



# **Portefeuille du nouveau Programme de Coopération bilatérale bénino-belge pour la période 2019-2023**

Version finale, 21 novembre 2018

# Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Préambule</b> .....  | <b>4</b>  |
| La convergence entre priorités du Bénin et de la Coopération belge comme point de départ .....                    | 4         |
| Un processus conjoint pour aboutir au nouveau Programme 2019-2023 .....   | 4         |
| <b>Résumé Exécutif</b> .....  | <b>5</b>  |
| <b>Partie 1 : Orientations Stratégiques et structuration globale</b> .....  | <b>7</b>  |
| 1.1 Objectifs globaux poursuivis.....   | 7         |
| 1.2 Thèmes transversaux intégrés.....   | 8         |
| Environnement et lutte contre les changements climatiques .....   | 8         |
| Genre, droits de femmes et mouvement « She Decides ».....   | 8         |
| Digitalisation – D4D.....   | 8         |
| Travail décent.....   | 8         |
| 1.3 Principes directeurs .....  | 8         |
| Approche Basée sur les Droits Humains (ABDH) .....  | 8         |
| Orientation marché.....   | 9         |
| Inclusivité et Durabilité .....   | 9         |
| Flexibilité et orientation besoins/opportunités .....   | 9         |
| Innovation .....  | 9         |
| Alliances stratégiques pour le développement.....   | 9         |
| 1.4 Structuration du Portefeuille.....  | 10        |
| 1.4.1 Composition et répartition budgétaire du Portefeuille .....   | 10        |
| 1.4.2 Financements complémentaires .....  | 11        |
| 1.4.3 Articulations entre composantes .....   | 11        |
| 1.4.4 Hypothèses & risques globaux sur le portefeuille et mesures d’atténuation.....                              | 12        |
| 1.4.5 Durée et Chronogramme.....  | 13        |
| <b>Partie 2 : Description des interventions</b> .....   | <b>14</b> |
| 2.1 Pilier 1 : Appui au développement des CVA porteuses et à l’entrepreneuriat agricole .....                     | 14        |
| 2.1.1 Ambitions .....   | 14        |
| 2.1.2 Groupes cibles prioritaires.....  | 14        |
| 2.1.3 Cadre de Résultats/Logique d’intervention .....   | 17        |
| 2.1.3.1 Intervention 1 : Amélioration de la compétitivité des chaînes de valeur dans la filière ananas .....      | 17        |
| 2.1.3.2 Intervention 2 : Création d’un environnement favorable au développement des CVA ciblées et à l’innovation |           |
| 23  |           |
| 2.1.4 Thèmes transversaux pour le pilier 1 .....  | 30        |
| 2.1.5 Complémentarités, synergies et coopérations déléguées envisagées avec les autres PTF .....                  | 31        |
| 2.1.6 Modalités d’opérationnalisation de l’approche intégrée .....  | 32        |
| 2.1.7 Dispositif organisationnel pour la mise en œuvre des interventions du Pilier 1 .....                        | 34        |
| 2.1.8 Décomposition du budget de l’Intervention, partenaires et modes de contractualisation .....                 | 35        |
| 2.1.9 Hypothèses, Risques, mesures d’atténuation et engagements attendus .....                                    | 43        |
| 2.2 Pilier 2- Intervention 3 : Appui au développement du secteur (para) portuaire .....                           | 47        |
| 2.2.1 Ambitions .....   | 47        |
| 2.2.2 Groupes cibles prioritaires.....  | 47        |

