dont : la CPN recentrée, la PF, l'Accouchement Assisté, les Fistules Obstétricales, le VIH SIDA
- (+) mise en œuvre des interventions opérationnelles de la SRAJ à travers un réseau de 12 Centres d'Ecoute d'Information et de Conseils (CEIC)
- (+) Renforcement du dispositif institutionnel (*mise en place d'une stratégie multisectorielle SRAJ; introduction SRAJ dans les programmes d'entreprenariat etc.*)
- (+) *Appui à la création des centres multimédia pour la promotion de la SR dans l'environnement des ados et jeunes (CMAJB, CEMAAC,...)*

118. La sensibilité de ce produit due au fait de sa centralité sur les adolescents et jeunes encore très exposés aux problèmes de Santé de Reproduction, a mobilisé des interventions à hauts impacts qui ont généré des acquis de très grande visibilité dans l'espace UNDAF. Le comble restent les centres d'intégration de la SR à la problématique des Adolescents et Jeunes tels que, le CMAJB et CEMAAC. Le CMAJB sous l'appui du SNU porté par l'UNFPA, dispose d'une télévision et d'une radio qui constituent des espaces d'épanouissement pédagogique et professionnel qui ont laissé des empreintes dans le pays. Les diffusions axées sur les thématiques SR, genre et population et développement, ont galvanisé des ados et jeunes qui se sont auto disciplinés dans la maîtrise et compréhension optimale des problèmes de SR de population et développement.

119. Il ne fait aucun doute que depuis des décennies le SNU à travers l'UNFPA et l'UNICEF, a acquis de solides expériences dans l'accompagnement des gouvernements pour la définition des politiques publiques en matière de Santé de Reproduction des Ados et jeunes

---

<sup>1</sup> Les critères sont : Elèves filles qui travaillent bien ayant atteint au moins la 1<sup>ère</sup> ou la Terminale – Sont chargées de l'éducation à la vie familiale, de l'entraînement des autres filles pour zéro échec scolaire et zéro grossesse

(SRAJ). Le SNU à travers l'UNFPA joue un rôle de leadership dans ce domaine qui a permis à nos gouvernements successifs d'utiliser de façon systématique des analyses de la dynamique démographique des jeunes et adolescents pour accroître des investissements dans les programmes portant sur le développement des jeunes, la santé procréative et la lutte contre le VIH/SIDA. Le Produit ci-dessus analysé de l'effet 2.1 a contribué à améliorer la qualité de vie des femmes enceintes, des adolescents des jeunes et des autres populations vulnérables en favorisant leur accès aux services de prévention. En somme le produit est sensible dans sa signification et est d'une performance variant de modérée à plus excellente comme le montre le tableau ci-dessous.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les femmes enceintes, les adolescents, les jeunes et les autres populations vulnérables ont accès aux services de prévention et les utilisent davantage.	(+) 12% (68852/574546) des adolescents et jeunes de 10 à 24 ans de 19 communes ont eu accès aux services de conseils et dépistage volontaire et 2.5% (14611/574546) des jeunes de 10 à 24 ans des 19 communes se sont fait effectivement dépister.			
	(+) 46% (199828 sur 430118) des FE testées au niveau national contre 116739 FE dépistées en 2008			
	(+) recrutement et la formation de pairs éducateurs pour la promotion de la sexualité responsable et de la PF au sein des élèves <sup>1</sup> (CCC/IEC/SRAJ/IST/VHI)			
	(+) la sécurisation des produits par la formation des logisticiens sur l'utilisation du logiciel CHANEL pour la maîtrise des stocks (sortie et approvisionnement)			
	(+) Equipement de Radio communautaire pour la sensibilisation des populations en langue locale sur 7-8 thématiques dont : la CPN recentrée, la PF, l'Accouchement Assisté, les Fistules Obstétricales, le VIH SIDA			
	(+) mise en œuvre des interventions opérationnelles de la SRAJ à travers un réseau de 12 Centres d'Ecoute d'Information et de Conseils (CEIC)			
	(+) Renforcement du dispositif institutionnel ( <i>mise en place stratégie multisectorielle SRAJ; introduction SRAJ dans les programmes d'entreprenariat etc.</i> )			
	(+) <i>Appui à la création des centres multimédia pour la promotion de la SR dans l'environnement des ado et jeunes (CMAJB, CEMAAC,...)</i>			

**Produit (2-3) : PVVIH et les personnes affectées y compris les OEV ont accès à des services de prise en charge globale (CDV, soins, soutien..) de qualité.**

120. Le SNU, à travers l'UNICEF s'est montré encore engagé dans l'accompagnement du Gouvernement et ses structures à favoriser l'accès des PVVIH et des personnes affectées (y compris les OEV) aux services de prise en charge globale. Les initiatives d'activités développées dans ce cadre ont produit des résultats sensibles dont notamment : l'accessibilité

<sup>1</sup> Les critères sont : Elèves filles qui travaillent bien ayant atteint au moins la 1<sup>ère</sup> ou la Terminale – Sont chargées de l'éducation à la vie familiale, de l'entraînement des autres filles pour zéro échec scolaire et zéro grossesse



d'au moins 53% de femmes enceintes identifiées et de nouveau-nés de mère séropositive aux ARV et prophylaxie ARV.

121. Plus de 20ans durant, depuis l'apparition du premier séropositif au Bénin, le SNU a accompagné le Bénin à faire régresser la prévalence du VIH/SIDA de 4% à 1,2% aujourd'hui dans la population générale. Le produit placé sous analyse participe de cet effort, mais beaucoup reste à faire. En effet, le Bénin fait partie des pays à épidémie mixte, c'est-à-dire qu'elle combine une composante généralisée de faible intensité estimée à 1,2 % de prévalence au sein de la population générale (EDSB-III), avec une composante caractérisée par des prévalences élevées dans certains groupes de population, en particulier les travailleuses de sexe (26,5%) et leurs clients (3,9%) (ESDG 2008) ainsi que les Consommateurs de Drogues Injectables (6,3%) et les Hommes ayant des rapports sexuels avec d'autres Hommes (4,9%) (MoT 2009).

122. Les écarts de prévalence entre les sexes et entre les milieux de résidence varient considérablement. Ainsi, il apparait avec l'EDSB-III, que l'épidémie est féminisée avec deux fois plus de femmes de 15 à 49 ans (1.5%) et trois fois plus de jeunes filles de 15 à 24 ans (1%) infectées par rapport aux hommes de 15 à 49 ans (0.8%) et aux garçons de 15 à 24 ans (0.3%). En outre, cette situation est variable selon les départements et le milieu de résidence. La prévalence est plus élevée en milieu urbain (1,7%) qu'en milieu rural (0,9%). D'une manière générale, on constate une évolution favorable des indicateurs relatifs au VIH et au sida au Bénin.

123. Depuis 2002, la prévalence du VIH s'est stabilisée autour de 2%. Pour maintenir cette tendance et afin de mieux cibler les interventions, il s'agit d'acquérir une bonne compréhension de la dynamique de distribution des nouvelles infections selon les différents groupes à risque dans le pays. Ceci est notamment recherché par l'étude sur les modes de transmission menée en mars 2009 au Bénin. c'est au regard de toute cette situation stratifiée selon les catégories de groupes cibles, qu'il convient d'apprécier la performance de ce produit de modérée dans ses axes d'attaque dans l'espoir de mutualiser les efforts pour infléchir la tendance au niveau des strates de populations vulnérables sus- citées.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
PVVIH et les personnes affectées y compris les OEV ont accès à des services de prise en charge globale (CDV, soins, soutien..) de qualité.	53% (1 306/2 457) des femmes enceintes identifiées dans les sites PTME sont mis sous ARV ceci représente 35% (1306/3700) par rapport à toutes les femmes sero attendues 53% des nouveaux nés de mère séropositive mis sous prophylaxie ARV			

## Synthèse des performances de l'effet-programme 2.2

124. L'effet programme 2.2 faut-il le rappeler vise le renforcement et l'intensification de « La prévention de l'infection au VIH et la prise en charge globale des PVVIH pour aller vers l'accès universel ». La riposte nationale à cette infection au VIH et la prise en compte des PVVIH est significative et a permis d'infléchir la tendance. Mais l'apparition de groupes encore plus vulnérables (homosexuels notamment) encore mal acceptés au traitement médical à cause de la résilience culturelle endogène certaine et la stigmatisation des PVVIH qui restent encore d'actualité, risquent de fragiliser la performance de l'effet qui varie aujourd'hui de modérée à plus forte. Ce qui oblique encore à plus d'effort pour juguler ce mal surtout au niveau des strates de populations sus citées.

Synthèse Performances Effet-Programme 2.2							
Effet-Programme				Rappels Produits Contributeurs à l'Effet			
Libellé-Effet-Programme 2.2.	Rating			Rating			Libellés-Produits
	E	M	F-N	E	M	F-N	
« La prévention de l'infection au VIH et la prise en charge globale des PVVIH sont renforcées et intensifiées pour aller vers l'accès universel » ;							5. Les acteurs de la lutte contre le VIH/Sida (des secteurs public et privé et de la société civile) ont un leadership renforcé dans leur domaine respectif et interviennent tous sous la coordination du CNLS dans le cadre des Three Ones
							6. Les femmes enceintes, les adolescents, les jeunes et les autres populations vulnérables ont accès aux services de prévention et les utilisent davantage. .
							7. PVVIH et les personnes affectées y compris les OEV ont accès à des services de prise en charge globale (CDV, soins, soutien..) de qualité.

**Effet (2.3) : « Tous les enfants d'âge préscolaire et scolaire bénéficient de services d'éducation de qualité leur permettant d'achever le cycle d'études primaires » ;**

125. Cinq produits devraient être livrés pour permettre à tous les enfants d'âge préscolaire et scolaire de bénéficier de services d'éducation de qualité pour accéder merveilleusement à la fin de leur cycle d'études primaires.

**Produit (3-1) : Dans les zones d'intervention, les enfants d'âge préscolaire bénéficient d'un encadrement conforme à l'approche intégrée pour le développement du jeune enfant**

126. En attendant le tracking exhaustif des résultats, c'est L'UNICEF qui porte la mise en œuvre des activités qui ont conduit à un encadrement apprécié des enfants en cohérence avec l'approche intégrée pour le développement du jeune enfant. En effet, les activités menées ont

produit des acquis indéniables notés dans l'environnement. Au nombre de ces acquis, on peut citer :

- Acquisition d'espace enfance par 266 villages (60% des 442 villages) ;
- fourniture de kits scolaires aux élèves issus des ménages les plus pauvres ;
- appui aux écoles primaires opérant dans les communes les moins performantes en matière d'éducation
- Dotation de fournitures scolaires et paiement des frais de scolarité à toutes les filles vulnérables lauréates du CEP (341 en 2009 et 410 en 2010) ;

127. Le leadership développé par le SNU à travers l'intervention de l'UNICEF au Bénin, a joué un rôle on ne peut plus contributeur au renforcement du système éducatif primaire. La mission apprécie la visibilité de son action à travers ce produit qui place au cœur des préoccupations l'ancrage au niveau communautaire du développement du jeune enfant. Au regard des acquis obtenus, et compte tenu de l'option du SNU portée par l'UNICEF évoluant d'année en année et centrée sur l'éducation du jeune enfant, la performance de ce produit va de modérée à plus forte, schématisée comme ci-dessous.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Dans les zones d'intervention, les enfants d'âge préscolaire bénéficient d'un encadrement conforme à l'approche intégrée pour le développement du jeune enfant	+Acquisition d'espace enfance par 266 villages (60% des 442 villages) ;			
	+fourniture de kits scolaires aux élèves issus des ménages les plus pauvres ;			
	+appui aux écoles primaires opérant dans les communes les moins performantes en matière d'éducation			
	+Dotation de fournitures scolaires et paiement des frais de scolarité à toutes les filles vulnérables lauréates du CEP (341 en 2009 et 410 en 2010) ;			

***Produit (3-2) : Dans les zones d'intervention, toutes les écoles disposent d'un environnement physique et pédagogique conforme aux normes EQF/école amie des enfants.***

128. Le SNU à travers l'UNICEF a exécuté des activités dont la consistance a induit des acquis moyennement satisfaisants. Ces acquis équivalent à un taux de couverture de 30%

des latrines selon les normes EQF et de points d'eau dont 3 sont à plus de 50% pour les points d'eau et pour les latrines.

129. Ce produit est d'une performance faible dans la mise en œuvre des activités qui y ont contribué

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Dans les zones d'intervention, toutes les écoles disposent d'un environnement physique et pédagogique conforme aux normes EQF/école amie des enfants.	8 sur 18 communes ont atteint 30% de taux de couverture des latrines selon les normes EQF, et l'une d'elle est à plus de 50%. Quant à la couverture en points d'eau fonctionnels, 7 des 18 communes ont atteint 30%, dont 3 sont à plus de 50%.			

**Produit (3-3) : Dans les zones d'intervention, enseignants et le corps de contrôle pédagogique et administratif sont capables d'assurer une éducation de qualité.**

130. A l'instar du produit précédent, les activités menées par le SNU sont portées par l'UNICEF et ont permis de former durant deux ans 9846 enseignants contractuels dits ex communautaires.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Dans les zones d'intervention, enseignants et le corps de contrôle pédagogique et administratif sont capables d'assurer une éducation de qualité.	9846 enseignants contractuels dits ex communautaires ont achevé 2 des 3 années de formation qualifiante.			

**Produit (3-4) : dans les zones d'intervention, les enfants des écoles appuyées sont en bonne santé, sont protégés contre les violences et participent activement à la vie de l'école et à la promotion des droits des enfants, en particulier le droit à l'éducation**

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
dans les zones d'intervention, les				

enfants des écoles appuyées sont en bonne santé, sont protégés contre les violences et participent activement à la vie de l'école et à la promotion des droits des enfants, en particulier le droit à l'éducation.	(-)			
--	-----	--	--	--

**Produit (3-5) : Dans les zones d'intervention à déficit alimentaire, les élèves bénéficient de programmes d'alimentation scolaire renforcés**

131. Les activités menées l'ont été grâce aux efforts conjoints FAO – PAM déployés dans le cadre du principe ONE UN. Les acquis sont satisfaisants et marquent la vitalité de la synergie d'action au sein du SNU. Au titre de ces acquis, on peut noter :

- Promotion de 10 jardins scolaires dans 10 écoles à Cantines ;
- Mise à disposition des écoles, des semences, du matériel agricole et d'autres intrants pour la mise en route de jardins horticoles (fruits et légumes);
- Constructions des puits dans les écoles.

132. La stratégie PAM-FAO établie au nom de projet conjoint pour renforcer les capacités des élèves à se maintenir à l'école, a amélioré sans nul doute le système éducatif en milieu rural et la qualité nutritionnelle des élèves. Ce projet renforce la collaboration inter-agence et constitue, malgré son modeste dimensionnement un point d'attraction dans les zones d'intervention à déficit alimentaire. Mais une évaluation de ce projet en terme de sa capacité de rétention des élèves et d'inputs pour un achèvement optimal de leur cycle primaire, mérite d'être effectuée en comparaison avec les écoles primaires placées sous la gouvernance du Gouvernement. Ce produit réunit dans son processus de réalisation des facteurs d'une performance fortement modérée susceptible de devenir très excellente.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Dans les zones d'intervention à déficit alimentaire, les élèves bénéficient de programmes d'alimentation scolaire renforcés.	Promotion de 10 jardins scolaires dans 10 écoles à Cantines			
	Mise à disposition des écoles, des semences, du matériel agricole et d'autres intrants pour la mise en route de jardins horticoles (fruits et légumes);			
	Constructions des puits dans les écoles.			

**Synthèse des performances de l'effet-programme 2.3**

Synthèse Performances Effet-Programme 2.3							
Effet-Programme			Rappels Produits Contributeurs à l'Effet				
Libellé-Effet-Programme 2.3.	Rating			Rating			Libellés-Produits
	E	M	F-N	E	M	F-N	
« Tous les enfants d'âge préscolaire et scolaire bénéficient de services d'éducation de qualité leur permettant d'achever le cycle d'études primaires »	■	■	□	■	■	□	1. Dans les zones d'intervention, les enfants d'âge préscolaire bénéficient d'un encadrement conforme à l'approche intégrée pour le développement du jeune enfant
				■	■	■	2. Dans les zones d'intervention, toutes les écoles disposent d'un environnement physique et pédagogique conforme aux normes EQF/école amie des enfants.
				□	■	□	3. Dans les zones d'intervention, enseignants et le corps de contrôle pédagogique et administratif sont capables d'assurer une éducation de qualité.
	■	■	□	□	□	■	4. dans les zones d'intervention, les enfants des écoles appuyées sont en bonne santé, sont protégés contre les violences et participent activement à la vie de l'école et à la promotion des droits des enfants, en particulier le droit à l'éducation
	■	■	□	■	■	□	5. Dans les zones d'intervention à déficit alimentaire, les élèves bénéficient de programmes d'alimentation scolaire renforcés

**Effet (2 .4) : « Les populations les plus vulnérables notamment les enfants, les adolescents (es) et les femmes bénéficient d'une prévention et d'une protection accrues contre les violences, les abus et exploitations »**

133. Deux produits devraient être livrés pour contribuer à l'atteinte de cet effet, à savoir :

***Produit (4-1) : Les populations les plus vulnérables bénéficient de structures de prévention et de prise en charge de qualité conformément aux normes et standards en vigueur.***

134. Le SNU, à travers l'UNICEF et l'UNFPA a mené des activités qui ont produit les acquis ci-après :

- (-)Une structure autonome de défense des droits de l'enfant est fonctionnelle
- Un mécanisme national intégré d'identification, de prise en charge et d'appui aux OEV, aux enfants infectés/affectés et leurs familles est opérationnel ( à 50% réalisé)
- 85 % (23349/27469) filles et garçons victimes de la traite et de l'exploitation économique ont bénéficié d'une prise en charge ;
- Les enfants en conflit avec la loi et face à la justice sont pris en charge conformément aux normes internationales (41% réalisé).

- des infirmiers et sages-femmes ont été formés à la prise en charge pré et post opératoire des femmes porteuses de fistules.
- Evolution significative de la prise en charge des FO au niveau national

135. De l'examen des acquis ci-dessus, il ressort que Les structures de prévention et de prise en charge des populations les plus vulnérables (enfants de moins de 5ans, les femmes enceintes, etc.) n'ont pas été complètement opérationnelles pour déployer leurs services face à la demande accrue qui s'observe sur le terrain. La plupart des activités qui devraient être menée dans ce cadre sont restées partielles dans leur exécution. Mais cette faible performance constatée dans l'offre de services de ces structures (pour la plupart nationales), se trouve atténuée par l'efficacité de la prise en charge des femmes souffrant des FO. En effet, l'évolution de cette performance analysée à mi-parcours de l'exécution du 7<sup>ième</sup> programme (UNFPA du SNU) donne les résultats ci-après

Dépistage	2009	2010	2011 (janv-avril)
		150	156
Mission de Prise en charge médicale des femmes atteinte de FO (GFMER et l'UNFPA)			
Tx de PEC (Nbr opérée / Nbr reçue)	91% (136/150)	77%(120 /156)	84%(73/87)
Tx de réussite (Nbr FO opérées guéries / Nbr FO opérées)	83%(113/ 136)	77%(92/120)	78% (57/73)
Nombre d'agents formés sur les techniques de réparation des FO	10 dont neuf béninois (02 chirurgiens, 01 gynécologue, 06 DES en chirurgie, en gynécologie) et 01 Malien DES en urologie	15 dont 14 béninois (04 chirurgiens, 05 gynécologues obstétriciens, 04 DES en gynécologie obstétrique et 01 DES en urologie-andrologie) et 01 Malien DES en urologie-andrologie	14 béninois dont 09 gynécologues obstétriciens, 02 chirurgiens, 02 DES 4 <sup>ème</sup> année en gynécologie et 01 DES 2 <sup>ème</sup> année d'urologie

*Sources : Rapports de progrès 2009 et 2010 du projet FO (Antenne UNFPA de Natitingou)*

136. Au vu des résultats ci-dessus, il ne fait aucun doute que la performance de ce produit va de modérée à excellente, comme résumée ci-dessous.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalisations	Rating		
		E	M	F-N
Les populations les plus vulnérables bénéficient de structures de prévention et de prise en charge de qualité conformément aux normes et standards en vigueur.	Les enfants en conflit avec la loi et face à la justice sont pris en charge conformément aux normes internationales (41% réalisé)			
	Un mécanisme national intégré d'identification, de prise en charge et d'appui aux OEV, aux enfants infectés/affectés et leurs familles est opérationnel ( à 50% réalisé)			

	(-)Une structure autonome de défense des droits de l'enfant est fonctionnelle			
	85 % (23349/27469) filles et garçons victimes de la traite et de l'exploitation économique ont bénéficié d'une prise en charge			

**Produit (4-2) : Les populations les plus vulnérables, notamment celles ne bénéficiant pas d'une couverture formelle, ont accès à des mécanismes de protection sociale (mutuelle de santé, système de micro – assurance)**

137. Aucun acquis n'est enregistré à l'actif de ce produit. Toutefois, il est apparu évident de constater, au niveau élevé de l'Etat, qu'une campagne sur le RAMU s'effectue actuellement dans le pays, mais des données sont inexistantes pour apprécier l'accessibilité des populations vulnérables exclues du champ de la couverture formelle.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les populations les plus vulnérables, notamment celles ne bénéficiant pas d'une couverture formelle, ont accès à des mécanismes de protection sociale (mutuelle de santé, système de micro – assurance)	(-) aucune réalisation tangible			

#### Synthèse des performances de l'effet-programme 2.4

138. L'effet-programme 2.4 devrait être atteint par une chaîne de transformation de deux produits. En effet, si l'effet est optimisé dans sa réalisation, les populations les plus vulnérables ne devraient être soumises à des cas de violence, d'abus et d'exploitation. Mais tel n'est pas le cas. Ces cas sont encore observés dans le pays parfois même acceptés culturellement par certaines catégories de femmes. Par exemple selon, l'EDS 2011-2012, un peu moins de deux femmes sur dix (16 %) pense que pour au moins une des raisons citées (brûler la nourriture, argumenter avec son mari/partenaire, sortir sans avertir le mari/partenaire, négliger les enfants, refuser d'avoir des rapports sexuels avec son mari/partenaire), il est justifié qu'un homme batte sa femme). Par ailleurs, on note que cette opinion est un peu plus répandue parmi les plus âgées que chez les jeunes femmes (18 % à 45-49 ans contre 15 % à 15-19 ans).