|                 |   |            |
|-----------------|---|------------|
| 2.2.3           | Cadre de Résultats/Logique d'intervention .....   | 48         |
| 2.2.4           | Intégration des thèmes transversaux .....   | 60         |
| 2.2.5           | Complémentarités, synergies et coopérations déléguées envisagées avec les autres PTF .....  | 60         |
| 2.2.6           | Modalités d'opérationnalisation de l'approche globale .....   | 61         |
| 2.2.7           | Dispositif organisationnel pour la mise en œuvre de l'Intervention .....  | 62         |
| 2.2.8           | Décomposition du budget de l'Intervention et modes de contractualisation .....  | 64         |
| 2.2.9           | Hypothèses, Risques, mesures d'atténuation et engagements attendus .....  | 68         |
| <b>2.3</b>      | <b>Pilier 3 : Promotion des droits et accès à la Santé sexuelle reproductive (DSSR) &amp; Amélioration de l'accès aux données stratégiques pour le pilotage .....</b> | <b>70</b>  |
| 2.3.1           | Ambitions .....   | 70         |
|                 | Ces deux OS seront déclinés en deux interventions. ....   | 70         |
|                 | La matrice des indicateurs par rapport à ces objectifs (avec la ligne de base et cibles) se trouve en annexe. ....  | 70         |
| 2.3.2           | Groupes cibles prioritaires.....  | 70         |
| 2.3.3           | Cadre de Résultats/Logique d'intervention .....   | 71         |
| 2.3.4           | Complémentarités, synergies et coopérations déléguées envisagées avec les autres PTF .....  | 78         |
| 2.3.5           | Modalités d'opérationnalisation de l'approche intégrée .....  | 79         |
| 2.3.6           | Dispositif organisationnel pour la mise en œuvre des interventions du Pilier 3 .....  | 80         |
| 2.3.7           | Partenaires et modes de contractualisation.....   | 81         |
|                 | Pour l'intervention DSSR .....  | 81         |
|                 | Pour l'intervention Health Data .....   | 81         |
| 2.3.8           | Décomposition du budget de l'Intervention et modes de contractualisation .....  | 83         |
|                 | Intervention « DSSR » .....   | 83         |
|                 | Intervention « Health Data » .....  | 86         |
| 2.3.9           | Hypothèses, Risques, mesures d'atténuation et engagements attendus .....  | 88         |
| <b>Partie 3</b> | <b>: Pilotage et Coordination du Portefeuille .....</b>   | <b>91</b>  |
| 3.1             | Pilotage du Portefeuille .....  | 91         |
| 3.2             | Modalités de modification du Portefeuille.....  | 92         |
| 3.3             | Monitoring & Evaluation et capitalisation.....  | 92         |
| 3.4             | Dispositif organisationnel pour la coordination du Portefeuille .....   | 93         |
| <b>Annexe 1</b> | <b>: Matrice des indicateurs.....</b>   | <b>95</b>  |
| <b>Annexe 2</b> | <b>: Risques et mesures de mitigation.....</b>  | <b>104</b> |
| <b>Annexe 3</b> | <b>: Chronogrammes des interventions .....</b>  | <b>106</b> |
| <b>Annexe 4</b> | <b>: Note explicative concernant les instruments financiers des portefeuilles.....</b>  | <b>114</b> |
| <b>Annexe 5</b> | <b>: Liste des abréviations .....</b>   | <b>115</b> |

### La convergence entre priorités du Bénin et de la Coopération belge comme point de départ

Le nouveau Programme Bénino-belge 2019-2023 s'est construit sur base d'une analyse des points de convergence entre les priorités du Bénin et celles de la Coopération belge au Développement.

Le **Programme d'Actions du Gouvernement « Bénin Révélé »**, ainsi que les différents Plans stratégiques sectoriels, plans nationaux de développement des filières, documents de réformes, ... ont dès lors constitué le socle des réflexions.

De la même manière, **les nouvelles orientations fixées par le Ministre belge de la coopération** – notamment en matière d'appui au développement de l'agriculture entrepreneuriale, de stimulation de la croissance du secteur privé comme levier de développement, de promotion d'une approche basée sur les droits – en particulier les droits à la santé sexuelle et reproductive, ont orienté la définition des priorités stratégiques et du nouveau Programme bénino-belge pour la période 2019-2023.

**La digitalisation et les nouvelles technologies**, de même que la stimulation de **l'innovation**, en tant que priorités également partagées, ont été incorporés dans la construction du Programme, de même que l'approche intégrée visant à articuler les dimensions Diplomatie, Défense et Développement, ainsi que l'implication synergiques des instruments et acteurs de la coopération belge, y compris du secteur privé et des institutions publiques belges.

Enfin, la construction du nouveau Programme a tenu compte de la volonté partagée par le Bénin et la Belgique de développer **des actions ciblées sur les défis stratégiques prioritaires**, en vue de **maximiser l'impact** du nouveau Programme et faciliter une meilleure division du travail entre principaux PTF.

### Un processus conjoint pour aboutir au nouveau Programme 2019-2023

Le processus d'analyse et de réflexion ayant abouti à la définition des orientations stratégiques du nouveau Programme bénino-belge s'est déroulé en **étroite concertation avec les institutions béninoises**.

Ce processus a abouti à la **validation conjointe du document de cadrage stratégique** lors de la rencontre du 31 juillet 2018 à Cotonou, co-présidée par le Ministre d'Etat chargé du Plan et du Développement, pour la partie béninoise et le Directeur Général de la Direction Générale du Développement pour la partie belge.