139. En milieu rural, la proportion de femmes qui justifient ce comportement de l'homme dans certaines circonstances est plus élevée qu'en milieu urbain (18 % contre 14 %). Par contre, cette proportion est beaucoup plus faible parmi les femmes les plus



instruites que parmi les autres (7 % contre 19 % chez les femmes sans niveau d'instruction), et parmi celles vivant dans les ménages du quintile de bien-être économique le plus élevé que parmi celles des ménages du quintile le plus bas (12 % contre 18 %). C'est pour dire que la pratique, quelle que soit la raison, persiste. Mais des ripostes nationales sont organisées à divers niveaux pour infléchir la tendance. Les diverses lois votées et promulguées contre les violences faites sur les femmes et le harcèlement sexuel en sont des preuves évidentes qui sont soutenues au haut niveau de l'Etat pour juguler le mal. Dans ce cadre la mission d'évaluation apprécie la performance globale de l'effet qui oscille entre modérée et plus forte (excellente). Comme présentée ci-dessous.

Synthèse Performances Effet-Programme 2.4							
Effet-Programme				Rappels Produits Contributeurs à l'Effet			
Libellé-Effet-Programme 2.4.	Rating			Rating			Libellés-Produits
	E	M	F-N	E	M	F-N	
« Les populations les plus vulnérables notamment les enfants, les adolescents (es) et les femmes bénéficient d'une prévention et d'une protection accrues contre les violences, les abus et exploitations »							1. Les populations les plus vulnérables bénéficient de structures de prévention et de prise en charge de qualité conformément aux normes et standards en vigueur.
							2. Les populations les plus vulnérables, notamment celles ne bénéficiant pas d'une couverture formelle, ont accès à des mécanismes de protection sociale (mutuelle de santé, système de micro – assurance)

▪ **Performance consolidée sur l'Effet-UNDAF 2**

140. Dans la programmation des activités, des produits et des effets programmes, la vision retenue pour l'effet UNDAF 2 consiste à faire bénéficier « **D'ici 2013, les populations d'un accès accru et plus équitable aux services sociaux de base de qualité** ». Les efforts fournis par le SNU à travers ses diverses agences, notamment l'UNICEF et l'UNFPA, ont permis dans la logique de transformation des résultats de parvenir à des acquis globalement satisfaisants qui ont encore confirmé la crédibilité du SNU dans ses efforts d'accompagner les politiques et les stratégie Nationales particulièrement dédiées à l'amélioration du système éducatif, socio-sanitaire et nutritionnel.

141. Les performances acquises en matière d'amélioration du plateau technique, de la santé de la reproduction en direction des populations vulnérables, de dialogue politique et de dynamique de groupes inter-agences dans le cadre de cet effet, ont encore démontré la nécessité pour le Bénin de renforcer son partenariat avec le SNU dans le but de donner plus d'opérationnalité au principe de ONE UN majestueusement conçu dans la théorie.

142. L'effet UNDAF 2 constituerait un pôle d'attraction des interventions du SNU encore assujetti à des risques qu'il faut annihiler dans l'environnement. Ce sont notamment, la lenteur dans la mise en œuvre des plans 2D administrative, l'attitude de type fonctionnaire des cadres des structures nationales d'exécution, insuffisance de motivation du personnel, la mobilité des cadres de la santé et de pris en charge, la stigmatisation des PVVIH, insuffisance de culture de dialogue entre enfants et parents, la persistance de croyance créant une résilience aux pratiques favorables à la santé et la nutrition, l'analphabétisme, insuffisance de mobilisation des ressources, utilisation inadéquate des ressources mobilisées, la fragilisation du Tree ones, faible niveau d'instruction des femmes, etc. la persistance de ces risques dans l'environnement et les mitigations faiblement conduites dans le temps ont conduit la mission à apprécier la performance consolidée de l'effet UNDAF 2 qui varie sans doute de modérée à plus excellente comme résumée ci-dessous.

Synthèse Performances Effet UNDAF 2									
Effet-Programme				Rappel effets programmes contributeurs à l'Effet UNDAF2					
Libellé-Effet UNDAF 2	Rating			Rating			Libellés-Effets programmes		
	E	M	F-N	E	M	F-N			
« D'ici 2013, les populations bénéficient d'un accès accru et plus équitable aux services sociaux de base de qualité »	■	■			■	■	Effet (2.1) : « Les populations, en particulier les enfants de moins de cinq ans, les femmes enceintes et les adolescents ont accès et utilisent davantage des services de santé et de nutrition de qualité »;		
					■	■	Effet (2.2) : « La prévention de l'infection au VIH et la prise en charge globale des PVVIH sont renforcées et intensifiées pour aller vers l'accès universel » ;		
					■	■	Effet (2.3) : « Tous les enfants d'âge préscolaire et scolaire bénéficient de services d'éducation de qualité leur permettant d'achever le cycle d'études primaires » ;		
	■	■			■	■	Effet (2.4) : « Les populations les plus vulnérables notamment les enfants, les adolescents (es) et les femmes bénéficient d'une prévention et d'une protection accrues contre les violences, les abus et exploitations »		

### 3.2.3. Efficacité sur l'Effet-UNDAF.3

**« D’ici 2013, les institutions publiques, les collectivités locales et la société civile mettent davantage en œuvre les règles de bonne gouvernance ainsi que les mécanismes de prévention et de gestion des crises et catastrophes naturelles. »**

143. L’Effet 3 de l’UNDAF était poursuivi à travers cinq Effets-programmes :

- (i) Effet (3.P.1) : « Le gouvernement pilote mieux la réforme administrative et les cadres stratégiques de référence (OMD, OSD, SCRП). »
- (ii) Effet (3.P.2) : « Le Parlement et les autres institutions publiques en charge du contrôle de l’action publique exercent efficacement leurs missions. »
- (iii) Effet (3.P.3) : « Les OSC et les populations, notamment les femmes et les jeunes, participent davantage au processus de prise de décision et à la gestion des affaires publiques. »
- (iv) Effet (3.P.4) : « Les Institutions Publiques et la société civile protègent et promeuvent mieux les Droits Humains et sensibilisent davantage les populations sur leurs droits et devoirs. »
- (v) Effet (3.P.3) : « Le Gouvernement et les communautés locales assurent une meilleure prévention et gestion des crises et catastrophes naturelles. »

▪ **Effet-Programme 3.P.1**

144. Trois produits devaient être livrés par plusieurs agences pour contribuer à faire en sorte que « *le gouvernement pilote mieux la réforme administrative et les cadres stratégiques de référence (OMD, OSD, SCRП)* ».

**Produit (1-1) :** Les Gouvernement dispose de politiques/stratégies globales et sectorielles pour atteindre les OMD, et d’institutions administratives capables de les mettre en œuvre.

145. Les SNU a appuyé le Gouvernement du Bénin et divers de ses démembrément à formuler et ou actualiser les cadres de politiques globales ou sectorielles et les outils de pilotages appropriés. Dans ce cadre, avec l’accompagnement du PNUD, de l’UNICEF, de l’UNFPA, du BIT, notamment, les acquis suivants ont été enregistrés :



- Opérationnalisation du « Plan d’actions 1000 jours pour la réalisation des OMD », adopté par le gouvernement (Ministère créé auprès du Président de la République)
- Renforcement des capacités nationales pour la réalisation des OMD, au double plan stratégique et opérationnel, (PADC-OMD)
- Consultations post 2015 (datant de fin 2013) ayant permis une meilleure prise en compte des aspirations des citoyens dans les réflexions prospectives en cours et l’actualisation du cadre de planification nationale
- Appui à l’élaboration et au suivi des cadres stratégiques de référence, dont le premier est la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté » (SCRП) qui en est à la troisième génération.
- Appui à l’élaboration de documents de politique sectorielle dans 15 ministères et 5 institutions de la République
- Intégration des OMD dans les politiques et plans de développement et mis en cohérence avec les PDC au niveau local
- Renforcement des capacités du MRAI dans la formulation des stratégies de réforme administrative et institutionnelle, et la coordination de leur mise en œuvre en rapport avec les administrations sectorielles concernées.

- Appui à l'élaboration de la stratégie nationale de mise en œuvre de la CCNUCC et à l'élaboration d'une feuille de route pour le Plan National d'Adaptation (PNA)
- Elaboration du document de politique nationale pour le développement intégré du jeune enfant (validé et soumis en conseil des ministres pour adoption)
- Appui à l'opérationnalisation de la Stratégie nationale pour l'éducation primaire accélérée
- Contribution au PNDS, PTD 2010-2012, CDMT 2010-2012
- Elaboration de documents clés de santé publique : Documents nationaux de Supervision et de Monitoring, de promotion de la santé communautaire
- Autres outils d'intervention en santé : Paquets d'Intervention à Haut Impact (PIHI), Cartographie, Plan de passage à l'échelle du PIHI, Plan National de passage à l'échelle PTME
- Appui à la préparation du décret CNAN (Conseil National pour l'Alimentation et la Nutrition)
- Appui à la mise en œuvre du Plan quinquennal national de politique et de stratégies nationales de protection de l'enfant
- Meilleure internalisation du genre dans la SCR3
- Appui à l'élaboration de politiques nationales : Politique Nationale Promotion du Genre (PNPG), Politique Nationale de Promotion de la Femme (PNPF), notamment
- Appui à l'actualisation/révision de la Déclaration de la Politique de Population
- Appui du BIT à l'élaboration de la politique Nationale en matière d'emploi

146. Au regard des attentes qui étaient inscrites dans le produit 1 de l'Effet-programme 1, il apparaît assez nettement que l'UNDAF a consacré beaucoup d'efforts à l'amélioration des capacités stratégiques du Gouvernement, qu'il s'agit du niveau global de la SCR3 et des OMD, ou des niveaux sectoriels, ou encore de la réforme de l'Etat et des problématiques transversales comme le genre et l'environnement. Reste à savoir si ces efforts ont réellement eu les impacts escomptés.

147. Sur la première dimension du produit, relative à la disponibilité de documents de politiques, le résultat est avéré, puisque ces documents ont été bien élaborés. Le second aspect du produit, relatif aux « capacités des institutions administratives à mettre en œuvre ces politiques, est en revanche plus incertain, les outils pour l'évaluer n'étant pas prévus par l'UNDAF lui-même. Certes, concurremment à l'élaboration des cadres de politiques, des processus de renforcement de capacités ont été initiés à l'endroit des entités administratives, mais leur efficacité réelle dépend de bien d'autres facteurs, que le simple fait de les diligenter.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalisations	Rating		
« Le Gouvernement dispose de politiques/stratégies globales et sectorielles pour atteindre les OMD, et d'institutions administratives	▪ Opérationnalisation du « Plan d'actions 1000 jours pour la réalisation des OMD », adopté par le gouvernement (Ministère créé auprès du Président de la République)	E	M	F-N
	▪ Renforcement des capacités nationales pour la réalisation des OMD, au double plan stratégique et opérationnel, (PADC-OMD)	E	M	F-N
	▪ Consultations post 2015 (datant de fin 2013) ayant permis une meilleure prise en compte des aspirations des citoyens dans les réflexions prospectives en cours et l'actualisation du cadre de planification nationale			
	▪ Appui à l'élaboration et au suivi des cadres stratégiques de référence, dont le premier est la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté » (SCR3) qui en est à la troisième génération.			
	▪ Appui à l'élaboration de documents de politique sectorielle dans 15 ministères et 5 institutions de la République			
	▪ Intégration des OMD dans les politiques et plans de développement et mis en cohérence avec les PDC au niveau local			
	▪ Renforcement des capacités du MRAI dans la formulation des stratégies de réforme administrative et institutionnelle, et la coordination de leur mise en œuvre en rapport avec les administrations sectorielles concernées			
	▪ Appui à l'élaboration de la stratégie nationale de mise en œuvre de la CCNUCC et à l'élaboration d'une feuille de route pour le Plan National d'Adaptation (PNA)			
	▪ Elaboration du document de politique nationale pour le développement intégré du jeune enfant (validé et soumis en conseil des			



capables de les mettre en œuvre. »	ministres pour adoption)	 
	▪ Appui à l'opérationnalisation de la Stratégie nationale pour l'éducation primaire accélérée	
	▪ Contribution au PNDS, PTD 2010-2012, CDMT 2010-2012	
	▪ Elaboration de documents clés de santé publique : Documents nationaux de Supervision et de Monitoring, de promotion de la santé communautaire	
	▪ Autres outils d'intervention en santé : Paquets d'Intervention à Haut Impact (PIHI), Cartographie, Plan de passage à l'échelle du PIHI, Plan National de passage à l'échelle PTME	
	▪ Appui à la préparation du décret CNAN (Conseil National pour l'Alimentation et la Nutrition)	
	▪ Appui à la mise en œuvre du Plan quinquennal national de politique et de stratégies nationales de protection de l'enfant	
	▪ Meilleure internalisation du genre dans la SCR3	
	▪ Appui à l'élaboration de politiques nationales : Politique Nationale Promotion du Genre (PNPG), Politique Nationale de Promotion de la Femme (PNPF), notamment	
	▪ Appui à l'actualisation/révision de la Déclaration de la Politique de Population	
▪ Appui du BIT à l'élaboration de la politique Nationale en matière d'emploi		

**Produit (1-2) :** Le Gouvernement assure une meilleure coordination et gestion de l'aide conformément au Plan d'action de la Déclaration de Paris

148. Les appuis du SNU aux stratégies nationales de gestion de l'aide au développement ont été essentiellement portés par le PNUD. Ils ont notamment contribué aux acquis suivants ;

- Adoption d'une politique d'aide au développement qui a permis une meilleure orientation de l'aide
- Réalisation régulière des revues et transmission du rapport du Bénin à l'OCDE

149. En revanche le processus de formulation de la Stratégie de gestion des flux de l'aide au développement, bien qu'enclenchée n'a pu être menée à bien. Le PNUD, qui avait initialisé la formulation a dû la suspendre en constatant que l'engagement du Gouvernement sur la question restait encore à construire et à exprimer. L'absence de cet outil est un handicap dans la tangibilité même du produit qui était de faire en sorte que le gouvernement assure une meilleure coordination et gestion de l'aide, conformément au plan d'action de la Déclaration de Paris.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
« Le Gouvernement assure une meilleure coordination et gestion de l'aide conformément au Plan d'action de la Déclaration de Paris. »	(+) Adoption d'une politique d'aide au développement qui a permis une meilleure orientation de l'aide			
	(+) Réalisation régulière des revues et transmission du rapport du Bénin à l'OCDE			
	(-) Stratégie de gestion des flux d'aide non finalisée			

**Produit (1-3) :** Le Conseil National de statistique, l'INSAE et les autres structures nationales et déconcentrées disposent de capacités pour produire et diffuser une information statistique fiable.

150. L'assistance du Système des Nations Unies en direction du produit était portée par le PNUD, l'UNICEF, l'UNFPA, notamment, l'UNESCO étant nouvellement dans la problématique et ciblant spécifiquement l'appareil statistique scolaire. Les contributions dans le domaine sont ainsi qu'il suit :

- Appui au système national de statistique à travers la réalisation des enquêtes statistiques
- Appui aux travaux de la mise en place d'un fonds de développement Statistique
- Elaboration et l'édition des TBS des départements ;
- Préparation du RGPH4 et de l'EDSB4.

- Mise en place et opérationnalisation de la Base ChildPro dans 6 départements : 10.440 enfants recensés, 48% de filles et 52% de garçons dont l'âge varie de 0 à 18 ans
- Premier Tableau de bord sur les enfants vulnérables publié et disséminé dans tous les départements.
- Système d'Information Communal disponible dans 2 communes de concentration UNDAF (Sinendé et Karimama),
- Base de données BenInfo mise à jour disponible au niveau national et BorgAllInfo disponible dans Borgou-Alibori
- Internalisation des approches Genre, GAR et Droits Humains dans la programmation et le suivi-évaluation des programmes
- Contribution à EMICoV et EDS
- Disponibilité d'une Répertoire national des évaluateurs
- Disponibilité de l'annuaire des statistiques scolaires (avec plusieurs mois de retard, cependant)
- Appui à l'amélioration des systèmes de collecte des statistiques sur l'éducation

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalisations	Rating		
		E	M	F-N
« Le Conseil National de statistique, l'INSAE et les autres structures nationales et déconcentrées disposent de capacités pour produire et diffuser une information statistique fiable. »	(+) Appui au système national de statistique à travers la réalisation des enquêtes statistiques			
	(+) Appui aux travaux de la mise en place d'un fonds de développement Statistique			
	(+) Elaboration et l'édition des TBS des départements			
	(+) Préparation du RGPH4 et de l'EDSB4			
	(+) Mise en place et opérationnalisation de la Base ChildPro dans 6 départements : 10.440 enfants recensés, 48% de filles et 52% de garçons dont l'âge varie de 0 à 18 ans			
	(+) Premier Tableau de bord sur les enfants vulnérables publié et disséminé dans tous les départements.			
	(+) Système d'Information Communal disponible dans 2 communes de concentration UNDAF (Sinendé et Karimama),			
	(+) Base de données BenInfo mise à jour disponible au niveau national et BorgAllInfo disponible dans Borgou-Alibori			
	(+) Internalisation des approches Genre, GAR et Droits Humains dans la programmation et le suivi-évaluation des programmes			
	(+) Contribution à EMICoV et EDS			
	(+) Disponibilité d'une Répertoire national des évaluateurs			
	(+) Disponibilité de l'annuaire des statistiques scolaires (avec plusieurs mois de retard, cependant)			
(+) Appui à l'amélioration des systèmes de collecte des statistiques sur l'éducation				

151. En termes de valeur ajoutée, la qualité des supports statistiques générés par le pays est généralement décrite par les interlocuteurs rencontrés comme se bonifiant d'année en année. Certains s'interrogent toutefois sur les capacités intrinsèques des administrations concernées à faire vivre ces acquis dans la durée, mettant en cause des ressources humaines en constantes dégradations dans l'appareil statistique national.

### Synthèse des performances sur l'Effet-Programme 1

152. Pour rappel, l'Effet-Programme 1 visait à contribuer faire en sorte que « *le gouvernement pilote mieux la réforme administrative et les cadres stratégiques de référence (OMD, OSD, SCRP)* ». La performance du Programme, à cet égard, va de modérée à significative. Le programme a aidé le pays à développer et mettre en œuvre des cadres et outils de diagnostic, d'élaboration et d'évaluation de politiques. Dans ce sens, les acteurs rencontrés estiment généralement parlant que les productions issues de cet appareillage stratégique se sont bonifiées d'année en année. Malgré tout, les mêmes acteurs continuent de s'interroger sur les capacités réelles des institutions nationales, dont les ressources humaines s'inscrivent toujours dans un processus de dégradation continue. Enfin, s'agissant spécifiquement du segment de l'aide au développement, la stratégie de gestion des flux n'a

pas pu être bouclée, le SNU n'ayant pas suffisamment senti qu'en face la partie nationale s'appropriait véritablement le processus de formulation.

Synthèse Performances Effet-Programme 3.1.							
Libellé Effet Programme 3.1.	Rating			Rating			Libellés Produits contributeurs à l'Effet
	E	M	F-N	E	M	F-N	
« Le gouvernement pilote mieux la réforme administrative et les cadres stratégiques de référence (OMD, OSD, SCRП). »							(i) « Le Gouvernement dispose de politiques/stratégies globales et sectorielles pour atteindre les OMD, et d'institutions administratives capables de les mettre en œuvre. »
							(ii) « Le Gouvernement assure une meilleure coordination et gestion de l'aide conformément au Plan d'action de la Déclaration de Paris »
							(iii) « Le Conseil National de statistique, l'INSAE et les autres structures nationales et déconcentrées disposent de capacités pour produire et diffuser une information statistique fiable. »

#### ▪ Effet-Programme 3.P.2

153. Deux produits devaient être livrés par plusieurs agences pour contribuer à faire en sorte que « *le Parlement et les autres institutions publiques en charge du contrôle de l'action publique exercent efficacement leurs missions* ».

**Produit (2-1) :** Les députés élaborent et votent les textes législatifs et assurent un meilleur contrôle de l'action gouvernementale.