La **2<sup>ème</sup> phase du processus** a consisté à élaborer plus en détail le Portefeuille 2019-2023, avec un accent particulier sur la définition des indicateurs et matrice de suivi-évaluation, l'approfondissement des logiques d'intervention basées sur les résultats, les partenariats à mettre en place (coopérations déléguées, partenariats entre pairs, implication du secteur privé, ...), l'établissement des budgets, et l'analyse des hypothèses, risques mais aussi des engagements à négocier avec la partie béninoise pour s'assurer de la bonne atteinte des objectifs et résultats visés.

Ces engagements devraient par la suite être au cœur du dialogue politique entre les deux parties, notamment à l'occasion des Comités Mixtes Paritaires de Concertation.

## Résumé Exécutif

Le Programme bénino-belge 2019-2023 a été construit autour des **nouvelles priorités et orientations** de la coopération belge rejoignant celle du Bénin, en particulier la stimulation du développement économique – focalisé sur le secteur de l’agrobusiness et de l’activité portuaire, ainsi que le droit à la santé sexuelle et reproductive.

Il est parti d’une analyse approfondie des besoins – tenant compte des **demandes du marché**, et de **celle des détenteurs de droits et porteurs d’obligations**, des domaines d’**expertise** de la coopération belge et de ses partenaires associés (institutions publiques belges, secteur privé belge, ...) dans la logique de la « **comprehensive approach** », et des réponses déjà apportées par d’autres PTF.

Cette analyse a permis de judicieusement définir les domaines sur lesquels la coopération belge peut **faire la différence et avoir un réel impact**, en bonne complémentarité et synergie avec les autres intervenants.

Dans ses objectifs de contribuer à la **création d’emplois**, à l’**augmentation des revenus** et à l’**amélioration des équilibres macro-économiques** ainsi que de contribuer à la bonne **gestion du dividende démographique** et **réduction de la mortalité maternelle et infantile**, elle a ainsi abouti à retenir **3 Piliers** :

**Pilier 1 : « Appui au développement des chaînes de valeur ajoutée (CVA) porteuses et à l’entrepreneuriat dans le domaine de l’agro-business »**

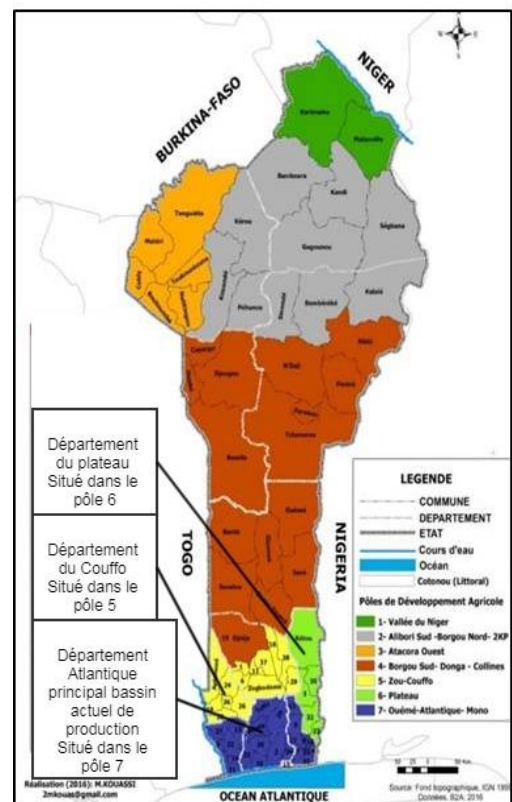
**Pilier 2 : « Appui au développement du secteur (para)portuaire »**

**Pilier 3 : « Promotion des droits et l’accès à la santé sexuelle et reproductive (DSSR) / Digitalisation et utilisation des données (health data) »**

Volontairement, le Programme a été pensé comme formant une **stratégie globale et cohérente**, les différents piliers s’articulant entre eux et se renforçant mutuellement. Cette même logique a sous-tendu le choix d’une **zone géographique** commune se concentrant sur le sud du pays.

Par ailleurs, au sein même des interventions, la logique empruntée a cherché à **concentrer les efforts et investissements** sur les domaines les plus porteurs permettant de générer des effets de leviers stratégiquement importants.

L’articulation avec les **autres instruments belges de coopération** comme BIO Invest (financement des entreprises de l’agrobusiness et des SFD – Pilier 1, ou de systèmes de leasing – Pilier 2), Finexpo (financement des investissements structurants du Pilier 1 et de certains équipements spécifiques Pilier 2 et 3), la coopération interuniversitaire (recherche-action et capitalisation), la coopération décentralisée (déclaration digitale des naissances), Trade for Development Centre (certifications), D4D Program (innovations technologiques) a également été mise en avant et sera construite tout au long de la mise en œuvre du Programme. De la même manière, plusieurs pistes d’implication du secteur privé belge ont été identifiées et seront



concrétisées et étendues dans la phase d'exécution, construisant notamment sur les dynamiques déjà amorcées actuellement<sup>1</sup>.

Pour mettre en œuvre les interventions, il s'agit de construire sur le capital d'expertise et expériences déjà accumulé, tout en valorisant celui-ci dans la lignée des nouvelles orientations, mais également de **mobiliser d'autres expertises spécialisées**, du secteur public ou privé. C'est ainsi que l'approche « peer2peer » sera privilégiée dans toute une série de domaines (avec par exemple la Police Fédérale, la Douane belge, la Défense belge, l'AFSCA, ...) pour les différents piliers.

Au-delà des initiatives innovantes déjà identifiées spécifiquement dans les actions qui seront mises en œuvre, des mécanismes ont aussi été intégrés dans le Programme pour permettre de **soutenir et accompagner d'autres innovations** (techniques, digitales, marketing, environnementales, ...) qui émergeraient de la part de divers promoteurs dont notamment les start ups, entreprises de l'agro-business, etc ...

Enfin, le Programme sera mis en œuvre sur une période de **60 mois** au total, avec des phases d'installation/démarrage et de clôture réduites, et sur base d'un **dispositif organisationnel rationalisé** tout en s'assurant d'une **qualité et performance** du Programme en phase avec les ambitions fixées et traduites dans un cadre de résultats et de suivi-évaluation solide.

---

<sup>1</sup> Exemple du partenariat en construction avec Colruyt

# Partie 1 : Orientations Stratégiques et structuration globale

## 1.1 Objectifs globaux poursuivis

*Deux objectifs généraux* ont été définis pour le nouveau Programme bénino-belge 2019-2023 :

1. Contribuer à la **création d'emploi décent et durables**, à **l'augmentation des revenus** des acteurs économiques et des ménages et à **l'amélioration des équilibres macro-économiques** du Bénin, et ce dans deux secteurs économiques clés du Bénin ;
2. Contribuer à la **bonne gestion du dividende démographique** et à la **réduction de la mortalité maternelle et infantile**, et améliorer la productivité du capital humain.

Le nouveau Programme bénino-belge exprime ainsi son ambition de contribuer au développement et à la stabilité économique, sociale et sécuritaire du Bénin et d'œuvrer activement pour l'égalité des droits et des chances de toutes les couches de sa population à travers 3 piliers :

- **Pilier 1 : « Appui au développement des chaînes de valeur ajoutée (CVA) porteuses et à l'entreprenariat dans le domaine de l'agri-business »**

Vise à renforcer de manière inclusive et durable les CVA ciblées et leur positionnement sur le marché, en œuvrant à répondre aux goulots d'étranglement clés de celle-ci et à la professionnalisation des agri-entrepreneurs qui y sont impliqués.

Ce Pilier sera mis en œuvre au travers de 2 interventions :

- Intervention 1 : Renforcement de manière inclusive et durable des CVA ciblées et leur positionnement sur le marché, en œuvrant à répondre aux goulots d'étranglement clés de celle-ci et à la professionnalisation des agri-entrepreneurs y impliqués
- Intervention 2 : Création d'un environnement favorable au développement des CVA ciblées et à l'innovation.

- **Pilier 2 : « Appui au développement du secteur (para)portuaire »**

Vise à améliorer la compétitivité du Port Autonome de Cotonou (PAC) à travers l'amélioration du climat des affaires et le renforcement de la performance des acteurs (para)portuaires.

- **Pilier 3 : « Promotion des droits et l'accès à la santé sexuelle et reproductive (DSSR) / Digitalisation et utilisation des données (health data) »**

Vise (i) à promouvoir les Droits et l'accès à la SSR des femmes, enfants et jeunes et (ii) à renforcer la redevabilité sociale, la prise de décision informée et le pilotage stratégique dans le secteur de la santé sur base d'un système digitalisé de données intégrées, accessibles et de qualité.