154. Les livraisons entrant dans le cadre du produit ont été diligentées par le Programme des Nations Unies pour le Développement et sont ainsi qu'il suit :

- 50 députés au moins formés sur les thématiques relatives aux prérogatives de l'Assemblée Nationale
- 8 lois de règlement examinées contre 5 prévues
- Taux de production législative en augmentation : beaucoup de lois votées dont des lois sensibles telles que : lois sur le harcèlement sexuel, le Code Foncier et domanial, le Code Electoral, avec à sa suite, la création de la CENA
- Implantation d'une radio parlementaire favorisant la transparence et le dialogue entre partis (débat contradictoire)
- Installation d'une minuterie des débats favorisant la rationalisation de la gestion des temps d'intervention, et participant par ricochet au renforcement de la sérénité dans l'hémicycle

155. A travers ce produit, l'UNDAF a créé une vraie valeur ajoutée au profit de l'Assemblée nationale et au-delà, à l'avantage de la démocratie béninoise. Les députés ont significativement été aidés à mieux jouer leur rôle de parlementaires. Non seulement l'apurement des retards en matière d'adoption des lois de règlement est en bonne voie, mais

encore le phénomène du rejet des lois de finances qui est étai t récurrent a quasiment disparu. En effet, l'Unité de Contrôle Budgétaire accompagne effectivement les parlementaires dans la lecture et l'analyse des projets de budget, leur permettant ainsi d'avoir le dialogue pertinent avec l'exécutif et de passer au vote en toute connaissance de cause.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
« Les députés élaborent et votent les textes législatifs et assurent un meilleur contrôle de l'action gouvernementale. »	(+) 50 députés au moins formés sur les thématiques relatives aux prérogatives de l'Assemblée Nationale			
	(+) 8 lois de règlement examinées contre 5 prévues			
	(+) Taux de production législative en augmentation : beaucoup de lois votées dont des lois sensibles telles que : lois sur le harcèlement sexuel, le Code Foncier et domanial, le Code Electoral, avec à sa suite, la création de la CENA			
	(+) Implantation d'une radio parlementaire favorisant la transparence et le dialogue entre partis (débat contradictoire)			
	(+) Installation d'une minuterie des débats favorisant la rationalisation de la gestion des temps d'intervention, et participant par ricochet au renforcement de la sérénité dans l'hémicycle			

**Produit (2-2) :** Les Corps de contrôle de l'Etat assurent davantage le contrôle et l'inspection des services publics.

156. Au titre de ce produit, il n'y a pas eu de livraisons constatées à la diligence des agences du Système des Nations Unies. La Cour des Comptes n'est pas encore effective au Bénin, et ni l'Inspection Générale de l'Etat, ni les Divisions de l'Inspection et de la Vérification Interne, logées au sein des Ministères, n'ont bénéficié d'initiatives de renforcement de capacités dans ce cadre. Au surplus les réalisations recensées sous le produit précédent, dans le cadre de l'appui à la fonction législative, auront contribué à conforter la fonction nationale de contrôle au sens large, le parlement ne pouvant être regardé comme « un corps de contrôle de l'Etat » au sens de l'intitulé du produit.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les Corps de contrôle de l'Etat assurent davantage le contrôle et l'inspection des services publics.	(-) Pas de réalisations directes			
	(+) Renforcement des capacités délibératives et budgétaires contribue indirectement au renforcement de la fonction de contrôle au sens large			

### Synthèse des performances sur l'Effet-Programme 2

157. La performance sur l'Effet-Programme est globalement mitigée. Certes le parlement a bien été renforcé en matière de contrôle de l'action gouvernementale. Des résultats tangibles ont été obtenus à cet égard, notamment des diligences avérées dans le vote des lois de finances et l'apurement progressif des retards dans l'adoption des lois de règlement. Les autres institutions en revanche n'ont pas du tout été touchées par ce processus de développement de capacités : l'Inspection Générale d'Etat et les Division en charge du contrôle dans les départements ministériels.

Synthèse Performances Effet-Programme 3.2.							
Effet-Programme			Rappels Produits Contributeurs à l'Effet				
Libellé-Effet	Rating			Rating			Libellés-Produits
	E	M	F-N	E	M	F-N	
Le Parlement et les autres institutions publiques en charge du contrôle de l'action publique exercent efficacement leurs missions							(i) Les députés élaborent et votent les textes législatifs et assurent un meilleur contrôle de l'action gouvernementale



						(ii)	Les Corps de contrôle de l'Etat assurent davantage le contrôle et l'inspection des services publics
--	--	--	--	--	--	------	---

▪ **Effet-Programme 3.P.3**

158. Trois produits devaient être livrés par plusieurs agences pour contribuer à faire en sorte que « *les OSC et les populations, notamment les femmes et les jeunes, participent davantage au processus de prise de décision et à la gestion des affaires publiques* ».

**Produit (3-1) :** Les OSC disposent davantage de capacités pour assurer un meilleur contrôle de l'action publique y compris au niveau local

159. Le Programme des Nations Unies pour le Développement était le principal initiateur des livraisons au titre du produit. Son action était inscrite dans le cadre du Projet d'Appui au Haut Conseil à la Gouvernance Concertée, qui avait un temps un segment d'appui aux Organisations de la Société Civile. Dans le domaine du Contrôle citoyen, l'ONG Social Watch a notamment été aidée dans l'élaboration de rapports alternatifs, ce qui a fait entendre des voix autres que celle de l'Etat, par exemple sur la mise en œuvre des OMD et autres stratégies nationales de lutte contre la pauvreté. L'appui a également porté sur le développement des capacités thématiques des réseaux de journalistes : OMD, lutte contre la pauvreté, économie, etc. Au total, quelque cent cinquante (150) organisations de la société civile, partenaires du HCGC, réparties sur l'ensemble du territoire national, ont été formées par cette institution.

160. Ce segment du projet d'appui au HCGC n'est toutefois pas allé à terme, l'expérience ayant été arrêtée par le PNUD dans la suite de l'évaluation de son portefeuille gouvernance intervenue fin 2010. Aussi la valeur ajoutée sous ce produit ressort mitigée à faible.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les OSC disposent davantage de capacités pour assurer un meilleur contrôle de l'action publique y compris au niveau local	(+) Appui aux rapports alternatifs (ONG Social Watch-Bénin)		M	F-N
	(+) Renforcement des capacités de 150 ONG			
	(+) Renforcement des capacités thématiques des réseaux de journalistes			
	(-) Suspension de l'assistance à la société civile après 2010			

**Produit (3-2) :** Les femmes et les jeunes participent davantage à la gestion des affaires publiques et sont mieux représentés dans les instances de prise de décision

161. Sous le produit, le Fonds des Nations Unies pour la Population a délivré des contributions importantes en faveur de la promotion de la femme béninoise, en aidant notamment l'élaboration de la Politique Nationale de Promotion du Genre et la Politique Nationale de Promotion de la Femme. Le PNUD à travers le Projet d'Appui au Renforcement et à la Modernisation de l'Assemblée Nationale a également travaillé à susciter davantage de leadership féminin. S'agissant des jeunes, aussi, l'UNFP a soutenu l'opérationnalisation de la Politique Nationale de Promotion de la Jeunesse à travers l'appui du Centre Multimédia des

Adolescents et Jeunes du Bénin où le Fonds a aidé à implanter une radio des jeunes et à ancrer un cursus de formation de jeunes journalistes.

162. Pour autant, l'impact sur les cibles, au sens du produit, n'est pas confirmé par les faits observables dans l'environnement institutionnel béninois. Une manifestation de ce constat a encore été donnée lors du dernier remaniement gouvernement, où la représentation des femmes en partie est ressortie encore plus dégradée.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les femmes et les jeunes participent davantage à la gestion des affaires publiques et sont mieux représentés dans les instances de prise de décision	(+) Appui à l'élaboration de la PNPG		M	F-N
	(+) Appui à l'élaboration de la PNPG			
	(+) Appui à l'opérationnalisation de la PNPJ			
	(-) Position stratégique des femmes et des jeunes (appareil gouvernemental et parlementaire) toujours dégradé			

**Produit (3-3) :** Le secteur privé et le Gouvernement œuvrent davantage pour la promotion et la dynamisation du partenariat public-privé (PPP).

163. Les seules réalisations observées sous le produit ont eu pour cadre l'appui apporté par le PNUD au HCGC qui a eu à organiser des consultations nationales et autres foras où secteurs étatique et privé ont pu se confronter. Tout en ayant contribué à améliorer la qualité de la gouvernance nationale, par une meilleure prise en compte des aspirations des différentes composantes du pays, ces actions n'ont en rien donné lieu à institution de partenariats public-privé, laissant grandement insatisfaite l'attente substantielle qui était inscrite dans le produit.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Le secteur privé et le Gouvernement œuvrent davantage pour la promotion et la dynamisation du partenariat public-privé (PPP).	(-) Aucune réalisation recensée dans le sens d'une dynamisation des partenariats PPP			F-N

### Synthèse des performances sur l'Effet-Programme 3

164. Pour rappel, l'Effet-Programme 3 visait à contribuer faire en sorte que « les OSC et les populations, notamment les femmes et les jeunes, participent davantage au processus de prise de décision et à la gestion des affaires publiques ». La performance du Programme, à cet égard, va de modérée à faible. Un processus d'habilitation de la société civile en matière de contrôle citoyen (appui à la production de rapports alternatifs sur la situation du pays), mais a été arrêté après 2010. Les politiques nationales de promotion des femmes et des jeunes ont été appuyées sur le plan stratégique et/ou opérationnel, mais sans que cela se traduise par une amélioration du positionnement institutionnel de ces deux cibles.

Synthèse Performances Effet-Programme 3.3.	
Effet-Programme	Rappels Produits Contributeurs à l'Effet

Libellé-Effet	Rating			Rating			Libellés-Produits
	E	M	F-N	E	M	F-N	
Les OSC et les populations, notamment les femmes et les jeunes, participent davantage au processus de prise de décision et à la gestion des affaires publiques.							(i) Les OSC disposent davantage de capacités pour assurer un meilleur contrôle de l'action publique y compris au niveau local
							(ii) Les femmes et les jeunes participent davantage à la gestion des affaires publiques et sont mieux représentés dans les instances de prise de décision
							(iii) Le secteur privé et le Gouvernement œuvrent davantage pour la promotion et la dynamisation du partenariat public-privé (PPP).

#### ▪ Effet-Programme 3.P.4

165. Trois produits devaient être livrés par plusieurs agences pour contribuer à faire en sorte que « *les Institutions Publiques et la société civile protègent et promeuvent mieux les Droits Humains et sensibilisent davantage les populations sur leurs droits et devoirs* ».

**Produit (4-1) :** Le Gouvernement harmonise la législation nationale avec les instruments et standards internationaux.

166. Le Programme, à travers les contributions de l'UNICEF, a appuyé l'adoption des lois sur la protection de l'enfant, et sur la lutte contre la traite, en décembre 2009, ainsi que leurs décrets d'application. Un processus de vulgarisation a également été initié : 155 acteurs de 05 sur 77 communes ont été sensibilisés. L'UNFP a soutenu la vulgarisation des Droits humains auprès de plus de 5000 femmes, et des leaders d'opinion touchés également.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Le Gouvernement harmonise la législation nationale avec les instruments et standards internationaux.	(+/-) Adoption des lois sur la protection de l'enfant :			

**Produit (4-2) :** Les pouvoirs publics tiennent compte des droits humains et de l'équité/genre dans la programmation et la budgétisation des dépenses publiques.

167. Les réalisations observées dans le cadre du produit sont inscrites à l'actif du Fonds des Nations Unies pour la Population, et sont ainsi qu'il suit :

- Elaboration d'un plan de renforcement des capacités des acteurs, pour la prise en compte du genre et des droits humains dans la planification et la budgétisation
- Formation de 399 élus locaux et cadres de l'administration locale
- Revue du processus d'élaboration des PDC dans certaines communes pour la prise en compte de l'approche genre et suite aux formées visées au point précédent

168. Pour autant, de l'avis d'une partie des acteurs rencontrés, il n'y a pas une sensibilité systématique au genre et aux droits humains dans les budgets. Seulement des frémissements existent à cet égard, et encore se manifestent-ils davantage au niveau local qu'au niveau central.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les pouvoirs publics tiennent compte des droits humains et de l'équité/genre dans la programmation et la budgétisation des dépenses publiques.	(+) Elaboration d'un plan de renforcement des capacités des acteurs, pour la prise en compte du genre et des droits humains dans la planification et la budgétisation			
	(+) Formation de 399 élus locaux et cadres de l'administration locale			
	(+) Revue du processus d'élaboration des PDC dans certaines communes pour la prise en compte de l'approche genre et suite aux formées visées au point précédent			
	(+) Pour autant budgets toujours faiblement sensibles au genre et aux droits humains			

**Produit (4-3) :** Les institutions publiques et les Organisations de la Société Civile assurent au profit des populations, notamment les groupes vulnérables, la vulgarisation des droits fondamentaux de l'homme au niveau communautaire.

169. Les apports du SNU sous le produit ont été portés par l'UNICEF et l'UNFPA et concernent les réalisations suivantes :

- Lois sur la protection de l'enfant, et sur la lutte contre la traite, adoptées en décembre 2009, leurs décrets d'application vulgarisés : 155 acteurs de 05 sur 77 communes ont été sensibilisés
- Droits humains vulgarisés auprès de plus de 5000 femmes, et des leaders d'opinion touchés également

170. Ces actions de sensibilisation ayant été menées, et leur envergure connue, leurs impacts en termes de connaissances-aptitudes-capacités restent incertaines, en l'absence d'évaluations ad hoc.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les institutions publiques et les Organisations de la Société Civile assurent au profit des populations, notamment les groupes vulnérables, la vulgarisation des droits fondamentaux de l'homme au niveau communautaire	(+) Lois sur la protection de l'enfant, et sur la lutte contre la traite, adoptées en décembre 2009, leurs décrets d'application vulgarisés : 155 acteurs de 05 sur 77 communes ont été sensibilisés			
	(+) Droits humains vulgarisés auprès de plus de 5000 femmes, et des leaders d'opinion touchés également			
	(?) Capacités réelles non évaluées			

#### Synthèse des performances sur l'Effet-Programme 4

171. Pour rappel, l'Effet-Programme 4 visait à contribuer faire en sorte que « *les Institutions Publiques et la société civile protègent et promeuvent mieux les Droits Humains et sensibilisent davantage les populations sur leurs droits et devoirs* ». La performance du Programme, à cet égard, est plutôt contrastée : affirmée sur la consolidation et la diffusion de l'arsenal légal, et plus incertaine en ce qui concerne une réelle modification des comportements.

172. Le Programme a, en effet, favorisé l'adoption des lois sur la protection de l'enfant, et sur la lutte contre la traite, en décembre 2009, ainsi que leurs décrets d'application. Un travail de diffusion de ces instruments juridiques a également accompagné, tant au niveau institutionnel communal, qu'à celui des populations et de leurs communautés. Des formations centrées sur les droits de l'homme et le genre ont également été administrés, notamment aux élus locaux, de même que ces problématiques ont été internalisées dans les documents de planification communaux.

173. Pour autant, en l'absence d'évaluations ad hoc, il est difficile de se prononcer sur les véritables impacts de toutes ces initiatives. Ce qui est acquis, c'est que le Programme a bien aidé l'environnement à consolider son appareil juridique dans le domaine, contribué également à une certaine diffusion des valeurs liées aux droits humains. Reste à savoir dans quelle mesure, ces efforts ont réellement impacté les comportements des parties, les détenteurs de l'autorité et les justiciables eux-mêmes.

Synthèse Performances Effet-Programme 3.4.							
Effet-Programme			Rappels Produits Contributeurs à l'Effet				
Libellé-Effet-Programme	Rating			Rating			Libellés-Produits
	E	M	F-N	E	M	F-N	
Les Institutions Publiques et la société civile protègent et promeuvent mieux les Droits Humains et sensibilisent davantage les populations sur leurs droits et devoirs.	E	M	F-N	E			(i) Le Gouvernement harmonise la législation nationale avec les instruments et standards internationaux
					M		(ii) Les pouvoirs publics tiennent compte des droits humains et de l'équité/genre dans la programmation et la budgétisation des dépenses publiques.
				E	M		(iii) Les institutions publiques et les Organisations de la Société Civile assurent au profit des populations, notamment les groupes vulnérables, la vulgarisation des droits fondamentaux de l'homme au niveau communautaire

#### ▪ Performance sur l'Effet-Programme 3.P.5

174. Quatre produits devaient être livrés par plusieurs agences pour contribuer à faire en sorte que « *le Gouvernement et les communautés locales assurent une meilleure prévention et gestion des crises et catastrophes naturelles* ».

**Produit (5-1) :** Les structures nationales et les acteurs locaux maîtrisent les outils de prévention et de gestion des crises et catastrophes naturelles

175. Les réalisations au titre du produit ont été le fait du PNUD, de l'OMS et de l'UNICEF, notamment, et portent sur les cadres et outils de gestion et communication, au niveau national et local. Le détail de ces contributions est ainsi qu'il suit :

- Mise en place d'un dispositif léger d'alerte précoce.
- Différents plans de contingence opérationnalisés

- Développement des capacités nationales de diagnostic (élaboration de situations de référence des thématiques (i) désertification, (ii) changements climatiques, (iii) biodiversité, etc.) et de formulation de stratégies.
- Elaboration de 36 plans de formation des ministères
- Intégration d'une dimension environnementale comme composante transversale dans les plans communaux de développement
- Promotion de modèles de production viables, soucieux de la préservation de l'environnement : à travers le soutien de micro-activités économiques communautaires
- Mise en place de brigades sanitaires en cofinancement avec le comité de gestion de la crise des inondations
- Elaboration et mise en œuvre du plan de communication de prévention des maladies transmissibles liées aux inondations
- Réalisation de 3000 affiches et dépliants pour appuyer la sensibilisation des écoles, des formations sanitaires et des lieux publics en matière de prévention
- Réalisation de 10 magazines radio et TV, diffusées sur les antennes nationales, privées et locales, pour sensibiliser les populations sur les maladies liées aux inondations
- Développement d'outils analytiques pour appréhender l'impact des politiques sociales et des dépenses publiques sur la situation des enfants, en particulier dans les ménages les plus pauvres

176. Ces contributions du Système des Nations Unies ont contribué à doter l'environnement d'un paquet de moyens modernes d'évaluation, de prévention, de pilotage, et de communication dans le domaine des crises et catastrophes naturelles, participant sans doute à l'amélioration de la résilience de l'environnement national. L'UNDAF a aussi été un cadre de mobilisation des efforts dans ces moments difficiles, bien au-delà des SNU.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalizations	Rating		
		E	M	F-N
Les structures nationales et les acteurs locaux maîtrisent les outils de prévention et de gestion des crises et catastrophes naturelles	(+) Mise en place d'un dispositif léger d'alerte précoce.			
	Différents plans de contingence opérationnalisés			
	(+) Développement des capacités nationales de diagnostic (élaboration de situations de référence des thématiques (i) désertification, (ii) changements climatiques, (iii) biodiversité, etc.) et de formulation de stratégies.			
	(+) Elaboration de 36 plans de formation des ministères			
	(+) Intégration d'une dimension environnementale comme composante transversale dans les plans communaux de développement			
	(+) Promotion de modèles de production viables, soucieux de la préservation de l'environnement : à travers le soutien de micro-activités économiques communautaires			
	(+) Mise en place de brigades sanitaires en cofinancement avec le comité de gestion de la crise des inondations			
	(+) Elaboration et mise en œuvre du plan de communication de prévention des maladies transmissibles liées aux inondations			
	(+) Réalisation de 3000 affiches et dépliants pour appuyer la sensibilisation des écoles, des formations sanitaires et des lieux publics en matière de prévention			
	(+) Réalisation de 10 magazines radio et TV, diffusées sur les antennes nationales, privées et locales, pour sensibiliser les populations sur les maladies liées aux inondations			
	(+) Développement d'outils analytiques pour appréhender l'impact des politiques sociales et des dépenses publiques sur la situation des enfants, en particulier dans les ménages les plus pauvres			

**Produit (5-2) :** Les communautés locales ont élargi leurs accès à l'information sur les phénomènes extrêmes futurs.

177. Une série de 4 inputs déjà présents sur le produit précédent, touchent aussi bien les populations et leurs communautés de base en matière d'accès à l'information sur les phénomènes extrêmes. Les trois premiers sont le fait de l'Organisation Mondiale de la Santé, tandis que le quatrième est à l'actif du PNUD.

- Elaboration et mise en œuvre du plan de communication de prévention des maladies transmissibles liées aux inondations

- Réalisation de 3000 affiches et dépliants pour appuyer la sensibilisation des écoles, des formations sanitaires et des lieux publics en matière de prévention
- Réalisation de 10 magazines radio et TV, diffusées sur les antennes nationales, privées et locales, pour sensibiliser les populations sur les maladies liées aux inondations
- Promotion de modèles de production viables, soucieux de la préservation de l'environnement : à travers le soutien de micro-activités économiques communautaires

178. Sur les inondations en particulier, et plus globalement s'agissant du risque environnement, la communication de masse déployée dans le cadre des stratégies de contingences accompagnées par le SNU, ont permis de renforcer notablement la sensibilité des populations à ces réalités.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalisations	Rating		
		E	M	F-N
Les communautés locales ont élargi leurs accès à l'information sur les phénomènes extrêmes futurs.	(+) Elaboration et mise en œuvre du plan de communication de prévention des maladies transmissibles liées aux inondations			
	(+) Réalisation de 3000 affiches et dépliants pour appuyer la sensibilisation des écoles, des formations sanitaires et des lieux publics en matière de prévention			
	(+) Réalisation de 10 magazines radio et TV, diffusées sur les antennes nationales, privées et locales, pour sensibiliser les populations sur les maladies liées aux inondations			
	(+) Promotion de modèles de production viables, soucieux de la préservation de l'environnement : à travers le soutien de micro-activités économiques communautaires			

**Produit (5-3) :** Les structures nationales et les communautés locales identifient et diffusent les connaissances et savoirs endogènes favorables à la prévention et à la maîtrise des catastrophes naturelles.