Ce Pilier sera mis en œuvre au travers de 2 interventions :

- Intervention 1 : Promotion des droits et l'accès à la Santé Sexuelle et Reproductive (DSSR)
- Intervention 2 : Digitalisation et utilisation des données (Health Data)

Le Programme s'inscrit entièrement dans le PAG du Bénin au niveau de son 2<sup>ème</sup> pilier « Engager la transformation structurelle de l'économie » et 3<sup>ème</sup> pilier « Améliorer les conditions de vie de la population ».

Il contribue également à plusieurs ODD, notamment :



## 1.2 Thèmes transversaux intégrés

### Environnement et lutte contre les changements climatiques

Le programme s'aligne sur les stratégies environnementales du Bénin et de la coopération belge, notamment par l'intégration transversale du thème via la promotion d'une « gouvernance environnementale » et la réalisation d'**appuis environnementaux spécifiques** (p.ex. gestion rationnelle de l'eau, économie verte, Cotonou « port vert », outils et itinéraires techniques respectueux de l'environnement, gestion des déchets et emballages recyclables, utilisation des matériaux locaux, ...).

Il prend aussi en compte la **lutte contre les changements climatiques** et les approches visant l'économie des ressources (naturelles) et la promotion de l'utilisation des **énergies renouvelables**.

### Genre, droits de femmes et mouvement « She Decides »

Les initiatives de promotion des droits de santé sexuelle et reproductive (DSSR) du programme s'inscrivent dans le mouvement 'elle décide', initiative fortement soutenue par la Belgique pour la poursuite des initiatives relatives à la **planification familiale et la préservation des droits de femmes**, se basant sur une approche basée sur les droits humains et abordée à partir d'une perspective multi-acteurs et multisectorielle.

Par ailleurs le programme combattra dans sa globalité les inégalités de droits et de chances liées au genre et se donne notamment l'ambition de renforcer l'autonomisation économique des femmes.

### Digitalisation – D4D

Le nouveau programme vise à opérationnaliser la politique belge relative **au numérique « au service du développement »** (*Digital for Development - D4D*), à savoir (i) une meilleure utilisation des (méga)données, (ii) la réduction du seuil d'accès aux informations et services (sociétés inclusives) et (iii) la création de l'(auto)emploi et la promotion de l'entrepreneuriat socialement responsable. Les nouvelles interventions saisiront le passage au numérique également pour améliorer la gestion, le monitoring, la reddition de comptes..., ou encore pour favoriser des partenariats innovants.

### Travail décent

Les principes du travail décent constituent également un fil conducteur important du programme. Une attention transversale sera accordée à la promotion et à l'assurance des **conditions de travail décentes** pour les entrepreneurs et travailleurs agricoles et portuaires et ceci en termes de protection sociale, sécurité et santé au travail, égalité entre les sexes, etc.

## 1.3 Principes directeurs

### Approche Basée sur les Droits Humains (ABDH)

L'approche ABDH est fondée sur le respect de l'égalité, la participation, la transparence, la redevabilité et la non-discrimination et focalise spécifiquement sur les populations les plus vulnérables.

En adoptant l'ABDH, les 3 piliers du programme vise à **renforcer la position de différents groupes de « détenteurs de droits »** (les bénéficiaires finaux, y compris les organisations et les communautés qui les entourent) afin qu'ils connaissent, revendiquent et exercent pleinement leurs droits économiques et sociaux. Dans un même temps, elle encourage le **renforcement des « porteurs d'obligations »** (acteurs publics à tous les niveaux, associations de la société civile, syndicats, prestataires de services...) pour les aider à remplir correctement leurs obligations.



## Orientation marché

Le marché/la demande constitue la porte d'entrée de nos stratégies et approches d'intervention, sur chacun des piliers. Sur le Pilier 1, on part en effet d'une bonne analyse des différents marchés d'écoulement pour chaque type de produits, de leurs exigences, pour ensuite structurer toute la CVA d'aval en amont. Pour le Pilier portuaire, l'enjeu est focalisé sur la compétitivité du Port de Cotonou et son positionnement par rapport aux ports concurrents de la sous-région. Au niveau du 3ème Pilier, l'approche adoptée vise à apporter des réponses adéquates aux attentes et droits des divers publics cibles, tant en matière de Santé sexuelle et reproductive, qu'en ce qui concerne l'accès aux données.