179. Il n'y a pas eu de véritable approche de résilience basée sur les compétences endogènes. La valeur ajoutée du Programme sous le produit, ressort nulle par conséquent.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalisations	Rating		
		E	M	F-N
Les structures nationales et les communautés locales identifient et diffusent les connaissances et savoirs endogènes favorables à la prévention et à la maîtrise des catastrophes naturelles	(-) Pas d'approche de résilience spécifiquement dédiée à la valorisation des compétences endogènes des populations			

**Produit (5-4) :** Les structures nationales et les communautés locales prennent part annuellement au processus de mise en place du plan de contingence inter-agence opérationnel

180. Le plan de contingence inter-agences est régulièrement mis à jour, et son agenda enregistre la participation des structures nationales concernées. Il interpelle aussi bien, dans sa mise en œuvre du moins, les communautés et les populations cibles.

Synthèses Performances Produit				
Libellé-Produit	Réalisations	Rating		
		E	M	F-N

Les structures nationales et les communautés locales prennent part annuellement au processus de mise en place du plan de contingence inter-agence opérationnel	(+ Plan de contingence inter-agences est régulièrement mis à jour et en oeuvre : participation des services centraux au niveau stratégique et des populations au niveau opérationnel			
--	--	--	--	--

### Synthèse des performances sur l'Effet-Programme 5

181. Pour rappel, l'Effet-Programme 5 visait à contribuer faire en sorte que « *le Gouvernement et les communautés locales assurent une meilleure prévention et gestion des crises et catastrophes naturelles* ». La performance du Programme, à cet égard, montre un assez bon profil, avec toutefois une faiblesse sur l'un des produits qui devaient être livrés. Le Programme a bien aidé à asseoir un cadre participatif d'évaluation, de programmation et de coordination des activités de prévention et de gestion des crises et catastrophes naturelles. Les instruments adéquats ont été développés dans ce cadre, notamment un plan de contingence qui, à partir d'une communication proactive, est largement relayé dans l'environnement. Parmi les quatre produits initialement ciblé, seul celui relatif à la valorisation des compétences endogène apparaît ne pas avoir été livré.

Synthèse Performances Effet-Programme 3.3.							
Effet-Programme			Rappels Produits Contributeurs à l'Effet				
Libellé-Effet-Programme	Rating			Rating			Libellés-Produits
	E	M	F-N	E	M	F-N	
Le Gouvernement et les communautés locales assurent une meilleure prévention et gestion des crises et catastrophes naturelles.							(i) Les structures nationales et les acteurs locaux maîtrisent les outils de prévention et de gestion des crises et catastrophes naturelles
							(ii) Les communautés locales ont élargi leurs accès à l'information sur les phénomènes extrêmes futurs
							(iii) Les structures nationales et les communautés locales identifient et diffusent les connaissances et savoirs endogènes favorables à la prévention et à la maîtrise des catastrophes naturelles
							(iv) Les structures nationales et les communautés locales prennent part annuellement au processus de mise en place du plan de contingence inter-agence opérationnel

#### ▪ Performance consolidée sur l'Effet-UNDAF 3

182. Il s'agissait, avec l'Effet-UNDAF 3, de contribuer à ce que « d'ici 2013, les institutions publiques, les collectivités locales et la société civile mettent davantage en œuvre les règles de bonne gouvernance ainsi que les mécanismes de prévention et de gestion des crises et catastrophes naturelles ». Globalement, et qualitativement s'entend puisque les mesures quantitatives n'existent sur la chaîne de suivi-évaluation, la performance du Programme à cet égard s'échelonne d'élevé à modéré, en fonction des effets-programmes spécifiques et de leurs produits dédiés. Il y a eu des acquis notables en matière de pilotage de



réforme et d'outils de programmation et de suivi-évaluation des stratégies de développement (OMD et SCRIP, mais aussi programmes de développement sectoriels, et planification locale).

183. La prévention et la gestion des crises et catastrophes naturelle aura également été un haut lieu d'investissement et de succès, sauf dans son volet valorisation des savoirs et savoir-faire endogènes des communautés. En matière de promotion des droits humains et du genre, le programmation significativement soutenu la consolidation du cadre légal et l'élargissement de sa diffusion, sans pour autant qu'il soit possible de dire la mesure dans laquelle les comportements ont réellement été modifiés dans ce sens.

184. S'agissant de la gouvernance politique et institutionnelle, si le Programme a fortement conforté le contrôle parlementaire de l'action gouvernementale, en suscitant une meilleure capacité de lecture des projets lois et d'interpellation de l'exécutif, cette fonction de contrôle n'a pas été touchée au niveau des corps de contrôle de l'Etat. Le contrôle citoyen a bien été ciblé au début à travers l'appui à la production de rapports alternatifs par les ONG, mais cette assistance a été suspendue après 2010. Enfin, malgré les intentions actées dans le cadre logique, le Programme n'est pas parvenue à améliorer la représentation des femmes et des jeunes dans les instances de la décision publique.

Synthèse Performances Effet-UNDAF 3							
Effet-UNDAF 3			Rappel Effets-Programmes Contributeurs à l'Effet-UNDAF3				
Libellé-Effet	Rating			Rating			Libellés-effets-programme
	E	M	F-N	E	M	F-N	
D'ici 2013, les institutions publiques, les collectivités locales et la société civile mettent davantage en œuvre les règles de bonne gouvernance ainsi que les mécanismes de prévention et de gestion des crises et catastrophes naturelles.							(i) Le gouvernement pilote mieux la réforme administrative et les cadres stratégiques de référence (OMD, OSD, SCRIP).
							(ii) Le Parlement et les autres institutions publiques en charge du contrôle de l'action publique exercent efficacement leurs missions
							(iii) les Institutions Publiques et la société civile protègent et promeuvent mieux les Droits Humains et sensibilisent davantage les populations sur leurs droits et devoirs
							(iv) Le Gouvernement et les communautés locales assurent une meilleure prévention et gestion des crises et catastrophes naturelles

### 3.2.2. *Prise en compte des principes UN en matière de programmation*

#### 3.2.2.1. **Principes de la doctrine des Nations Unies « Unis dans l'action »**

185. Certes, au moment de l'élaboration du cycle 2009-2013 du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement au Bénin, le pays ne faisait pas formellement partie des huit pays retenus pour expérimenter la nouvelle doctrine du « One UN ». En 2010, le Gouvernement l'a adoptée en Conseil des Ministres, rendant légitime de se poser la question de savoir dans quelle mesure l'UNDAF a pu s'ajuster pour aller dans ce sens. Au demeurant, même en l'absence d'un statut de pays-one UN, le cadre de programmation de l'UNDAF y faisait déjà amplement référence à travers ses propres principes de

programmation fortement inspirés de ceux du « One UN ». On lit, en effet, page 20 du document de programme : « Les trois domaines de coopération retenus offrent aux Agences du SNU, sous le leadership du Coordonnateur Résident, l'occasion d'opérationnaliser leur volonté « d'être Unies dans l'action ».

### **(i) Un seul leader**

186. Ce principe exprime la volonté de parler d'une seule et même voix, face aux autres partenaires, notamment la partie nationale, mais aussi les autres partenaires au développement. L'unification du leadership a été exprimé dans le cycle à deux niveaux au moins, politique d'abord, stratégique ensuite.

187. Au niveau politique, le principe était de laisser au Coordonnateur Résident la responsabilité d'être, au nom du SNU, l'interlocuteur unique du Chef de l'Etat du Premier Ministre, les agences pouvant naturellement avoir une interaction directe avec les autorités ministérielles sectorielles qui sont en interface de coopération technique avec elles. Le Coordonnateur Résident devait aussi être le seul représentant du SNU au sein du Comité Gouvernement-Partenaires au développement, qui se veut un cadre de dialogue de haut niveau. Bien respecté dans l'ensemble, ce code de conduite a pu être contrarié par moment, à la faveur de la relative vacuité qui a caractérisé la Coordination Résidente intérimaire.

188. Au niveau stratégique, la cohérence du leadership a été acté dans le principe de la formation de sous-groupes de travail thématiques qui, à l'intérieur du Système, devaient permettre aux agences d'harmoniser leurs positions, de construire une vision partagée avant de prendre part aux rencontres avec la partie nationale et ou les autres partenaires techniques et financiers. Il est revenu à la mission que ce ne sont pas tous les groupes qui ont pu fonctionner normalement.

189. Au niveau protocolaire, en rapport avec la représentation du Système aux différents événements et manifestations publics, pour mieux rentrer dans le leadership unifié, il avait été retenu, et pratiqué dans une certaine mesure, le principe de centraliser à la Coordination, toutes les invitations reçues du Gouvernement et de désigner une agence pour diriger la représentation du Système et délivrer un unique message en son nom.

### **(ii) Un seul programme**

190. L'UNDAF constitue un espace approprié pour faire vivre le principe de l'unité ou de la cohérence programmatiques. De surcroît, le cycle 2009-2013, avait mis en avant l'idée de « zones d'interventions communes pour assurer plus de synergies et des réponses appropriées aux gaps identifiés (...) » (UNDAF, p.14). Quatre communes de concentration avaient été retenues à cet égard : Malanville, Karimama, Sinendé et Bembereké. Nonobstant ce cadre théorique bien balisé, dans la réalité, il n'y a pas eu de programme unique dans le cycle sous revue, mais seulement une juxtaposition des programmes des agences. Le cadre de résultats de l'UNDAF donné, en ce qui concerne son opérationnalisation, les agences avaient chacune leurs programme et plan d'actions spécifiques, pour certaines, échelonnés sur des durées qui ne coïncidaient pas avec celle de l'UNDAF.

191. En l'absence d'un programme unifié proprement dit, la programmation conjointe sur des interventions données n'a pas non plus beaucoup fonctionné, contrairement à l'esprit et à la lettre du Programme qui identifiait d'emblée des problématiques spécifiques sur lesquelles

devaient être articulées des programmations conjointes : (i) Emploi des jeunes et des femmes, agriculture et développement rural, (ii) Education, notamment l'accélération de la scolarisation de la jeune fille, (iii) Survie de la mère, du nouveau-né et de l'enfant, (iv) Prévention et prise en charge du VIH/Sida, (v) Renforcement des capacités de mise en œuvre des programmes de développement, (vi) Renforcement du système d'information statistique pour assurer un meilleur suivi de la SCRIP et du PCNUAD d'une part, et l'évaluation de l'impact des politiques de réduction de la pauvreté sur les groupes vulnérables d'autre part, (vii) Santé de la reproduction des Adolescents, (viii) Plaidoyer et appui pour l'élaboration, l'étude et le vote des lois relatives aux droits humains, (ix) Prise en compte des femmes et des jeunes dans les Politiques, Stratégies et Programmes, (x) Prévention et gestion des crises, catastrophes naturelles et épidémies.

192. Seulement la gestion des inondations a pu constituer un espace d'intervention majeur où de véritables synergies inter-agences se sont nouées et ont fonctionné, aux côtés d'autres partenaires. Le projet Elections fut aussi un cadre de programmation conjointe, mais impliquant essentiellement une agence du SNU et d'autres partenaires en dehors du SNU. Le PNUD et l'UNCDF ont aussi travaillé ensemble dans le développement local, avec le projet PA3D, mais sans que l'expérience fût toujours regardée comme emblématique d'une programmation conjointe inter-agences, le PNUD représentant traditionnellement l'UNCDF non résidente au Bénin. Le PNUD et l'UNFPA ont également eu un programme conjoint autour du Centre des Arts et Métiers de la Femme de Parakou. Cette expérience s'est brutalement achevée, après le retrait unilatéral de l'une des agences, suite à une insatisfaction sur l'usage d'une partie de ses ressources. Il y a eu certes quelques autres programmations conjointes, mais d'envergure plus limitée, comme celle qui a réuni le PAM, l'OMS et l'UNICEF autour des cantines scolaires, qui a en revanche si bien réussi qu'un partenaire bilatéral, le Corps de la Paix Américain, s'est joint à l'expérience.

193. Des projets de programmation conjointe, qui auraient pu être emblématiques, de par leur envergure ou objet, n'ont en revanche pas pu être matérialisés. C'est le cas notamment d'un grand programme de lutte contre la pauvreté par le soutien à l'économie rurale, qui devait être porté par le FIDA et le PNUD, la FAO et le PAM. Les agences n'ayant finalement pas pu se mettre d'accord alors que le dossier technique était monté, le FIDA qui apportait l'essentiel des ressources est allé de son côté avec la partie nationale, dans un concept qu'un PTF hors système s'apprête à intégrer aujourd'hui. Il faut dire que ledit partenaire, la Banque Ouest Africaine de Développement (BOAD) en l'occurrence, était pressenti dans le tour de table initial, mais avait préféré ne pas donner suite en constatant qu'à l'intérieur du Système même, les parties ne s'accordaient pas assez.

194. Ce programme rural devait être l'un des principaux leviers de contribution à l'Effet 1 de l'UNDAF 2009-2013. A contrario, son échec en tant que programme conjoint était parti par constituer un facteur important de déstabilisation des capacités du Système à peser sur cet effet. Cette situation n'a pas pu être rattrapée que partiellement par le Projet d'Appui à la Croissance Economique Rurale, mené de son côté par le FIDA et le Projet d'appui à la Promotion de l'Entreprenariat Agricole, que le PNUD a développé, plus tard, de son côté, sur ressources de l'Etat.

195. Le développement des capacités du système statistique national, crucial à l'établissement des situations de référence, à l'élaboration des politiques macroéconomiques et sectorielles et leur évaluation, est un autre lieu intéressant pour observer le comportement des agences en rapport avec le principe de l'unité d'action. Quasiment toutes les agences

viennent en appui à l'appareil statistique, de manière soutenue et récurrente. De bon sens, un projet conjoint a été formulé pour intégrer ces multiples interventions et en catalyser d'autres. Contre tout bon sens, les agences ne sont jamais parvenues à signer ce projet.

196. Au regard du peu de résultat obtenu dans la programmation conjointe, la mission s'est efforcée de savoir ce qui jouait à ce point contre ce principe de l'unité dans l'action. La gestion des ressources serait-elle en cause ? Trois modalités sont admises à cet égard : une gestion déléguée à une agence d'exécution, une gestion parallèle où chaque agence gère ses propres ressources dans le cadre toutefois d'un plan d'actions commun, et une modalité intermédiaire dite « canalisée » où les ressources sont mises commun auprès d'une entité nationale servant d'agence d'exécution. Cette palette de possibilités dans la gestion des deniers de travail relativise, à tout le moins, l'impact de cette dimension dans la prévention des agences à l'égard des projets conjoints.

197. Sur un autre plan, la persistance de cultures identitaires de fanion, mettant en avant la visibilité individuelle, est également à mettre en cause. Les agences seraient encore fortement attachées à l'affichage de leurs symboles institutionnels, et montreraient peu d'allant vers des entreprises communes où l'affiche est justement partagée, dans le meilleur des cas, et, dans le pire, dominée par l'une d'entre elles. Plus substantiellement, la force des cultures de fanion doit aussi beaucoup, en fin de compte, aux modèles de redevabilité insuffisamment renouvelés dans lesquels la verticalité distante de la relation avec le siège assèche les synergies horizontales du dialogue avec les pairs dans la proximité que confère le niveau opérationnel des missions résidentes.

### **(iii) Un seul budget**

198. Les ressources nécessaires à la mise en œuvre du cycle 2009-2013 du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement au Bénin, étaient évaluées dans le document de programme à la somme de 329,84 millions de dollars des Etats Unies d'Amérique. Toutefois il ne s'agissait guère d'un budget unique. Dans la pratique, les ressources réelles des agences étaient engagées pour l'essentiel dans leurs programmes-pays et plans d'actions respectifs. Mieux, dans les rares projets conjoints, les ressources étaient plutôt gérées de façon parallèle, tandis que les projets conjoints inaboutis l'ont parfois été par défiance du principe du budget unique.

199. Sur le plan des livraisons budgétaire, l'engagement était acté dans le Programme d'utiliser l'Approche Harmonisée de Transferts des Ressources (HACT) aux partenaires nationaux en charge de l'exécution des Programmes. ». Un document d'entente entre agences a été élaboré dans ce sens, mais son application effective s'est heurtée au fait qu'il était en décalage avec les normes de l'Administration en matière de prise en charge de ses missionnaires.

### **(iv) Un même Bureau**

200. Pour le moment, il n'y a pas encore de localisation unique. Les agences se regroupent toutefois, par petits groupes, sur plusieurs sites. Quelques agences sont abritées séparément. Dans la suite de son adoption du « One UN » en 2010, le Gouvernement du Bénin a mis à la disposition du Système un terrain d'environ 3ha pour l'édification d'un siège unique. Les études techniques, à l'initiative du Système seraient en cours, et dernièrement un partenaire se serait manifesté pour construire ledit siège, dans l'esprit des commodités de coopération

apportées traditionnellement aux entités des Nations Unies. La mission a toutefois observé que les réaménagements d'espace et les réinstallations récentes de certaines agences dans des locaux de plus grand confort tendaient à ralentir le projet de regroupement.

### **3.2.2.2. Prise en charge des thématiques transversales**

201. Le destin des thématiques transversales qui sont comme des valeurs structurantes devant de servir de milieu naturel aux interventions du Système des Nations Unies, apparaît tout de suite ténu car elles ne sont pas prises en charge dans les lieux de préambules ou les espaces de transition où sont affirmés les principes. Contrairement aux principes du « One UN » auxquels il est fait référence soit directement soit indirectement, le genre, les droits humains, le développement des capacités, ne sont pas visés comme principes structurants, dans leur dignité de matière transversale.

#### **(i) Genre**

202. Si le genre n'est pas invoqué comme principe d'action transversal, la matrice de suivi-évaluation met en avant une approche genre dans la constitution de ses outils de mesure, sans que cette approche soit systématisée. En effet, sur de nombreux effets et produits, les indicateurs ne sont pas rendus sensibles au genre. Sur le plan opérationnel, les projets et programmes n'ont pas davantage une sensibilité systématique au genre. Au contraire, le genre est pris en charge dans le cadre d'interventions spécifiques, ce qui est justement le confinement que la dignité de question transversale devait aider à dépasser.

203. Ce qui a été fait dans le cadre de ces interventions-projets, sous la houlette de l'UNFPA et la PNUD notamment, est comme suit : Appui à l'élaboration de la Politique Nationale de Promotion du Genre ; Appui à l'élaboration de la Politique Nationale de Promotion de la Femme ; Vulgarisation des droits humains auprès de 5000 femmes ; Effort de promotion d'un leadership parlementaire féminin ; internalisation du genre dans les processus d'élaboration des Plans de Développement Communaux.

204. L'impact de ces appuis du SNU tarde à se faire sentir significativement dans le positionnement sociologique de la femme. D'un gouvernement à l'autre, d'une législature à l'autre, la représentation des femmes dans l'exécutif et le parlement ne cesse de faiblir. Si la constitution de 1990 affirme le principe de la parité, cette disposition attend toujours son opérationnalisation, à travers une loi et ses décrets d'application.

#### **(ii) Droits humains**

205. Comme avec le genre, les réalisations au titre de la promotion des droits humains ne résultent pas d'une stratégie transversale et holistique, mais s'inscrivent dans des projets spécifiques, portés notamment par l'UNICEF, l'UNFPA et le PNUD : appui à l'adoption des lois sur la protection de l'enfant, et sur la lutte contre la traite, et de leurs décrets d'application, en décembre 2009 ; appui à la vulgarisation des droits humains : 155 acteurs de 05 sur 77 communes ont été sensibilisés ; 5000 femmes, et des leaders d'opinion sensibilisés aux droits humains.

#### **(iii) Développement de capacités**

206. De toutes les thématiques transversales, le développement de capacités est la seule thématique à être réellement transversale, dans la mesure où pratiquement toutes les

interventions ont été menées dans une logique de développement des capacités nationales. Trois groupes de cibles se dégagent à cet égard : (i) les Administrations centrales ou nationales, (ii) les collectivités locales, (iii) les organisations de la société civile, et (iv) les populations.

207. Au niveau de l'administration centrale, le programme a contribué à améliorer les capacités stratégiques en matière de gestion globale de l'environnement économique et social. Les formations dispensées, les équipements de travail mis à disposition, les experts externes mobilisés ont eu une résonance certaine sur le pilotage de l'économie. La formulation et l'évaluation des politiques de poursuite des OMD dans le cadre de la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté, en particulier, ont fait l'objet d'une attention particulière de la part du SNU, au niveau stratégique global comme à celui plus sectoriel des départements ministériels (15 ministères au moins ont été accompagnés dans l'élaboration de politiques sectorielles).

208. Les collectivités territoriales ont été touchées par le programme, qui les a appuyées dans le domaine de la planification locale, notamment. Leurs outils de programmation ont été de surcroît substantiellement renouvelés, par l'internalisation systématique d'une sensibilité au genre et à l'environnement. Des formations et des dotations en équipements ont permis d'améliorer les capacités d'intervention des autorités locales, qui restent toutefois fortement handicapées par les contraintes budgétaires ambiantes.

209. Les organisations de la société civile ont été appuyées dans le domaine du contrôle citoyen, à travers la production de rapports alternatifs, notamment. Elles ont également été mobilisées et soutenue en conséquence pour servir de relai porter l'appui-conseil direct aux populations, en particulier dans les activités de production à la base.