## Inclusivité et Durabilité

Le Programme travaillera sur l'inclusivité en cherchant à offrir à l'ensemble des couches de population ciblées des **opportunités d'insertion socio-économique** et en œuvrant à la diminution des inégalités, principalement à l'égard des jeunes et des femmes.

La durabilité du programme est favorisée par son inscription dans des mécanismes pérennes (logique de marchés, ...) et par d'importants **dispositifs de renforcement de capacités** des acteurs dans leurs rôles et mandats associé à un travail de fonds touchant les mentalités des acteurs et bénéficiaires, veillant d'abord et avant tout à appuyer les acteurs dans **leurs propres dynamiques endogènes, leurs ambitions, leurs initiatives, leur leadership**, sans substitution ou création de réflexes attentistes.

De plus, le Programme mise sur des approches orientées vers la recherche des effets de croissance économique à long terme et entend contribuer à la préservation de l'environnement et gestion raisonnée des ressources.

Il vise également à faciliter la R&D et Innovation, fondation et vecteur de croissance pour l'avenir.

## Flexibilité et orientation besoins/opportunités

L'adoption des **approches souples et adaptables** s'avère opportune dans le contexte dynamique actuel du Bénin. Des actions nouvelles ou recentrées pourront être développées en fonction des nouvelles opportunités, des besoins évolutifs, ou encore de la capacité ou de l'évolution du degré de maturité des acteurs ou instruments de développement.

## Innovation

En plus des opportunités de développement et d'innovation qu'offrent les NTIC, le programme mise également sur d'autres **approches et démarches novatrices**. Des initiatives seront développées relatives à l'économie verte (usage énergies renouvelables, innovations agro-environnementales), à la diversification des produits et la création de nouveaux marchés, aux modes alternatifs de coaching d'entreprises, aux mécanismes de financement novateurs, aux approches alternatives de transfert de compétences et expertise entre pairs. Ces initiatives impliqueront également le monde académique et de la recherche.

## Alliances stratégiques pour le développement

Tel que promu par les orientations stratégiques béninoises et belges, le Programme vise à construire des **alliances stratégiques innovantes avec les acteurs du secteur privé** qui ont également un rôle important à jouer dans les dynamiques de développement pérennes à favoriser.

Il poursuit aussi l'ambition d'**optimiser les articulations entre les différents instruments belges** pouvant contribuer au développement du Bénin, notamment avec BIO Invest, FINEXPO (prêts d'Etat à Etat pour financer des investissements publics structurants), la Coopération Militaire bénino-belge, etc...

Enfin, la volonté est également de **renforcer les échanges d'expertise entre pairs** entre institutions publiques belges et béninoises (douanes, polices fédérales et portuaires, défense, AFSCA, ...).

## 1.4 Structuration du Portefeuille

### 1.4.1 Composition et répartition budgétaire du Portefeuille

Tel que conjointement approuvé lors de la rencontre bénino-belge du 31 juillet 2018, la composition et la répartition budgétaire du Portefeuille se présente comme suit :

|   | Interventions   | Période   | Modalités  | Budget bilatéral |
|---|---|-----------|--|------------------|
| Pilier 1                                    | <b>Intervention 1 :</b><br>Amélioration de la compétitivité des chaînes de valeur dans la filière ananas            | 2019-2023 | Conventions de subside, accords de coopération, marchés publics, procédures Enabel.          | 13.5 M €         |
|   | <b>Intervention 2 :</b><br>Création d'un environnement favorable au développement des CVA ciblées et à l'innovation | 2019-2023 | Conventions de subside, accords de coopération, marchés publics, procédures Enabel.          | 11.5 M €         |
| Pilier 2                                    | <b>Intervention 3 :</b><br>Appui au développement du secteur (para) portuaire                                       | 2019-2023 | Conventions de subside, accords de coopération, marchés publics, procédures Enabel.          | 10 M €           |
| Pilier 3                                    | <b>Intervention 4 :</b><br>Droit à la santé sexuelle et reproductive (DSSR)   | 2019-2023 | Conventions de subside, accords de coopération, marchés publics, procédures Enabel, bourses. | 9.5 M €          |
|   | <b>Intervention 5 :</b><br>Health Data  | 2019-2023 | Conventions de subside, accords de coopération, marchés publics, procédures Enabel, bourses. | 5.5 M €          |
|   | Réserve   | 2019-2023 | Procédures Enabel  | 4,645 M €        |
|   | Gestion et expertise  | 2019-2023 | Procédures Enabel  | 5,355 M€         |
| <b>Total financement Gouvernement Belge</b> |   |           |  | <b>60 M €</b>    |

Programmation budgétaire du financement du Gouvernement Belge (en M €) :

| En millions euros                   | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Programmation budgétaire indicative | 4    | 13   | 16   | 15   | 12   |

La réserve budgétaire a notamment pour objectif de pouvoir mobiliser des financements complémentaires d'autres bailleurs pour venir consolider le Portefeuille, apportant les co-financements nécessaires le cas échéant.