210. Enfin, au titre de ses interventions opérationnelles, le programme a directement touché certaines communautés et populations. Elles ont notamment bénéficié de renforcement de leurs capacités dans les systèmes de production. Les activités agro-sylvo-pastorale, en rapport avec la sauvegarde de l'environnement, ont été un terreau d'investissement pour les projets opérationnels du Programme.

#### **(iv) Lutte contre le VIH-Sida**

211. Formellement et techniquement parlant, la dimension transversale de la lutte contre le VIH-SIDA n'est pas plus lisible dans le Programme que les autres thématiques transversales. Toutefois, le cadre de gestion de cette problématique mis en place par le Système à travers un ONUSIDA coordonnateur accompagné par des focaux dans les différentes agences, confère à cette thématique un positionnement majeur, même si elle ne rentre pas dans une approche systématiquement portée par toutes les interventions. Des acquis importants ont été engrangés :

- Renforcement des capacités des cadres du ministère de la santé (DSME) sur le leadership.
- Renforcement des capacités des maternités (48 % des d'entre elles offrent désormais les services PTME aux FE ;
- Amélioration de l'accès des femmes enceintes, des adolescents, des jeunes et des autres populations vulnérables aux services de prévention : 12% (68852/574546) des adolescents et jeunes de 10 à 24 ans de 19 communes ont eu accès aux services de conseils et dépistage volontaire et 2.5% (14611/574546) des jeunes de 10 à 24 ans des 19

communes se sont fait effectivement dépister ; 46% (199828 sur 430118) des FE testées au niveau national contre 116739 FE dépistées en 2008

- Recrutement et la formation de pairs éducateurs pour la promotion de la sexualité responsable et de la PF au sein des élèves<sup>1</sup>(CCC/IEC/SRAJ/IST/VHI)
- Sécurisation des produits par la formation des logisticiens sur l'utilisation du logiciel CHANEL pour la maîtrise des stocks (sortie et approvisionnement)
- Equipement de Radios communautaires pour la sensibilisation des populations en langue locale sur 7-8 thématiques dont : la CPN recentrée, la PF, l'Accouchement Assisté, les Fistules Obstétricales, le VIH SIDA
- Mise en œuvre des interventions opérationnelles de la SRAJ à travers un réseau de 12 Centres d'Ecoute d'Information et de Conseils (CEIC)
- Renforcement du dispositif institutionnel (*mise en place stratégie multisectorielle SRAJ; introduction SRAJ dans les programmes d'entreprenariat etc.*)
- Appui à la création des centres multimédia pour la promotion de la SR dans l'environnement des adolescents et jeunes (CMAJB, CEMAAC,...)
- Amélioration de l'accessibilité des services de prise en charge globale (CDV, soins, soutien..) de qualité : au moins 53% de femmes enceintes identifiées et de nouveau-nés de mère séropositive, accèdent aux ARV et prophylaxie ARV

#### (v) Autres thématiques transversales

**Tableau 30 : Situation des autres thématiques transversales**

Thématiques	Situation sur le programme
Promotion de l'environnement	N'a pas le statut de thématique transversale dans le programme ; elle est insérée dans le 1 <sup>er</sup> Effet, et mis en œuvre comme tel dans des projets spécifiques
Prévention des crises et gestion des catastrophes	N'a pas le statut de thématique transversale dans le programme ; elle est insérée dans le 3 <sup>ème</sup> Effet, et mis en œuvre comme tel dans des projets spécifiques
Prise en compte des plus défavorisés	Thématique transversale partielle : dans les interventions opérationnelles, les cibles sont généralement des personnes vulnérables ou fragiles ; les projets de développement de capacités stratégiques ne développent pas des protocoles particuliers pour toucher les cibles défavorisées ; enfin, la sensibilité des indicateurs du cadre de résultats à ces cibles, est généralement pauvre (indicateurs non désagrégés pour faire ressortir la représentation de ces cibles dans les bénéficiaires des réalisations des projets)
Gestion Axée sur les Résultats	Son statut de thématique transversale n'est pas acté dans la réalité du programme ; bien que dans le cadre d'interventions spécifiques de renforcement des capacités, certaines cibles aient été formés à la GAR, l'approche du programme est centrée sur les activités et les ressources disponibles, plutôt que sur une véritable GAR

### 3.3. Efficience

212. Pour approcher le rapport coûts-avantages du Programme, quelques dimensions clés doivent être croisées, que résumant les questions suivantes :

- (i) Les ressources ont-elles été adéquates ?
- (ii) Les livraisons ont-elles été de qualité et les dépenses opportunes ?

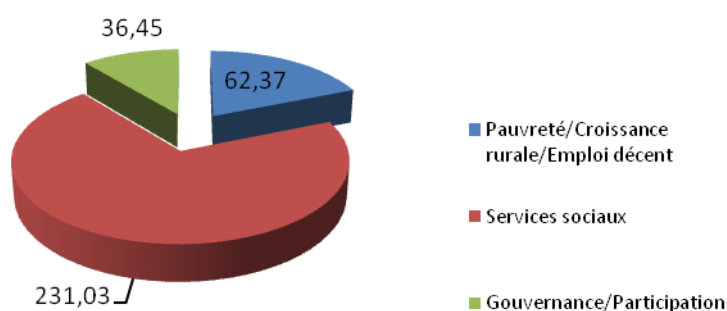
<sup>1</sup> Les critères sont : Elèves filles qui travaillent bien ayant atteint au moins la 1<sup>ère</sup> ou la Terminale – Sont chargées de l'éducation à la vie familiale, de l'entraînement des autres filles pour zéro échec scolaire et zéro grossesse

- (iv) Les processus ont-ils été diligents ?
- (v) Le système de suivi-évaluation et le dispositif de communication ont-ils été performants

### 3.2.1. Les ressources ont-elles été adéquates ?

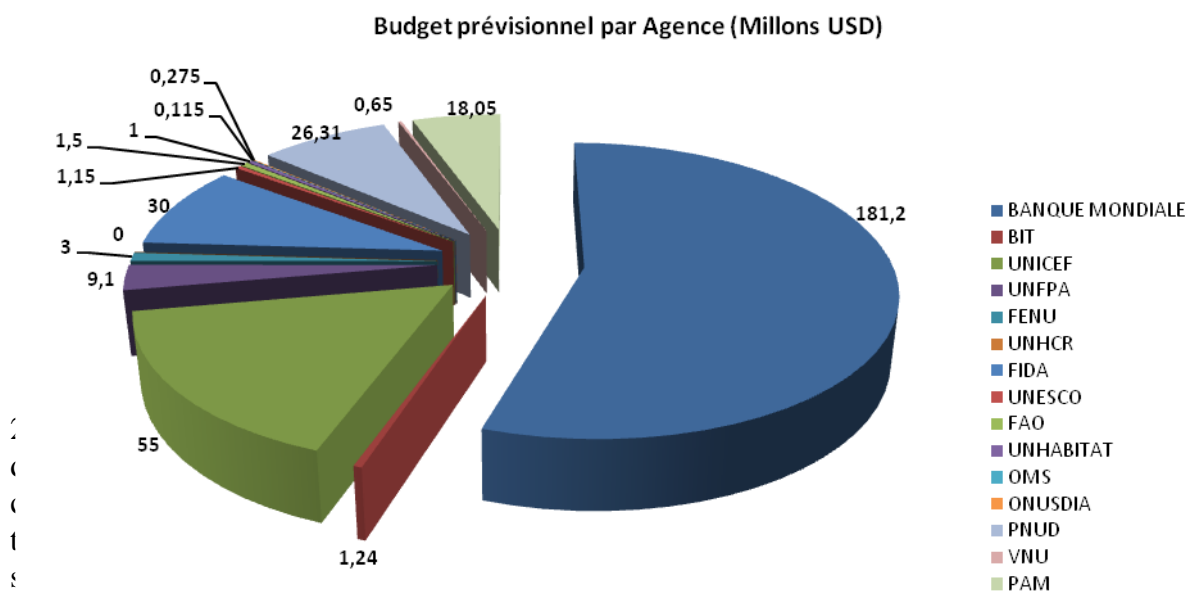
213. Le SNU avait prévu un volant de ressources 329,84 millions de dollar américain. Elles étaient réparties entre domaines d'intervention et agences contributrices, comme indiqué dans les tableaux et graphes ci-dessous.

Graphe 1 : Structure par Axe du budget prévisionnel (En Millions USD)



*Source : UNDAF/2009-2013, Document de programmation Novembre 2012.*

Graphe 2 : Structure par Source du budget prévisionnel (En Millions USD)



#### Programmation versus Exécution budgétaire pour sept des 15 agences présentes sur le Programme

1.	Agences	Prévu	Exécuté	Tx. Exécut°
2.	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance	55,00	49,704	90%
3.	Fonds des Nations Unies pour la Population	9,10	20247465	222%

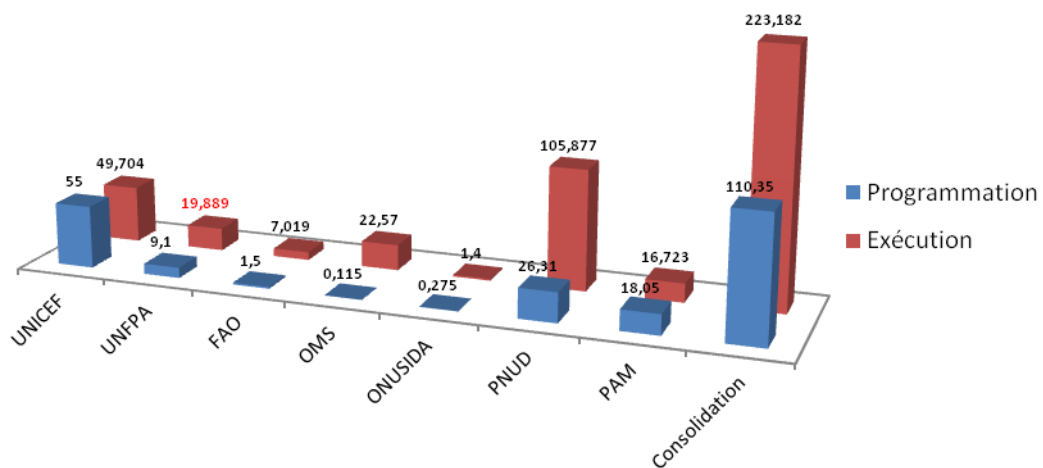


4.	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture	1,50	7,019	468%
5.	Organisation Mondiale de la Santé	0,115	22,570 <sup>1</sup>	19626%
6.	Programme Commun des Nations Unies sur le VIH/Sida	0,275	1,400	509%
7.	Programme des Nations Unies pour le Développement	26,31	105,877	402%
8.	Programme Alimentaire Mondial	18,05	16,723	93%
9.	Consolidation	110,35	223,182	201%

Sources : UNDAF/2009-2013, Document de programmation Novembre 2012.

Rapports Agences (PNUD, FAO, UNICEF, PAM, ONUSIDA, OMS, UNFPA)

Programmation versus Exécution budgétaire  
(Millions de USD)



215. Le tableau ci-dessus et son illustration graphe montrent qu'il y a eu beaucoup de ressources potentiellement disponibles pour le Programme, sans qu'il soit toutefois parvenu à les capter significativement. Bien que toutes les situations financières d'agence n'aient pas été obtenues, les sept contributions représentées ici peuvent être considérées comme parfaitement significatives, car plus des 2/3, hors apport de la Banque Mondiale qui a un statut assez particulier, de la programmation de l'UNDAF (74,2) était référé aux sept agences concernées.

216. La significativité des données établie, la première observation porte sur l'énorme écart qui existe entre le niveau des ressources programmées sur l'UNDAF et celui des ressources finalement mobilisées et exécutées par les agences. De 110 millions de dollar programmés pour les sept agences, l'on est passé à 221 millions finalement décaissés, avec des pics d'écart époustouflants comme celui de l'OMS qui a exécuté près de 200 fois sa programmation, celui de l'ONUSIDA (plus de 5 fois), celui de la FAO (près de 5 fois) ou encore l'écart du PNUD (4 fois). Ce qui ressemble à une quasi débauche, non pas de ressources, mais de capacités de mobilisation de ressources, de la part des agences, tend à accréditer qu'à l'origine la programmation de l'UNDAF a été basée, dans l'ensemble, sur des hypothèses financières extrêmement basses, davantage nourries par ce que les agences savent de leur ressource core,

<sup>1</sup> Extrapolation à partir du montant global de 36.465.825 USD, exécuté par l'OMS entre « de 2007 au 31 Août 2012, pour avoir une approximation des ressources exécutées sur la période Janvier 2009 au 31 Août 2012, qui rentre dans le cycle UNDAF. Données issues du Rapport de Fin de mission du Représentant OMS, Octobre 2012.

et n'intégrant pas suffisamment leur potentiel réel de levée de fonds auprès des autres partenaires (y compris la partie gouvernementale).

217. Pour autant l'UNDAF n'a pas beaucoup bénéficié du surcroît de ressources venant de la capacité de mobilisation des agences. Ces moyens ne se sont pas, ou très peu, fixés sur le cadre commun, puisqu'il n'y a pratiquement pas eu de programmation conjointe et finalement très peu de cofinancements significatifs (qui ne soient pas une simple juxtaposition de budget faite après coup). En termes d'efficacité, l'ancrage profondément agence de ces ressources fait problème. Sans doute, si elles avaient été davantage investies dans le moule du cadre commun, elles auraient bénéficié de rationalités et de phénomènes de levier autrement plus productifs : avec moins, l'on aurait alors pu avoir beaucoup plus, ou bien obtenir autant avec beaucoup moins.

218. Argument d'efficacité, cette logique de rationalisation de moyens, n'a réellement été expérimentée que dans certaines fonctions d'appui, comme le recours à une même agence de sécurité, à un même voyageur, ou encore aux services d'une même banque. Un cadre d'harmonisation des prises en charge financière de la participation nationale aux activités des projets et programmes a bien été élaboré, mais s'écartant des standards de l'Etat dans cette manière, il peinait encore à prospérer sur le cycle sous revue.

### **3.2.2. Les livraisons ont-elles été de qualité et les dépenses opportunes ?**

219. Les produits livrés sont réputés dans l'ensemble d'une solidité avérée, vu qu'ils ont été élaborés et rendus sur la base des procédures de rang international des différentes agences. Tant les équipements installés, que les formations et l'expertise d'accompagnement mise à disposition pour développer les capacités nationales ont obéi, généralement parlant, à des exigences de qualité robustes. Des comités de revue de contrats permettent même à des agences d'identifier et d'exclure les fournisseurs non performants (expérience en vigueur à l'OMS)

220. En marge de ce profil de gestion jugé avantageux, la mission a toutefois eu connaissance de faits de gestion non satisfaisants. Il s'agit de ressources de projet que la partie nationale, une collectivité locale, a dédié à des objectifs que l'Agence partenaire juge différents de ceux strictement programmés dans le projet. Cette situation, arrivée dans le cadre du projet d'appui au Centre des Arts et Métiers de la Femme de Parakou, avait occasionné le retrait du projet de l'UNFPA qui avait estimé que ses ressources avaient été déviées de leur objectif.

### **3.2.3. Les processus ont-ils été diligents ?**

221. L'exécution du Programme est assujettie, généralement parlant, à une modalité nationale (NEX). Les activités ou les acquisitions à réaliser sont identifiées par les institutions et acteurs bénéficiaires au niveau de la partie nationale qui élaborent les requêtes en collaboration avec les chargés de programmes des Agences. Selon une première sous-modalité de l'exécution nationale, les ressources sont versées ex ante à l'agence d'exécution nationale qui les exécute conformément au plan de travail annuel et justifie la régularité des emplois couverts avant de recevoir les décaissements suivants. Une seconde sous-modalité consiste en des paiements dits directs, où l'agence SNU liquide directement la dépense en se basant sur la définition d'activités transmise était par l'agence nationale d'exécution.

222. Ces procédures sont jugées sûres et diligentes, généralement parlant, par les parties rencontrées, tant au niveau de la partie nationale qu'au sein du SNU. Ce profil de livraison explique d'ailleurs, que la partie nationale ait décidé de confier l'exécution de ressources internes à des agences du Système, pour bénéficier de la qualité et de la célérité de leurs procédures. C'est le cas, entre autre du PNUD et du PAM. S'agissant de la première agence nommée en particulier, l'Etat du Bénin est devenu l'une des principales ressources auprès desquelles elle mobilise ses ressources.

223. Malgré tout, globalement, la mise en œuvre des activités est contrariée par la signature tardive des Plans de travail annuels. En règle générale ces cadres de programmation ne sont signés qu'en fin de premier trimestre, ce qui laisse neuf mois au plus pour exécuter des portefeuilles qui étaient prévus pour douze. Naturellement, la volonté d'afficher, in fine, des taux d'absorption confortables, incite à augmenter les cadences sur cette durée tronquée, ce qui ne manque pas d'avoir une incidence néfaste sur la qualité stratégique des livraisons. Les retards dans la production des PTA sont dus en partie des cycles de programmation insuffisamment précoces, et pour une autre à une maîtrise pas toujours suffisante des procédures des agences par les équipes des agences nationales d'exécution.

224. L'Unité de Gestion de Coordination devrait pourvoir à l'accompagnement technique des partenaires d'exécution localisés dans les différentes administrations partenaires ou sein des organisations de la société civile. Elle n'a malheureusement pas les moyens de jouer adéquatement ce rôle. Son personnel est très restreint, composé à titre principal d'un directeur assisté d'un chargé du renforcement de capacités et d'un chargé du suivi-évaluation. Les agences y déploient par moment des volontaires des Nations Unies, mais leur instabilité ne permet pas de consolider la structure dans la durée. Deux étaient en poste au moment de l'évaluation. Sur les plans des moyens budgétaires, le Ministère de rattachement supporte les salaires de l'encadrement et vote un budget annuel de fonctionnement qui, ces dernières années, n'est jamais entièrement mobilisé. Et la structure a besoin de soutiens complémentaires en provenance des agences.

225. Mais le potentiel de l'UGC n'est pas entravé par le seul manque de moyens. La structure souffre aussi de son positionnement nouveau. Lorsqu'elle était Cellule d'Exécution Nationale, elle avait une meilleure immersion dans les projets et programmes. Positionnée aujourd'hui au niveau stratégique, elle est relativement déconnectée du niveau opérationnel où s'exécute l'UNDAF. Elle n'entre quasiment en interface avec les équipes d'exécution que pour collecter l'information nécessaire à la préparation et à la tenue des revues périodiques, information que les opérationnels ne sont pas forcément préparés à constituer, ce qui génère des revues plutôt pauvres en informations techniques. Sous cet angle, le cycle 2009-2013 se situe bien un cran au-dessous du précédent.

#### **3.2.4. Le système de suivi-évaluation et le dispositif de communication ont-ils été performants ?**

226. Les fonctions de suivi-évaluation et de communication sont des déterminants importants de l'efficacité, dans la mesure où leur fonctionnalité apporte au Programme une efficacité marginale, c'est-à-dire une productivité accrue à consommation constante de ressources. Le suivi-évaluation permet au Programme de s'auto diagnostiquer régulièrement et produire ses propres remédiations pour rester performant ou améliorer ses performances, tandis que la communication crée de la productivité en lissant les processus de mise en œuvre

grâce aux meilleures réglages d'interfaces entre acteurs internes d'abord, avec les partenaires externes ensuite.

227. Le *suivi-évaluation* est formellement bien articulé sur le Programme : coordination inter-agences de haut niveau (celui des chefs d'agences) et de niveau opérationnel (comité de programme et groupes thématique (groupes d'effet et groupes de travail inter-agence), ainsi qu'une Unité de Gestion et de Coordination dans l'interface entre le Programme et la partie nationale (justement institutionnellement abrité dans la partie gouvernementale). Dans la réalité, toutefois, malgré ce dispositif formel, le système de suivi-évaluation s'est montré très peu performant, ne parvenant pas globalement à générer la visibilité technique et stratégique souhaitable sur le Programme. Il est admis que le retour d'information sur le cycle a été, dans l'ensemble, de bien moindre qualité que dans le cycle précédent. Les insuffisances du suivi-évaluation apparaissent avoir été induites par les lacunes techniques du cadre de résultats, d'une part et par l'inadéquation du niveau opérationnel du dispositif de production de données d'autre part.

228. S'agissant du cadre de résultats, comme déjà indiqué dans l'analyse de sa pertinence, de n'a pas être adéquat et opérationnels. Les cibles d'objectifs fixés et les indicateurs de suivi sont pour la plupart inadaptés. La généralité du libellé des effets en fait des objectifs non mesurables, tandis que les indicateurs qui leur sont attachés renvoient non pas au programme comme cadre spécifique d'intervention du Système des Nations Unies, mais aux stratégies nationales dans ce qu'elles ont de plus holistique. Même au niveau où il est besoin et possible d'être spécifique dans les formulations, celui des produits que devait livrer le Programme, cette exigence est empêchée par des confusions rédhibitoires entre les notions d'effet et de produit.

229. A titre d'illustration, en rapport avec l'assistance du parlement, un produit de projet a pour objet l'augmentation dans une proportion chiffrée du nombre de lois de règlement votées par l'assemblée. Or ceci ne saurait être un produit, mais un effet, car le vote de lois de règlement n'est pas de la compétence d'un projet, mais dépend, en plus de l'intervention du projet, de plusieurs autres facteurs, ne serait-ce que l'élaboration préalable des rapports d'exécution budgétaires et la préparation des projets de lois y relatifs, par l'exécutif. Lorsqu'un extrant ne dépend pas exclusivement d'une intervention spécifique, l'on n'en fait pas un produit de cette intervention, car elle n'en sera pas techniquement comptable, au moment de la reddition des résultats. Le cas de cet indicateur du PARMAN est choisi ici pour son côté grisant, car comme par extraordinaire, la mesure de performance faite par après montrait que la cible vidée a été doublée, ce qui risque de continuer à faire croire que l'indicateur et d'autres de cette sorte sont bons et devraient être reconduits.