Une requête a été exprimée en cours de processus par la partie béninoise d'obtenir également un soutien de la Belgique en appui à la réforme et au renforcement de la nouvelle Police Républicaine. Cette requête à laquelle la partie belge a répondu favorablement sur le principe étant intervenue tardivement, ce volet n'a pas pu faire l'objet d'un travail d'analyse et de proposition comparable à celui des 3 piliers

initialement prévus. Il sera dès lors intégré après la signature du Portefeuille, sous forme d'avenant, selon les procédures prévues à cet effet<sup>2</sup>.

### 1.4.2 Financements complémentaires

Actuellement plusieurs financements de l'Union Européenne venant compléter le Programme sont en cours d'instruction<sup>3</sup> :

- **L'intervention ARISA B<sup>4</sup>, d'un montant de 7 M€**, vise à accompagner la mise en œuvre dans les territoires de la réforme dans le secteur Agricole. Ce programme, à vocation plus institutionnelle renforcera les capacités des différents acteurs déconcentrés/décentralisés et l'articulation entre eux en vue d'assurer un développement agricole et économique durable. D'une part, à travers le renforcement des capacités des ATDA et autres acteurs dans les Pôles ciblés par le Pilier 1, il contribuera à créer un contexte institutionnel favorable sur lequel la mise en œuvre des actions prévues sur financement belge pourront s'ancrer. D'autre part, les actions opérationnelles concrètes et expérimentations/innovations testées dans le Pilier 1 enrichiront la réflexion, la capitalisation et l'extension à plus grande échelle de celles-ci.
- **L'intervention DEVLAB<sup>5</sup>, d'un montant de 2,8 M€** (financement PIR Compétitivité Afrique de l'Ouest), vise à soutenir le développement du secteur numérique à travers notamment des appuis aux incubateurs et espaces de co-working au profit des start-ups. Ce programme permettra notamment d'accompagner des start ups béninoises dans l'élaboration d'outils digitaux utiles aux différents Piliers du Programme.
- **L'intervention DeSIRA, d'un montant de 1,8 M€** (financement EU « Climate relevant innovation through research in agriculture – Global Public Goods and Challenges) vise à renforcer les capacités des acteurs de la recherche à analyser et promouvoir des techniques et approches permettant de renforcer la **résilience des systèmes de production agricole aux changements climatiques** et stimuler la transition vers l'agroécologie. Cette intervention qui sera menée conjointement avec plusieurs universités belges et béninoises pourra proposer des nouvelles approches et technologies notamment en matière d'utilisation rationnelle et durable des ressources en eau, potentiellement applicable dans le cadre du Pilier 1.

Il est évident par ailleurs que d'autres opportunités de financement complémentaires continueront à être recherchées pour les différents piliers tout au long de la période de mise en œuvre du Portefeuille, l'objectif étant de pouvoir accroître la visibilité et le positionnement de la coopération et de l'expertise belge.

### 1.4.3 Articulations entre composantes

Même si chaque pilier intervient sur des secteurs/domaines spécifiques, l'objectif est cependant de construire une cohérence globale du nouveau Programme et une articulation synergique entre ses composantes. C'est dans cette esprit qu'au niveau géographique, l'option a été prise de concentrer au maximum nos actions du Programme dans les mêmes zones géographiques. Par ailleurs, sur le plan du contenu, sans prétendre être exhaustif, les articulations principales suivantes peuvent être mises en avant :

- **Pilier 1 x Pilier 3** : Le Pilier 1 permet à de nombreux acteurs (producteurs, transporteurs, ouvriers de transformation, prestataires de services connexes, ...), notamment les jeunes et les femmes, à accroître leurs revenus nets et à mieux les sécuriser<sup>6</sup> mais aussi à développer leur autonomie et émancipation. Cela contribue à augmenter leur capacité à prendre des décisions pour eux-mêmes

<sup>2</sup> Afin de réserver un budget pour l'expertise internationale qui serait nécessaire pour cette intervention additionnelle, un transfert de 645 K€ a été provisoirement fait de la ligne Expertise vers la ligne Réserve dans l'attente que cette 6<sup>ème</sup> intervention puisse être formulée en Q1 2019 et faire l'objet d'un avenant au Portefeuille.