230. Au-delà des carences du cadre de résultats, l'insuffisance du suivi-évaluation dans le Programme doit aussi au fait que sur le plan opérationnel, le dispositif aura été peu fonctionnel. L'Unité de Gestion de Coordination, restée avec très peu de moyens, exilée de surcroît au niveau stratégique, avait peu de contact avec la mise en œuvre réelle de la programmation. Les agences nationales d'exécution d'implantation sectorielle qui mettaient en œuvre au quotidien connaissaient peu mieux leurs activités spécifiques que l'UNDAF lui-même. Au niveau des agences elles-mêmes l'éclatement des unités de suivi-évaluation opérationnels les fait se tourner davantage sur les exigences du monitoring maison fait pour répondre aux demandes du management d'agence, eux-mêmes inscrites dans les standards corporate édictés du siège.

231. Conséquence et illustration de cette situation, entre la revue à mi-parcours de 2011 et la fin du Programme au 31 Décembre 2013, la mission n'a accédé à aucune donnée d'exécution secondaire, construite par le pilotage de l'UNDAF, les seules données disponibles dans la période étant celles de niveau primaires générées par les programmes-agences. Cela ne veut pas dire que le calendrier de la fonction et ses grandes échéances n'ont pas été tenus, mais simplement qu'ils n'ont pas eu l'alimentation informationnelle qui devait leur permettre d'être plus que des événements formels.

232. Cette forme d'improductivité qui a affecté le suivi-évaluation minore naturellement la potentielle résonance de sa voix et de son poids dans la vie du Programme. Ainsi n'a-t-il pas pu alerter suffisamment, ou n'a-t-il pas eu les moyens de se faire entendre sur la question cruciale de la programmation conjointe qui était l'âme du Programme et qui dans la pratique se retrouvait régulièrement ajournée. Il y aurait dû y avoir des objectifs ciblés fermes sur le sujet, et des indicateurs tout aussi fermes pour en quantifier le succès et l'insuccès, à charge pour un suivi-évaluation d'en rendre compte avec une égale fermeté tout en étant capable d'emmener à la surface un véritable registre d'explication, articulé sur des causalités que les agences pouvaient regarder et détricoter petit à petit. Au contraire, la problématique n'a pas connu le moindre avancement entre le début et le terme du cycle.

233. S'agissant de la **communication**, une stratégie ad hoc a bien été formulée. Au résultat, toutefois, elle ressort avoir été insuffisamment productive. Au niveau interne, elle n'a pas réussi à accorder les parties pour qu'elles aillent vers de véritables synergies de programmation : un projet de programme conjoint entre l'UNICEF, l'UNFPA et l'OMS sur la survie de la mère et de l'enfant, dûment élaboré, est resté lettre ; un projet conjoint entre le PNUD et le FIDA, entre autres, sur la croissance économique rurale, parfaitement ficelé lui aussi a finalement vu le jour sous le seul fanion du FIDA (PACER) ; un projet de promotion de l'entreprise agricole initié par le PNUD mais sans que la FAO y soit véritablement partie prenante ; un projet conjoint sur l'assistance au système statistique, dûment formulé, est aussi resté dans les tiroirs ; etc. Seule la gestion des catastrophes naturelles et des urgences humanitaires a pu, non pas exactement faire l'objet d'une programmation conjointe, mais cristalliser des ressources juxtaposées d'agences : PAM, UNHCR, PNUD, UNICEF, UNFPA, FAO, OMS, notamment.

234. De l'autre côté, au sein de la partie nationale, les insuffisances de la communication sur l'UNDAF se font nettement sentir dès que l'interlocuteur n'est plus du Ministère chargé du développement. Le Programme, dans sa substance stratégique et ses outils techniques est, généralement parlant, très faiblement maîtrisé par les administrations sectorielles. Et là encore, le peu qui y arrive du Programme reste au niveau des services centraux de planification, laissant les techniciens sectoriels, les véritables bras armés de la mise en œuvre des contenus, dans une méconnaissance quasi-totale du cadre commun.

### **3.4. Durabilité**

235. La durabilité des acquis d'un Programme est fonction de déterminants clés, d'amont et d'aval. En amont, il y a la qualité des produits livrés, et en aval la qualité de l'appropriation des bénéficiaires et leur capacité à prendre le relais et à tenir un résultat. Sans produits de qualité, l'on ne peut envisager de réelle pérennité. Aussi bien, si de bons produits ont été livrés mais ne sont pas tenus comme ils devraient l'être et que la contrepartie nationale n'est pas réellement prête à les porter comme ils l'étaient dans le cycle de programmation révolu, l'on ne peut pas davantage parler de durabilité.

236. La qualité des livraisons faites à l'environnement et aux institutions et aux bénéficiaires directs est ressortie globalement solide. Les extrants ont été produits à travers les procédures d'acquisition des agences, qui sont par de rang international, et ont permis de sécuriser des produits robustes, généralement parlant. Il s'agissait dans l'ensemble de mise à disposition d'équipements de travail et de biens de consommation, d'une part, et de transferts de compétences qui ont pris la forme de processus de formation et de mobilisation d'experts externes appuyant diverses séquences des stratégies de développement du pays, d'autre part.

237. Sur le plan méthodologique, l'approche institutionnelle mise en avant est aussi, au-delà de la qualité des livraisons, un facteur propice à une bonne pérennité. Les interventions sont ancrées dans un cadre institutionnel national animé par les structures étatiques et ou les organisations de la société civile. Ces partenaires, ayant statut d'agences d'exécution, se sont efforcés d'être en première ligne dans la définition de leurs besoins et la mise en œuvre des activités servant de cadre de pris en charge de ces besoins. Seule restriction à apporter à cette logique d'assistance vertueuse, la pratique des paiements directs, utilisée là où les procédures financières nationales sont jugées non encore satisfaisantes, tend à susciter au sein des institutionnels nationaux le sentiment qu'ils ne tiennent que partiellement les opérations menées au titre du Programme.

238. La robustesse des produits et du cadre méthodologique étant acquise dans l'ensemble sur le programme, sont-ils reçus et gérés dans l'environnement et le contexte béninois dans une perspective de durabilité ? L'appropriation nationale ressort plus forte au niveau des extrémités de la chaîne de bénéfice nationale. Au tout premier niveau, politique, l'engagement montré par l'exécutif est élevé, qu'il s'agisse du chef de l'Etat ou de Ministres. Au niveau opérationnel aussi, les bénéficiaires directs montrent globalement un engagement de grande qualité et un enthousiasme très élevé pour les actions menées dans le cadre du Programme. Sur les activités génératrices de revenus à la base, mais aussi autour des services sociaux de base diffusées dans les communautés, une réelle conscience communautaire se construit progressivement, propice au prolongement et à l'amplification des acquis.

239. Au niveau intermédiaire où le Programme articule ses appuis stratégiques-techniques, en revanche, la situation de l'appropriation nationale est on ne peut plus mitigée. De nombreux agents représentant l'Etat dans les activités du Programme en escomptent des compensations pécuniaires dont l'absence et la proportion et la modalité dans lesquelles elles leur sont prodiguées, les tiennent relativement frustrés et retenus. Comme indiqué plus haut, l'appropriation du Programme par l'encadrement national est également fragilisée par la sûreté budgétaire des paiements directs. Bien que le Programme recoure à cette pratique à la suite de micro évaluations ayant fait ressortir de faibles capacités nationales en matière de procédures budgétaires, de nationaux y voient un facteur de dépossession.

240. Enfin, le contexte du pays, non plus, n'est pas neutre par rapport à la préservation des acquis du programme qui en sont parfois fragilisés, voire menacés. Les tensions sur les finances publiques empêchent l'Etat d'assumer au mieux ses responsabilités en matière de contrepartie budgétaire. Les lignes de contrepartie insérées dans le budget d'investissement vont en s'amenuisant (par exemple sur les interventions de l'UNFPA la contrepartie baissé de plus de 30% entre 2011 et 2012) et ne sont pas libérées à temps, non plus que complètement. Dans un tel contexte, la fin des appuis des Programme se profile comme une menace sur leurs acquis. Enfin, le Programme lui-même n'a pas formellement construit de stratégie de pérennisation (« exit strategy »).

## Conclusion

### 1. Principales constations sur le Programme

241. Couvrant la période 2009-2013, le second cycle de l'UNDAF au Bénin avait pour objet de constituer un cadre intégré d'articulation des appuis du Système des Nations Unies aux efforts de développement du pays. Il était structuré autour de trois effets : (i) « *D'ici 2013, les populations des milieux défavorisés, notamment les jeunes et les femmes, bénéficient d'opportunités accrues d'emplois décents et d'activités génératrices de revenus ainsi que d'une meilleure sécurité alimentaire* » ; « *D'ici 2013, les populations bénéficient d'un accès accru et plus équitable aux services sociaux de base de qualité* » ; « *D'ici 2013, les Institutions publiques, les collectivités locales et la société civile mettent davantage en œuvre les règles de bonne gouvernance et assurent une meilleure gestion des crises et catastrophes naturelles* ».

242. Un volant de ressources 329,84 millions de dollar des Etats Unis d'Amérique était inscrit dans la programmation, et devait être constitué par 15 agences du Système, résidentes et non résidentes, y compris la Banque Mondiale. Si l'évaluation n'a pas eu accès aux situations financières exhaustives de toutes les agences, elle a pu faire un point d'exécution budgétaire, partiel mais significatif, sur les contributions de sept agences. Il en ressort que les ressources finalement mobilisées et exécutées ont représenté le double du montant qui était programmé pour ces agences.

243. En termes de résultats, entendus dans un premier temps comme la consolidation des acquis obtenus de leur côté par les différentes agences participantes, d'importantes réalisations existent dans les domaines de la consolidation des capacités nationales de formulation de politiques économiques et sociales, de lutte contre la pauvreté et de préservation de la ressource environnementale ; en matière de mise en place de solutions d'emplois et de revenus au bénéfice direct des population, de mise en place de paquets de services sociaux de base dans la santé et l'éducation notamment ; et en matière de réformes administratives et de gouvernance publique, y compris par le renforcement des capacités de de contrôle politique et citoyen de l'action publique.

244. Toutefois, si dans un second, l'on considère les résultats sous l'angle non plus de la juxtaposition des extrants d'agences, mais de la valeur ajoutée intrinsèque de l'UNDAF, le Programme montre un rendement très limité. Il en est ainsi parce que les stratégies de programmation conjointe, ou même commune, ont échoué dans une très large mesure, malgré le fait que des thématiques d'attache ont été identifiées et que les projets conjoints y relatifs ont été dûment ficelés pour certains. Manifestement, les logiques centrifuges des agences ont continué à l'emporter sur les volontés centripètes du Programme, rendant son apport extrêmement limité dans les résultats rappelés au paragraphe précédent, que de toute façon les agences étaient en capacité de générer en l'absence d'un plan cadre.

245. Au regard des critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement, de l'OCDE, la situation de l'UNDAF se présente comme suit :

- **Pertinence** : Le Programme est ressorti pertinent du point de vue stratégique et opérationnel, dans le mesure où il était en ligne avec les priorités de développement de la partie nationale et de ses partenaires du SNU, d'une part, et qu'il a effectivement, sur le terrain, contribué à résorber des besoins avérés, notamment dans les domaines

de la lutte contre la pauvreté, de l'amélioration de l'accessibilité des services sociaux de base, et de la promotion de la gouvernance et de la gestion de crises; sur le plan stratégique, une limite à la pertinence résidait toutefois dans une intégration inadéquate des thématiques transversales qui, lorsqu'elles ont finalement émergé au niveau opérationnel, l'ont fait en tant que problématiques sectorielles ; le cadre des résultats et de ressources du Programme manquait aussi de pertinence, avec notamment une formulation souvent générale et/ou inadéquate de ses résultats attendus et de leurs indicateurs de mesure, situation très dommageable à l'évaluabilité du Programme.

- **Efficacité** : l'UNDAF 2009-2013 a une certaine efficacité de niveau agences, et une faible productivité en tant que programme cadre commun ; à l'actif des agences, des outils de formulation de politiques, d'internalisation des OMD dans les cadres stratégiques, de mise en œuvre et suivi de ces cadres, ont été développés, à l'intérieur de processus qui ont aussi été des lieux de développement de capacités pour les différents partenaires nationaux ; au niveau opérationnel, des solutions économiques et sociales ont été apportées aux populations sous forme d'activités génératrices de revenus, d'emplois, de services d'éducation, de santé, et d'autres services liés à d'autres types d'équipements collectifs ; la gouvernance publique a été consolidée, soit directement par le renforcement de son intégrité soit indirectement à travers le renforcement de ses foyers de contrôle.
- **Efficiace** : les activités des agences ont montré une certaine efficiace, en étant insérée dans une gestion de bon standing qui optimise les emplois de ressources ; l'efficiace globale du Programme s'est quant à elle heurtée au fait qu'il n'y a pas eu de la part des agences une réelle volonté ou capacité à s'inscrire dans l'esprit du Programme, en faisant jouer les synergies et les subsidiarités inter-agences pour optimiser la productivité marginale de chaque unité monétaire investie ; dit autrement, on peut raisonnablement penser les résultats obtenus sans synergies programmatiques réelles auraient été plus consistants ou moins coutants avec de telles synergies.
- **Durabilité** : l'ancrage des interventions dans une exécution nationale qui mettait les entités nationales en responsabilité, favorisait à priori une certaine appropriation, gage elle-même d'une bonne durabilité de résultats ; malgré tout, l'appropriation nationale est ressortie mitigée, plus forte aux niveau politique et opérationnel, plus diluée au milieu de la chaîne où les personnels techniques au sein des entités nationales sont souvent, vis-à-vis du Programme, dans des attentes d'intéressement pas forcément compatibles avec un enthousiasme épanoui.

## 2. Leçons apprises

### 1. *Les atouts du Programme auront aussi été ses faiblesses : les fortes capacités intrinsèques des agences*

246. Comme clairement ressorti dans les tableaux de reconstitution factuelle des résultats spécifiques, les agences ont eu à leur actif des réalisations importantes dans les trois domaines de concentration du Programme : lutte contre la pauvreté et promotion de l'environnement, facilitation de l'accessibilité des services sociaux de base, promotion de la bonne gouvernance et renforcement des capacités de gestion des catastrophes naturelles et des crises humanitaires. A ces différents niveaux, elles ont apporté des résultats qui sont autant de preuves tangibles de leurs savoir-faire intrinsèques et de leurs avantages comparatifs.



247. Ces résultats sont corroborés par les formidables capacités de mobilisation de ressources des uns et des autres. Les sept agences pour lesquelles des données financières sont disponibles n'ont pas fait moins que collecter et exécuter le double du montant des ressources qui étaient inscrites à l'origine, à leur titre, dans la programmation du cycle 2009-2013. Il a pu en être ainsi parce que les autres partenaires auprès desquels ont été levées ces ressources avaient confiance dans les avantages comparatifs des agences du SNU.

248. Hélas cette force avérée des agences, sur le plan des savoir faire stratégiques et de la mobilisation des ressources, aura aussi, dans le cas d'espèce, fortement joué en défaveur du Programme. Avec de fortes personnalités et de solides capacités de levées de fonds, la tentation de jouer en individuel l'a emporté sur les synergies et les rationalisations que le Programme voulait promouvoir à travers la programmation conjointe. Il n'y a pas eu de programmations conjointes significatives, des projets majeurs dans ce sens ayant plutôt été mis dans l'éteignoir.

***2. Sans plan d'actions contraignant de par son existence et la redevabilité y articulée, le Programme se coupait de moyens réels pour exister en tant que véritable cadre commun.***

248. Le cycle 2009-2013 clôt une génération de programmes cadres dont les limites opérationnelles étaient en réalité inscrites dans leur propres outils. Cette génération d'UNDAF se limitait à baliser un environnement stratégique commun, que les agences participantes avaient toute latitude d'interpréter chacune de leur côté et à leur manière. En effet, l'UNDAF 2009-2013 sitôt élaboré, les agences s'en étaient retournées dans leurs cycles propres, élaborer chacune leur programme pays et le plan d'actions destiné à l'opérationnaliser, l'UNDAF lui-même n'étant pas assorti d'un Plan d'Actions.

250. Dans ces conditions, de véritables interventions conjointes, c'est-à-dire conçues et programmées à plusieurs, financées et ou exécutées à plusieurs, jouant pleinement des synergies, des complémentarités et des subsidiarités pour optimiser les résultats tout en rationalisant les moyens, de telles interventions donc ne pouvaient être que les exceptions pédagogiques dans un environnement de jeux solitaires, accentués encore une fois par la transcendance des identités et des objectifs d'agences sur les volontés de conjonction plus professées qu'orchestrées. Il est heureux que le cycle nouveau ait déjà entendu cet enseignement, puisque pour la première fois, l'UNDAF y est doté d'un véritable instrument d'opérationnalisation, un Plan d'Actions. Reste à savoir si cette logique va se prolonger dans des plans de travail communs sur toutes les thématiques identifiées comme matière à programmation conjointe.

***3. L'accompagnement de l'Etat en direction de l'UNDAF ne devait pas se limiter à adopter formellement en conseil des ministres la doctrine du One UN, mais à exercer un leadership national incitant ses partenaires à davantage pratiquer la programmation conjointe.***

251. Il est ressorti des entretiens de la mission que le gouvernement estimait être allé au bout de ses responsabilités en adoptant officiellement le One UN, et que sa mise en œuvre interpellait désormais la seule souveraineté du SNU au niveau local. Cette retenue, cohérente avec les usages diplomatiques de rigueur dans le monde de la coopération, se révèle vite insuffisante s'il s'agit réellement de renouveler et bonifier les pratiques du secteur. La

dépasser est, de surcroît, parfaitement pensable dans le cadre de la Déclaration de Paris et de son principe sur l'harmonisation de l'aide au développement.

252. Des projets de programmation conjointe finalement avortés, auraient dû interpeller l'Etat et l'amener à convier les agences concernées à des arbitrages sains. Lorsque quasiment toutes les agences apportent une assistance technique au système statistique national mais se gardent de signer un programme conjoint qui a pourtant été dûment élaboré, l'Etat du Bénin ayant adopté la doctrine du One UN, contresigné le Plan Cadre et institué une Unité de Gestion et de Coordination pour le faire vivre, est légitime pour s'impliquer dans le dossier et inciter à la programmation conjointe. Au lieu de cela, il a seulement considéré que c'était aux agences concernées de s'entendre entre elles.

253. De ne pas assumer ce leadership qui aurait permis de pratiquer, à tout le moins, une autorité douce pour sauver la programmation commune, a été rendu possible par la faiblesse institutionnelle de l'UGC, d'une part, par une lecture inappropriée de la démultiplication des programmations disjointes, d'autre part. Une UGC forte, instituée pour entretenir l'âme même du Programme, devrait dédier beaucoup d'énergie à instruire ces cas, sensibiliser sa tutelle et lui proposer des arbitrages de réalité à soumettre aux agences. Mais une UGC qui vit en grande partie des soutiens isolés des agences peut-elle seulement prospérer dans un tel rôle ? La mauvaise lecture de l'éclatement des interfaces de coopération consiste à considérer qu'il serait bénéfique pour le pays parce qu'il accroîtrait la palette des ressources fraîches injectées dans l'environnement. Ceci est peut-être vrai en termes de stock, mais infondé lorsque l'on considère le rendement marginal de ces ressources.

### **3. Recommandations**

#### ***1. Orienter le leadership gouvernemental vers une réelle incitation des agences à promouvoir la programmation conjointe, notamment sur les thématiques retenues à cet effet***

254. Le gouvernement est apparu avoir choisi de s'enfermer dans une forme de neutralité, en observant l'impuissance des agences à s'accorder dans les programmations conjointes. Il a même pu penser que les dispersions résultant de cette situation n'étaient pas que malheureuse car contribuant après tout à multiplier et diversifier les sources de financement. Cette position est peu tenable pour un Etat qui a adopté le One UN, alloué au Système un site pour un siège commun, contresigné le cadre conjoint qu'est l'UNDAF, et mis en place une Unité de Gestion et de Coordination d'un tel cadre. A tout le moins, sur les thématiques définitivement identifiées par l'UNDAF comme devant faire l'objet d'une programmation conjointe, lorsque les agences ne s'engagent pas naturellement dans cette voie en proposant des interventions réellement communes, le Gouvernement doit prendre ses responsabilités et trouver les formes appropriées pour les aider à respecter leur engagement dans l'UNDAF.

#### ***2. Renforcer l'Unité de Gestion et de Coordination de l'UNDAF pour lui permettre d'être mieux présente dans la facilitation, la préparation et le suivi de la programmation conjointe.***

255. L'Unité de Gestion et de Coordination est ressortie très peu fonctionnelle au regard du rôle de véritable animatrice du Programme que devrait jouer une telle structure, la seule du paysage institutionnel qui lui soit dédiée de façon permanente. Elle est apparue à court de capacités et d'initiatives dans ce rôle d'animation, presque exclusivement confiné dans

l'immédiat environnement des revues, que les limites du cadre de résultats confinaient, de toute façon, davantage dans la formalité événementielle que dans un véritable registre de pilotage nourri par de vraies informations de gestion. Pour sortir de cette situation et permettre à l'UGC d'accompagner les acteurs en animant réellement le processus de mise en œuvre du Programme, il faut (i) lui donner des moyens stables (budgétaires, humains et matériels), (ii) la conforter dans un rôle de préparation, d'accompagnement de la programmation commune et du suivi effectif de sa mise en œuvre, (iii) améliorer son ancrage institutionnel pour lui permettre d'être en capacité de porter directement à la tutelle politique les arbitrages régulièrement requis sur la vie du Programme (comme avec ces projets conjoints qui dormaient dans le tiroirs). Les moyens doivent être donnés par le Gouvernement et complétés par le Système ; l'ancrage institutionnel est du ressort du Gouvernement, le plaidoyer du Système n'étant pas inutile ; enfin la consolidation de rôle est une responsabilité conjointe des deux parties. La mise en œuvre de cette recommandation est un préalable pour la précédente.

***3. Prolonger le Plan d'action UNDAF nouvellement institué par l'élaboration de Plans de Travail Annuels inter-agences, tout en gardant la flexibilité sur les modalités de gestion des ressources***

256. Très peu de programmation réellement conjointe a été observé dans la mise en œuvre du Programme ; malgré l'identification de thématiques dédiées, des projets ficelés dans ce sens sont restés lettre morte. Pour favoriser de véritables logiques conjointes de mise en œuvre, qui sont la raison d'être de l'UNDAF, il faut systématiquement en faire évoluer le concept, en passant d'un cadre commun formel, à un cadre de programmation réel car porté par un Plan d'action unique, et, en règle générale, des Plans de Travail Annuel conjoints. Pour faciliter les choses, la flexibilité sur les modes de gestion devrait continuer à être de rigueur : gestion déléguée à une agence, ou gestion parallèle, ou gestion « canalisée » (vers une agence nationale d'exécution). Cette recommandation, qui connaît déjà un début d'application dans le nouveau cycle est destinée à conforter cette pratique, et à l'améliorer en la poussant jusqu'à la formulation de plans de travail conjoints à l'échelle du Programme.

***4. Elaborer une stratégie de mobilisation de ressources pour l'UNDAF, et éviter ainsi à la programmation conjointe d'être l'otage des ressources mobilisées individuellement par les agences***

257. Le Programme a été fortement pénalisé par le fait d'être resté laissé dans la dépendance totale vis-à-vis des ressources que les agences voulaient bien consacrer à la programmation conjointe. Les agences ont eu peu d'entrain dans ce sens car lesdites ressources étaient mobilisées de leur côté, et pour servir leurs objectifs spécifiques d'agences. Pour sortir de cette situation, et en rapport avec la recommandation précédente, il est donc indispensable de construire, avec l'UNDAF, une stratégie de mobilisation conjointe de ressources, exclusivement au service de l'UNDAF, et de poser clairement que les moyens sécurisés dans ce cadre, ne sont, par définition, exécutables que dans des interventions conjointes.

***5. Améliorer le cadre des résultats de l'UNDAF pour favoriser l'évaluabilité du Programme, y compris en mettant en exergue, à travers des objectifs et des indicateurs lisibles, la redevabilité des parties en matière de programmation conjointe***

258. Le cycle 2009-2013 a souffert de son cadre de résultats qui manquait singulièrement de pertinence technique. Effets et produits étaient libellés, souvent, dans des formes inappropriées, soit qu'ils ressortaient difficilement évaluables, soit qu'ils étaient techniquement inadéquats. Le Programme a besoin d'un cadre de résultats sur lequel les progrès sont mesurables, car c'est en mesurant qu'on identifie les lacunes en temps réel, et qu'on développe à temps les remédiations pertinentes. Un bon cadre de résultats devra aussi inclure des unités de mesure de la substance même du Programme, c'est-à-dire sa capacité à générer de l'unité et de la programmation conjointe, la performance des agences parties prenantes étant aussi appréciée à cette aune-là.

## **ANNEXES**

## 1. Données financières de programmation

### Allocation de ressources par domaine de coopération 2009 – 2013

<b>1.</b>	Réduction de la pauvreté par l'accélération de la croissance rurale et la promotion de l'emploi décent	62,37
<b>1.1.</b>	Accès aux ressources productives	8,55
<b>1.2.</b>	Emplois décents	24,15
<b>1.3.</b>	Capacité des Communes en matière de lutte contre la pauvreté	11,5
<b>1.4.</b>	Sécurité alimentaire et nutritionnelle	13,32
<b>1.5.</b>	Adaptation aux changements climatiques	4,85
<b>2.</b>	Accès équitable aux services sociaux de base	231,03
<b>2.1.</b>	Santé et Nutrition	72,07
<b>2.2.</b>	VIH/Sida	71,19
<b>2.3.</b>	Education	80,73
<b>2.4.</b>	Protection contre les violences et abus	7,05
<b>3.</b>	Promotion de la bonne gouvernance et du développement participatif	36,45
<b>3.1.</b>	Réforme administrative et gestion stratégique du développement	5,43
<b>3.2.</b>	Contrôle de l'action publique	3,52
<b>3.3.</b>	Participation à la gestion des affaires publiques	8,27
<b>3.4.</b>	Protection et promotion des Droits Humains et du Genre	3,72
<b>3.5.</b>	Prévention et gestion des crises et catastrophes naturelles	3,42
<b>Total</b>		<b>329,84</b>

*Source : UNDAF/2009-2013,, Document de programmation Novembre 2012.*

### Répartition Agence des ressources prévisionnelles de l'UNDAF

10.	Banque Mondiale	181,20
11.	Bureau International du Travail	1,240
12.	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance	55,00
13.	Fonds des Nations Unies pour la Population	9,10
14.	Fonds d'Equipeement des Nations Unies	3,00
15.	Haut-Commissariat aux Réfugiés	Pm
16.	Fonds International de Développement Agricole	30,00
17.	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture	1,15
18.	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture	1,50
19.	Organisation des Nations Unies pour les Etablissements Humains	1,00
20.	Organisation Mondiale de la Santé	0,115
21.	Programme Commun des Nations Unies sur le VIH/Sida (ONUSIDA)	0,275
22.	Programme des Nations Unies pour le Développement	26,31
23.	Programme des Volontaires des Nations Unies	0,65
24.	Programme Alimentaire Mondial	18,05
25.	<b>Total</b>	<b>329,84</b>

*Source : UNDAF/2009-2013,, Document de programmation Novembre 2012.*

## 2. Matrice d'évaluation

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
<b>1.</b>	<b>Cadre de revue des performances du Programme PV-CEDEAO 2009-2013</b>						
1.1.	Pertinence	LE PROGRAMME PV-CEDEAO a-t-il eu un bon niveau d'ancrage dans le double contexte de développement du Bénin et des stratégies de coopération du SNU?	LE PROGRAMME PV-CEDEAO contribue-t-il à résoudre une ou plusieurs problématiques de développement ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays</li> <li>▪ Personnes ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recherche documentaire</li> <li>▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs et stratégies du Programme PV-CEDEAO effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU</li> <li>▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées</li> </ul>	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Programme PV-CEDEAO et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU
			LE PROGRAMME PV-CEDEAO est-il en phase avec les priorités et stratégies de développement du pays (PRSP, notamment) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays</li> <li>▪ Personnes ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recherche documentaire</li> <li>▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs et stratégies du Programme PV-CEDEAO effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU</li> <li>▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées</li> </ul>	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Programme PV-CEDEAO et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU
			LE PROGRAMME PV-CEDEAO est-il en phase avec les cadres de programmation du SNU, notamment des Agences contributrices ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays</li> <li>▪ Personnes ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recherche documentaire</li> <li>▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs et stratégies du Programme PV-CEDEAO effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU</li> <li>▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées</li> </ul>	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Programme PV-CEDEAO et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU
			LE PROGRAMME PV-CEDEAO est-il en phase avec les préoccupations des bénéficiaires institutionnels (Ministères et segments	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports et documents de diagnostic de développement du pays</li> <li>▪ Personnes ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recherche documentaire</li> <li>▪ Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objectifs et stratégies du Programme PV-CEDEAO effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU</li> <li>▪ Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires</li> </ul>	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du Programme PV-CEDEAO et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU

			utilisateurs) et des populations ciblées au niveau opérationnel ?			interrogées	
1.2.	Efficacité	Quels ont été les niveaux quantitatifs et qualitatifs de réalisation des objectifs du Programme PV-CEDEAO ( : produits et effets) tels qu'ils ressortent de son cadre de résultats ?	LE PROGRAMME PV-CEDEAO a-t-il pu mettre en place les produits qu'il devait délivrer ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produits constatés, par la mission, ou des sources autorisées, ou consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés)</li> <li>▪ Changements dus aux produits constatés dans l'environnement, par la mission ou des sources autorisées, ou encore consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser et faire ressortir l'existence et l'opérationnalité de ce cadre de production de ces produits, ainsi que leur contribution aux effets attendus.</li> </ul>
			Ces produits ont-ils engendré les résultats/effets qui en étaient attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadre institutionnel de mise en œuvre effectivement en place et fonctionnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser et faire ressortir l'existence et le niveau de fonctionnalité et d'utilité du cadre institutionnel créé</li> </ul>
			LE PROGRAMME PV-CEDEAO a-t-il pu mettre en place un cadre institutionnel fonctionnel pour sa gestion et sa mise en œuvre ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveau d'engagement des différents types de partenaires (les PTF et institutionnels nationaux) dans Le Programme PV-CEDEAO : <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Cofinancements</li> <li>◆ Participation aux organes de pilotage</li> <li>◆ Accompagnement du suivi-évaluation, etc. ?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser et faire ressortir la plus-value des partenaires dans le fonctionnement et les résultats du Programme PV-CEDEAO</li> </ul>
			LE PROGRAMME PV-CEDEAO a-t-il été efficace en matière de partenariats ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Niveau des financements mobilisés auprès des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire ressortir l'impact des</li> </ul>
			LE PROGRAMME PV-CEDEAO a-t-il	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels</li> </ul>		



			<p>été efficace en matière de mobilisation de ressources ?</p>	<p>Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<p>et ou collectifs</p>	<p>partenaires : les PTF et la partie nationale ?</p>	<p>ressources des partenaires extérieurs et nationaux dans le financement du Programme PV-CEDEAO</p>
			<p>LE PROGRAMME PV-CEDEAO a-t-il disposé d'une stratégie de communication et l'a-t-il dûment déroulée (avec quelle efficacité ?) ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un document de stratégie de communication dédié au Programme PV-CEDEAO est élaboré, validé et mis en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser la qualité de la communication sur Le Programme PV-CEDEAO et sa plus-value en termes d'image, d'insertion dans l'environnement national et de coopération, ainsi que du point de vue des résultats stratégiques</li> </ul>
			<p>LE PROGRAMME PV-CEDEAO a-t-il disposé d'une stratégie de suivi-évaluation opérationnelle ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Documents de formulation/programmation, Rapports d'étape ou d'achèvement du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes au Programme PV-CEDEAO</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires dans le cadre du Programme PV-CEDEAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un document de Suivi-évaluation est annexé au Programme PV-CEDEAO ou existe séparément mais est dûment validé et mis en œuvre.</li> <li>▪ Nombre de missions et de rapports de suivi et d'évaluation réalisés</li> <li>▪ Faits documentés et décisions induites par des observations et analyses faites dans le cadre du suivi-évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser et faire ressortir le degré d'opérationnalité du suivi-évaluation et sa plus-value dans l'efficacité du Programme PV-CEDEAO</li> </ul>
		<p>LE PROGRAMME PV-CEDEAO a-t-il contribué à la promotion des thématiques</p>	<p>LE PROGRAMME PV-CEDEAO a-t-il systématiquement intégré l'approche genre ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'outils et de stratégies de promotion du genre au niveau du Programme PV-CEDEAO</li> <li>▪ Nombre femmes dans les recrutements liés au Programme PV-CEDEAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser et faire ressortir ce qui a été dans le cadre du Programme PV-CEDEAO en matière de genre</li> </ul>

		transversales et des valeurs du SNU ?					
		LE PROGRAMME PV-CEDEAO a-t-il systématiquement intégré une approche droits humains ?				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'outils et de stratégies de promotion des droits humains au niveau de l'UDAF</li> <li>▪ Nombre de personnes formées/sensibilisé aux droits humains dans le cadre du Programme PV-CEDEAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Programme PV-CEDEAO en matière de droits humains</li> </ul>
		LE PROGRAMME PV-CEDEAO a-t-il systématiquement intégré une approche de développement de capacités aux niveaux national et local ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'outils et de stratégies de développement de capacités, au niveau du Programme PV-CEDEAO</li> <li>▪ Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à développer leurs capacités dans le cadre du Programme PV-CEDEAO ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Programme PV-CEDEAO en matière de développement de capacités</li> </ul>	
		LE PROGRAMME PV-CEDEAO intègre-t-il systématiquement une stratégie de renforcement de l'appropriation nationale et locale ?				<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'outils et de stratégies de développement de l'appropriation nationale et locale</li> <li>▪ Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à renforcer leur appropriation dans le cadre du Programme PV-CEDEAO ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du Programme PV-CEDEAO en matière d'appropriation nationale et locale</li> </ul>
		Quels facteurs ont affecté la réalisation des objectifs du Programme PV-CEDEAO (niveau produits, et niveau effets) ?	Quels facteurs ont favorisé la livraison des produits du Programme PV-CEDEAO, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre et nature des facteurs ayant facilité la mise en œuvre du Programme PV-CEDEAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser et faire ressortir les facteurs propices à la mise en œuvre et à l'efficacité du Programme PV-CEDEAO</li> </ul>
			Quels facteurs ont contrarié la livraison des produits du Le Programme PV-CEDEAO, ainsi que	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nombre et nature des entraves à la mise en œuvre du Programme PV-CEDEAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyser et faire ressortir les facteurs défavorables à la mise en œuvre et à l'efficacité du Programme PV-</li> </ul>

			leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>			CEDEAO
<b>1.3. Efficience</b>		Quelles ont été les conditions économiques (moyens humains, matériels et financiers) d'acquisition et de livraison de ses produits et de réalisations des effets subséquents, par LE PROGRAMME PV-CEDEAO ?	LE PROGRAMME PV-CEDEAO, à travers ses programmes contributeurs notamment, a-t-il livré ses produits et générés ses effets sur la base des meilleurs rapports coûts-avantages ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>Personnes ressources parties prenantes</li> <li>Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau des Coûts comparés à la qualité des produits et des acquisitions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part</li> <li>Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition</li> </ul>
			Les procédures d'acquisition dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs ont-elles été transparentes, sincères et rationnelles ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>Personnes ressources parties prenantes</li> <li>Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a)</li> <li>Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du SNU en la matière (s'il y en a)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part</li> <li>Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition</li> </ul>
<b>1.4. Pérennité</b>		A quelle durabilité les acquis du Programme PV-CEDEAO (produits et effets sur ses différentes	Le cadre institutionnel de gestion du Programme PV-CEDEAO a-t-il été bien ancré dans l'environnement institutionnel local (côté SNU et côté partie nationale) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>Personnes ressources parties prenantes</li> <li>Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revue documentaire</li> <li>Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de partenariats et de relations de travail ou de sollicitations venant de son environnement, enregistrés en relation avec Le Programme PV-CEDEAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse et mise en exergue des signes et arguments en faveur ou en défaveur de l'interface PROGRAMME PV-CEDEAO-Environnement</li> </ul>

		dimensions, y compris sur les thématiques transversales) peuvent-ils prétendre ?	<p>A-t-il existé une stratégie de communication favorisant la connaissance et l'acceptation du Programme PV-CEDEAO par son environnement ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégie de communication sous forme de document finalisé, validé et exécuté</li> <li>▪ Niveau de connaissance, de reconnaissance et d'acceptation du Programme PV-CEDEAO par son environnement</li> <li>▪ Niveau de facilité de mobilisation des acteurs en faveur du Programme PV-CEDEAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse et mise en exergue des contributions de la communication à la reconnaissance et à l'acceptation des stratégies PROGRAMME PV-CEDEAO par son environnement</li> </ul>
			<p>A-t-il existé une stratégie de prise de relais progressive de la part de la partie nationale ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existence d'une stratégie de pérennisation des résultats du Programme PV-CEDEAO effectivement mise en œuvre</li> <li>▪ Rythme de progression des ressources nationales de substitution, mises à la disposition des stratégies du Programme PV-CEDEAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse et mise en exergue des efforts de l'Etat pour suppléer progressivement les contributions financières des partenaires dans le cadre du Programme PV-CEDEAO</li> </ul>
<b>2.</b>	<b>Au-delà des performances du Programme PV-CEDEAO</b>					
<b>2.1.</b>	<b>Capitalisation</b>	<p>Quels enseignements pourraient être tirés des bonnes et des mauvaises pratiques dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre du Programme PV-CEDEAO ?</p>	<p>Y-a-t-il eu dans Le Programme PV-CEDEAO, des méthodes et actions ayant un intérêt pédagogique marqué pour la mise en œuvre d'autres interventions analogues ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réussites majeures du Programme PV-CEDEAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse et conceptualisation/modélisation des réussites majeures observées dans le cadre du Programme PV-CEDEAO, et détermination des modalités de leur transférabilité</li> </ul>
			<p>Y-a-t-il eu dans Le Programme PV-CEDEAO des méthodes et actions à éviter pour une bonne mise en œuvre d'interventions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situations d'échec manifeste dans le cadre du Programme PV-CEDEAO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse des échecs observés dans le cadre du Programme PV-CEDEAO, et conceptualisation des voies et moyens de les éviter dans l'avenir</li> </ul>

			futures analogues ?	ouvrages réalisés			
2.2.	<b>Recommandations</b>	A partir des constatations clés sur la formulation et l'exécution du Programme PV-CEDEAO, quels ajustements et réorientations sont envisageables, et réalisables en direction d'un nouveau cycle de programmation ?	Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur la formulation et le cadre des résultats du Programme PV-CEDEAO (effets, produits, ressources dédiées, indicateurs de suivi) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> <li>▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recommandations sur la formulation et le cadre des résultats (effets, produits, ressources dédiées et indicateurs de suivi)</li> </ul>	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation PROGRAMME PV-CEDEAO pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)
			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire en relation avec le cadre et l'architecture institutionnelle de pilotage du Programme PV-CEDEAO ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> <li>▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recommandations sur l'architecture du Programme PV-CEDEAO et la structure de ses programmes contributeurs</li> </ul>	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation PROGRAMME PV-CEDEAO pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)
			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> <li>▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recommandations sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre du Programme PV-CEDEAO</li> </ul>	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation PROGRAMME PV-CEDEAO pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

			<p>Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les contenus stratégiques opérationnelles de mise en œuvre du Programme PV-CEDEAO ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> <li>▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recommandations sur les stratégies de mise en œuvre du Programme PV-CEDEAO</li> </ul>	<p>Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation PROGRAMME PV-CEDEAO pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)</p>
			<p>Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme étant importants à prendre en compte pour le nouveau Projet ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme PV-CEDEAO et de ses programmes contributeurs</li> <li>▪ Personnes ressources parties prenantes</li> <li>▪ Personnes et institutions bénéficiaires</li> <li>▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement</li> <li>▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés</li> <li>▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revue documentaire</li> <li>▪ Entretiens individuels et ou collectifs</li> <li>▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recommandations sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme ayant de l'importance en direction de tout nouveau cycle de programmation</li> </ul>	<p>Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation PROGRAMME PV-CEDEAO pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)</p>

### 3. Bibliographie

- Le Bilan Commun de Pays
- Le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PCNUAD) sur la période 2009-2013
- Le Document de Programme Pays (CPD) du PNUD et son Plan d'Action (Plan d'Action de Programme Pays) sur la période 2009-2013.
- UNDAF 2014-2018
- Plan d'Action Commun
- Le Guide du PNUD en matière de Planification, du Suivi et de l'Evaluation axés sur les Résultats de Développement,
- La note technique du PNUD sur la Gestion Axée sur les Résultats,
- Projet d'appui à la mise en place de Business Promotion Center (BPC), Document de projet et son rapport bilan 2013
- Projet d'appui à la mise en place des « Business Promotion Center ». (BCP)
- Centre des arts et métiers de la Femme de Parakou (CAMFP), PTA 2009, 2010, 2011, 2012, Projet pilote « Jeunes Agents de changement pour le développement durable ». (JAC-DD)- PTA 2013 et son rapport bilan 2013
- Projet d'appui à l'opérationnalisation des OMD, de la SCRIP et du DHD (OMD-DSRP) et son rapport bilan 2013
- Projet d'appui à la décentralisation, à la déconcentration et au développement économique local au Bénin. (PA3D)
- Promotion de l'entrepreneuriat agricole pour la transformation socio-économique des zones rurales au Bénin (PPEA) et son rapport bilan 2013
- Projet pilote d'appui à l'opérationnalisation des villages du millénaire (PVM), et son rapport bilan 2013
- PACER et son rapport bilan 2013
- PADER et son évaluation d'impact
- Rapport d'évaluation du COSOP 2011-2015, FIDA au Bénin
- Note sur l'historique du ProCaR/FIDA
- Evaluation de l'Effet 8 de l'UNDAF 2009-2013, décembre 2010
- Plan d'actions pour la mise en œuvre de l'Initiative 1000 jours », juin 2013
- Revue à mi-parcours de l'UNDAF 2009-2013, juin 2011
- rapport d'évaluation du programme pays PNUD -2009-2013
- CPD-BENIN\_UNICEF
- Rapport final RMP 2011 du CPD BENIN UNICEF 2009-2013
- Programme conjoint 2012-2013 ONUSIDA
- Cadre des résultats, OUTCOMES 2012, ONUSAIDA
- Draft rapport appui SNU riposte nationale au VIH, ONUSADA
- TDR équipe conjointe du SNU au Bénin, ONUSIDA
- Rapport de fin de mission du Représentant Résident de l'OMS au Bénin
- Rapport d'évaluation à mi-parcours et final du CPD UNFPA \_BENIN 2009-2013
- SPR 2010-2011 et SPR final du PAM au Bénin
- Projet conjoint FAO\_PAM-Bénin

- PPTD, BIT Bénin ;
- Projet CEJEDRAO, BIT Bénin
- Rapport final de l'évaluation à mi-parcours du projet CEJEDRAO
- Draft de l'évaluation finale du projet CEJEDRAO-Bénin
- BeninCLT UNESCO –Mairie
- Document programme capEFA \_EFTP-Bénin
- Document de projet ONG ADJALALA
- Dveloppement cooperation Bénin-UNESCO
- CPP 2012-2015 FAO-Bénin
- Rapport GT ANSA 2011\_2012
- Coopération Bénin-FAO 2014
- Projet d'appui à la mise en œuvre d'un mécanisme de gouvernance concertée au Bénin (HCGC) et son rapport bilan 2013
- Projet d'appui au renforcement et à la modernisation de l'Assemblée Nationale (PARMAN) et son rapport bilan 2013
- Projet d'appui au renforcement des capacités des organisations de la société civile et des médias pour un contrôle citoyen de qualité (SOCIAL WATCH) et son rapport bilan 2013
- Projet d'appui à la décentralisation, à la déconcentration et au développement économique local au Bénin (PA3D),
- Projet d'appui au développement des capacités pour la réalisation des OMD (PADC-OMD). Document de projet, et son rapport bilan 2009-2013
- SCRPIII 2011-2015
- EMICoV suivi 2010 (INSAE)
- OMD suivi 2012 et 2013 (OCS)
- RGPH3, 2002 (INSAE)
- RGPH4, 2013 (INSAE)
- Annuaire statistiques 2006-2013
- PNDS 2007-2016
- EDS 2006 2011-2012



#### 4. Liste des personnes rencontrées

N° D'ordre	Personnes rencontrées	Titre	Lieu de rencontre
01	Gilbert Poumangue	Représentant Résident Ad joint	Cotonou , PNUD
02	Rosine Sori Coulibaly	Coordonnateur Résident du système des Nations Unies, Représentant Résident du PNUD	Cotonou , PNUD
03	Armelle KOROGONE	Chargée de programme	Cotonou , PAM
04	KAMONEDJI Louïs	Directeur de l'Unité de Coordination de l'UNDAF	Cotonou, Ministère en charge du Développement
05	Padonou Médard	Chef Service Suivi-Evaluation à l'UGC	Cotonou, Ministère en charge du Développement
06	ADJENDA Adrien	Coordonnateur de la composante " renforcement des capacités, UGC/UNDAF	Cotonou, Ministère en charge du Développement
07	DAZOGBO Alexandrine	Représentante résidente Adjointe de l'UNFPA	Cotonou, UNFPA
08	TOBOSSI Philippe	Chargé de la composante Population et Développement de l'UNFPA	Cotonou, UNFPA
09	SOUDE Théodore	Assistant du Représentant Résident de l'UNFPA	Cotonou, UNFPA
10	ADANGUIDI Jean	Chargé de programme à la FAO	Cotonou, FAO
11	Nassirou Afagnon	Chargé de bureau OIM	Cotonou, OIM

12	HODONOU Assogba	Directeur de la Programmation et de la Prospective/MAEP	Cotonou, MAEP
12	Raymond Aimé K. AMOUSSOU	Directeur Adjoint de la Programmation et de la Prospective	Cotonou, Ministère de la Santé
13	Gustave ASSAH	Président, Coordonnateur de Social Watch	Cotonou, Social Watch
14	Kevin ARMSTRONG	Directeur de Mission	CotonouUSAID/Benin
15	GNANGUENON Nicolas	Ingénieur Agronome, Directeur du Département de l'Insertion Professionnelle et de l'Appui à l'Emploi Indépendant	Cotonou, ANPE
16	Elsie SEGLA	Chargée de projet du bureau National	Cotonou,Plan-Bénin
17	François Godonou,	Gestionnaire des connaissances	Cotonou,Plan-Bénin
18	Ernest Hounsou,	Assistant Programme	Cotonou,Plan-Bénin
19	Yarou NOUHAMADOU	Conseiller en Education	Cotonou,Plan-Bénin
20	Alfred SANTOS	Conseiller en Droit et Protection de l'enfant	Cotonou,Plan-Bénin
21	Léonard LOGBO	Conseiller en Eau, Hygiène et Assainissement	Cotonou,Plan-Bénin
22	Dr SEMEGAN Barthélémy	Conseiller –MPN, Gestion des systèmes de santé	Cotonou, OMS
23	ALLADJI Ossenii	Conseiller en informations stratégiques de l'ONUSIDA	Cotonou,ONUSIDA
24	EDAH	DPP/MDGLAAT	
25	Roger ADANHOUNZO	Expert BIT en apprentissage Traditionnel	Cotonou,BIT
26	ALOFA Polycapè Janvier	Economiste National, &MDG Spécialist	Cotonou, PNUD

27	HOUSSOU Achille	Team Leader Réduction de la Pauvreté et réalisation des OMD	Cotonou, PNUD
28	YANKPE Ibrahim	Team Leader Gouvernance et Développement Participatif	Cotonou, PNUD
29	AGBOKOU Isidore	Team Leader Environnement et Changements Climatiques	Cotonou, PNUD
30	.- TIGO Adrien	Chargé du Programme Suivi-Evaluation	Cotonou, PNUD
31	HOUINATO Mathieu,	PMF/FEM	Cotonou, PNUD
32	HOUNDENOU Constant	Coordination Environnement et Changements climatiques	Cotonou, PNUD
33	MESSAN A. Dieudonné	Coordonnateur du programme cadre d'intervention du FIDA en milieu rural au Bénin (ProCaR)	Cotonou, ProCaR
34	OZA Pierre	Chef Projet PACER	Cotonou, ProCaR
35	Léopold Dossou TOTON	Coordonnateur du Projet d'Appui aux Business Promotion Center	Cotonou, Coordination nationale
36	TATIANA YABI Maman	DNP/BPC, Directrice Adjointe du Cabinet/MCMEJF	
37	Benoît SOSSOU	Directeur, Représentant de l'UNESCO à la retraite, Consultant	Cotonou, UNESCO
38	Mohamed MADOUGOU	National Programm Officer	Cotonou, UNESCO
39	CHETAN Marius	Coordonnateur du Projet PARMAN	Porto-Novo, Unité du projet
40	ZINSOU, Henri Lopez	Cellule informatique, Chef service	Porto-Novo, siège administratif de

			l'Assemblée Nationale
41	Gnonlonfoun Théodore	Cellule informatique	Porto-Novo, siège administratif de l'Assemblée Nationale
42	Morera,El AFIZ	Cellule informatique	Porto-Novo, siège administratif de l'Assemblée Nationale
43	Marcos ZULKIF	Cellule informatique	Porto-Novo, siège administratif de l'Assemblée Nationale
44	Romulad DJIVOESSOUN	Directeur Exécutif, ONG Autre Vie,	Porto-Novo, siège social de l'ONG
45	Corine MOUSSA	Coordinatrice, Antenne	Cotonou, UNESCO
46	BABA B. Marthe	CBA/CMAJB,	Cotonou
47	DOSSOU M. Gilbert	Enseignant	PCA, UNICEF Agblangandan
48	Salem P.AOUTCHEME	Directeur du Cabinet/MDAEP	Cotonou /MDAEP

## **5. Termes de référence de la mission**

### **I. Contexte et justification**

Le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement du Bénin 2009-2013 (UNDAF) définit le cadre stratégique commun des activités opérationnelles du Système des Nations Unies au Bénin (SNU) et constitue la réponse commune et intégrée de l'Equipe de pays pour la réalisation des priorités nationales de développement et des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). L'UNDAF énonce les objectifs collectifs et stratégiques que l'Equipe de pays a visé à atteindre jusqu'en 2013, en privilégiant les domaines d'intervention où le SNU dispose d'un avantage comparatif. A cet effet, les trois axes stratégiques suivants ont été retenus : (i) la réduction de la pauvreté par l'accélération de la croissance rurale et la promotion de l'emploi décent ; (ii) l'accès équitable aux services sociaux de base de qualité ; (iii) la promotion de la bonne gouvernance et du développement participatif.

Dans chacun des trois axes stratégiques, les principes transversaux de l'UNDAF tels que l'approche basée sur les droits humains, le genre et l'équité, l'environnement durable, le développement des capacités, la gestion axée sur les résultats et l'appropriation nationale constituent une préoccupation majeure et doivent être systématiquement pris en compte dans le processus de programmation. En outre, sur le plan opérationnel, l'UNDAF a prévu un cadre formel pour favoriser le renforcement de la programmation conjointe, notamment à travers la formulation de programmes/projets conjoints dans les zones de concentration communes où une intervention collective du SNU peut générer une plus value en termes de synergies et d'impact de développement.

Conformément aux modalités et au calendrier de suivi et d'évaluation de l'UNDAF 2009-2013, il est prévu des revues annuelles, une revue à mi-parcours (RMP) en 2011 et une évaluation finale. Ces revues/évaluations se feront de manière conjointe, avec les principales parties prenantes, sous le leadership du Gouvernement. Les différentes revues annuelles de l'UNDAF (2009-2013) ont été organisées et la revue à mi-parcours réalisée en juillet 2011. Ces revues ont notamment permis d'examiner les avancées obtenues dans les domaines prioritaires de l'UNDAF et elles ont également souligné que l'utilité de ce dernier en tant qu'outil de planification et de suivi de l'impact collectif du SNU reste mitigée. Parmi les faiblesses identifiées, il est notamment ressorti le manque de clarté au niveau de la définition des rôles et responsabilités pour l'atteinte des résultats escomptés de l'UNDAF. Du reste, les revues ont pu relever la relative faiblesse des mécanismes de coordination et de mise en œuvre conjoints de l'UNDAF et un certain nombre de déficits au niveau du dispositif de suivi et d'évaluation et de son alignement avec celui de la SCRP. Par ailleurs, plusieurs évolutions et initiatives nouvelles au niveau national ont amené le Gouvernement et l'Equipe de pays à considérer la nécessité d'évaluer et de réaligner le cadre d'intervention stratégique et les modalités de mise en œuvre de l'UNDAF. Il s'agit notamment de l'adoption par le Gouvernement, en janvier 2010, de l'initiative de réforme des Nations Unies « Unis dans l'Action » visant à une cohérence et une efficacité renforcée des interventions de développement du SNU et celle, en mars 2011, de la SCRP de troisième génération pour la période 2011-2015.

Par ailleurs, le SNU a réalisé en 2012 le Bilan Commun de pays (BCP). A la lumière des résultats et des conclusions de ce BCP, l'Equipe de Pays, en consultation avec le Gouvernement et d'autres partenaires au développement, a préparé un Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF), pour la période 2014-2018. L'UNDAF 2014-2018 a été adopté en Conseil des Ministres le 18 juin 2013 et signé par l'ensemble des Agences du SNU participantes le 18 juillet 2013. Dans le but d'opérationnaliser l'UNDAF 2014-2018 et en droite ligne avec les

principes du « Delivering as one » adopté par le Bénin en janvier 2010, il est élaboré un Plan d'action du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement 2014-2018 signé en décembre 2013.

C'est dans ce contexte que la présente mission est sollicitée pour apporter une assistance technique au SNU et au Gouvernement pour la conduite du processus d'évaluation finale de l'UNDAF 2009-2013.

## II. Objectifs, tâches

L'objectif général de cette consultation est de réaliser l'évaluation finale de l'UNDAF 2009-2013. A cet effet, les objectifs spécifiques visés par l'évaluation sont les suivants :

- i) déterminer si les objectifs, les résultats tels qu'indiqués dans le cadre logique ont été atteints et sont alignés à l'analyse faite dans le Bilan Commun de Pays ;
- ii) évaluer la performance du SNU au Bénin dans la mise en œuvre de l'UNDAF 2009-2013 ;
- iii) évaluer la qualité de la contribution de l'UNDAF dans la mise en œuvre de la SCRP ;
- iv) évaluer dans quelle mesure l'UNDAF a contribué au travail conjoint au sein des NU au Bénin et a été un outil pour la mobilisation des ressources ;
- v) mettre en relief les leçons apprises et formuler des recommandations utiles pour la mise en œuvre et le suivi de l'UNDAF 2014-2018 et de son Plan d'action.

L'évaluation de l'UNDAF 2009-2013 se basera sur les critères et standards de l'OCDE/CAD relatifs à l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la durabilité des résultats. Elle doit permettre d'apprécier de façon objective la contribution du SNU à la réalisation des effets attendus, eux-mêmes alignés aux priorités nationales de développement. Ainsi, le consultant aura à :

### ☞ Evaluer la pertinence et l'efficacité de l'UNDAF :

- L'UNDAF a-t-il été utilisé par les agences du SNU pour planifier leurs activités et établir leurs objectifs ?
- Les Effets UNDAF ont-ils ciblé les problèmes majeurs, leurs causes profondes et sous-jacentes ainsi que les défis identifiés par le BCP ? La matrice des résultats UNDAF a-t-elle été suffisamment flexible et pertinente pour répondre aux nouveaux problèmes et leurs causes ainsi qu'aux défis survenus pendant le cycle UNDAF ?
- En termes de leçons apprises, quels ont été les principaux facteurs qui ont contribué à la réalisation ou non des Effets UNDAF tels que reflétés dans le Plan de Suivi et d'Evaluation ?

### ☞ Evaluer l'efficacité de l'UNDAF en termes de progrès vers la réalisation des Effets :

- Quels progrès ont été faits vers la réalisation des Effets UNDAF et leur contribution à l'atteinte des OMD ? Jusqu'à quel point et comment l'UNDAF a-t-il contribué au renforcement des capacités nationales, la création des partenariats, la réalisation des Droits Humains et la promotion de l'égalité et de l'équité de Genre ?
- Quels sont les principaux facteurs qui ont contribué à la réalisation ou non des Effets ? Quels ont été les risques identifiés pendant la mise en œuvre des programmes et des projets ?
- Jusqu'à quel point et comment le SNU a-t-il appuyé la promotion de la mise en œuvre des programmes par la partie nationale ou l'utilisation de l'expertise nationale ?

### ☞ Evaluer l'efficacité de l'UNDAF, en tant que cadre pour la coordination et le partenariat, et l'efficience de l'UNDAF en tant que mécanisme pour minimiser les coûts de transaction :

- Jusqu'à quel point et comment l'UNDAF a-t-il contribué à établir et à développer plus de synergies entre les programmes des Agences du SNU ? L'UNDAF a-t-il renforcé la programmation conjointe entre les Agences et/ou l'élaboration et la mise en œuvre des programmes conjoints spécifiques ?
- L'UNDAF a-t-il promu des partenariats efficaces et des alliances stratégiques autour des principaux Effets UNDAF (e.g. au niveau du Gouvernement, avec des partenaires nationaux, bailleurs de fonds et d'autres institutions ?)
- Jusqu'à quel point et comment l'UNDAF a-t-il contribué à la réduction des coûts de transaction pour le Gouvernement et pour chacune des Agences du SNU ? De quelle manière les coûts pourraient-ils être réduits dans le cycle de l'UNDAF 2014-2018 ?
- Jusqu'à quel point les organisations ont-elles harmonisé leurs procédures pour réduire les coûts de transaction et accroître leurs résultats ?

☞ Analyser jusqu'à quel point les résultats escomptés et les stratégies utilisées par les Programmes et les Projets Pays sont durables : i) en tant que contribution au développement national, et ii) en termes de la valeur ajoutée de l'UNDAF en ce qui concerne la coopération entre les institutions du SNU :

- Jusqu'à quel point et comment les capacités nationales ont-elles été renforcées au sein du Gouvernement, des Organisations de la Société Civile et du Secteur Privé ?
- Les complémentarités, collaboration et/ou synergies promues par l'UNDAF ont-elles contribué à une plus grande durabilité des résultats des Programmes et Projets Pays des Agences ?

☞ Evaluer la mise en œuvre de l'UNDAF 2009-2013 par rapport aux activités planifiées et à la matrice de Suivi et d'Evaluation :

- Evaluer les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés, tel que définis dans la matrice des résultats, de Suivi et d'Evaluation de l'UNDAF.

### III. Résultats attendus

- L'atteinte des objectifs et des résultats tels qu'indiqués dans le cadre logique et alignés à l'analyse faite dans le Bilan Commun de Pays a été déterminée ;
- La performance du SNU au Bénin dans la mise en œuvre de l'UNDAF 2009-2013 a été évaluée ;
- La qualité de la contribution de l'UNDAF dans la mise en œuvre de la SCRP a été évaluée ;
- Le niveau de contribution de l'UNDAF au travail conjoint au sein des NU au Bénin et sa contribution à la mobilisation des ressources ont été évalués ;
- Les leçons apprises ont été mises en relief et les recommandations utiles pour la mise en œuvre et le suivi de l'UNDAF 2014-2018 ont été formulées.

### IV. Produits attendus (livrables : rapport, CDs, logiciel .....)

Les deux produits à être livrés par le/la consultant (e) sont :

- Rapport d'évaluation préliminaire, coïncidant avec sa mission sur le terrain ;
- Rapport final.

### V. Eligibilité

- Bonne compréhension et connaissance du SNU et de ses outils de planification et de programmation conjointe.
- Expérience et/ou connaissance méthodologique/technique, y compris dans la collecte et l'analyse des données, dans les domaines suivants : approche basée sur les Droits Humains,

Genre, Gestion Axée sur les Résultats, cadre logique, collecte et analyse des données quantitatives et qualitatives, approches participatives.

- Bonne communication et capacité rédactionnelle en français. Connaissance de l'anglais.
- Parfaite maîtrise de l'outil informatique.
- Adhésion et respect des valeurs des Nations Unies.
- Aptitude à travailler dans des contextes multiculturels.

**Education :** Diplôme de Troisième cycle en Sciences Sociales, Développement, Economie, Planification, Statistiques, Relations Internationales ou domaines connexes.

**Expérience :** 10 ans d'expérience en matière de suivi et d'évaluation des programmes de développement, spécialement des UNDAFs.

**Langues :** Bonne maîtrise du français. La connaissance pratique de l'anglais est un atout.

**NB :** Cette évaluation sera conduite par un consultant international, appuyé par un consultant national. Le consultant international aura à accompagner la conception et le suivi de la mise en œuvre de toutes les étapes du processus de l'évaluation finale de l'UNDAF. Il est responsable de la rédaction et de la qualité du rapport final et à ce titre, supervisera toutes les activités de collecte de données sur la contribution de chaque Agence et, prendra à sa charge le travail analytique du processus de l'évaluation finale.

## VI. Durée et démarrage de la mission

La consultation (contrat SSA) se déroulera pendant 20 jours calendaires. Elle débutera le 25 avril et se terminera le 25 mai 2014 avec la soumission du rapport final. Elle sera financée par les contributions des différentes Agences du SNU résidant au Bénin.

## VII. Méthode d'évaluation

La sélection se fera en fonction de l'offre moins chère techniquement qualifiée ou méthode combinée (technique et financière)

## VIII. Grille d'évaluation

L'évaluation des offres se fera sur la base de la grille d'évaluation technique des consultants

Récapitulatif des formulaires d'évaluation des Propositions techniques		Note maximum	Société / Autre entité				
			A	B	C	D	E
1.	Expérience générale et réputation du consultant	200					
2.	Projet de plan de Travail, Approche méthodologique et chronogramme	400					
3.	Expériences du consultant en rapport avec la mission	400					
	<b>Total</b>	<b>1000</b>					



## **IX. Présentation et constitution de l'offre**

### **1°) Présentation**

La soumission doit comporter une offre technique et une offre financière.

L'offre technique et l'offre financière seront présentées dans des enveloppes séparées.

### **2°) Constitution**

#### **- Offre technique**

L'offre technique devra comporter :

- Une note de compréhension des objectifs et des enjeux de l'évaluation ;
- La méthodologie à suivre ;
- Un planning de réalisation ;
- Les références techniques du consultant prouvant qu'il a réalisé des missions similaires appuyées des attestations de bonne fin d'exécution ;
- Le Curricula vitae daté et signé et les diplômes du consultant.

#### **- Offre financière**

Le consultant doit nous faire une proforma à un prix forfaitaire pour toute la mission. Ce prix forfaitaire doit prendre en compte les aspects suivants :

- les honoraires du Consultant ;
- les Perdiems (DSA) pour séjour à Cotonou ;
- les frais de billets d'avion si besoin ;
- tous autres frais si besoin à savoir : communication, rapport, déplacement etc.

#### **- Dépôt des offres**

Le dossier complet portant les mentions « CANDIDATURE POUR L'EVALUATION DU P'UNDAF 2009-2013 » et « A OUVRIR EN SEANCE » devra être déposé au plus tard le 21 avril 2014 à 13h précises à la Réception du Bureau du PNUD, à l'adresse suivante : PNUD – Cotonou, 01 BP 506, Tél. 21 31 30 45/46/79.