<sup>3</sup> Jusqu'à récemment, un dossier était en instruction pour pouvoir également consolider le Pilier 3 à travers un financement du Fonds Mondial (10 M€). La sélection de Enabel en tant qu'Agence belge de coopération n'a cependant finalement pas voulu être confirmée par les instances juridiques du Fonds Mondial.

<sup>4</sup> Signature prévue avant mi-novembre 2018

<sup>5</sup> Approuvé par le Comité FED de sept 2018 – à formuler en Q4 2018 et Q1 2019, pour signature escomptée en Q2 2019

<sup>6</sup> Grâce par exemple à la contractualisation des liens d'affaires entre acteurs au sein des clusters

ainsi que leur pouvoir d'achat pour accéder aux Services SSR (et soins de santé) qu'ils désirent, et les projette dans des projets de vie s'inscrivant dans une meilleure gestion du dividende démographique. Inversement, les actions de Communication pour le Changement de Comportement, d'amélioration de l'accès à la planification familiale, de réduction de la mortalité maternelle permettent de réduire les pressions (sur les ressources, sur les familles ...) induites par une forte croissance démographique. De la même manière, une meilleure gestion et prise de décision appuyée par des données statistiques fiables dans l'organisation des services de santé et l'offre de soins permet de contribuer à la préservation et stabilité du capital humain et à sa productivité, vecteur clé d'une croissance économique durable.

- **Pilier 1 x Pilier 2** : Bien qu'actuellement l'ananas fruit s'exporte essentiellement par avion et que les volumes de jus exportés par bateau vers l'Europe sont encore assez réduits, le développement des marchés à l'export pourraient gagner en avantage comparatif en pouvant compter sur des processus d'exportation/transports compétitifs. De la même manière, des processus d'importation des intrants spécifiques et des équipements pour la filière ananas à coûts et délais réduits bénéficieraient au développement de la filière, à la réduction de ses coûts et donc à sa compétitivité.
- **Pilier 2 x Pilier 3** : Comme pour le pilier 1, les actions du Pilier 3 (par exemple CCC-SSR) cibleront également les travailleurs portuaires et para-portuaires, avec les mêmes effets en terme de contribution à la préservation et stabilité du capital humain et à sa productivité. Tout comme l'amélioration des conditions de travail (travail décent, sécurité, formalisation des contrats de travail, ...) et la professionnalisation des travailleurs pourront progressivement contribuer à une meilleure gestion du dividende démographique.

Dans la perspective d'une intervention additionnelle en matière d'appui à la réforme de la Police Républicaine, si celle-ci devait notamment permettre de sécuriser les corridors entre le Bénin et les pays sahéliens (Niger, Burkina, ...), elle constituerait une contribution stratégique importante au Pilier 2, sachant qu'une grande partie des volumes transitant par le Port de Cotonou sont des marchandises en transit vers les pays de l'hinterland.

#### 1.4.4 Hypothèses & risques globaux sur le portefeuille et mesures d'atténuation

| Risques   | Probabilité | Impact | Traitement <sup>4</sup> | Mesures d'atténuation   |
|---|-------------|--------|-------------------------|---|
| Rupture dans les processus de réforme engagés   | Modéré      | Elevé  | Accepter                | /   |
| Manque de moyens de acteurs publics pour accomplir leur mandat  | Elevé       | Modéré | Atténuer                | Doit constituer un engagement de la partie Béninoise à suivre dans le suivi stratégique du Programme  |
| Evolution défavorable de l'environnement des affaires (pression fiscale directe et indirecte, frein à l'investissement et à la formalisation de l'économie, renchérissement des coûts d'énergie, ...) | Modéré      | Elevé  | Atténuer                | Doit constituer un engagement de la partie Béninoise à suivre dans le suivi stratégique du Programme et dialogue politique global (Ambabel) |
| Dégradation sécuritaire impactant les transports sous régionaux et l'« appétit d'investissement » national et international   | Modéré      | Elevé  | Atténuer                | Perspective d'introduire un 4 <sup>ème</sup> pilier dans le Programme sur le renforcement de la Sécurité                                    |
| Réduction de l'accès universel à l'information et aux services digitaux et de communication   | Modéré      | Modéré | Atténuer                | Doit constituer un engagement de la partie Béninoise à suivre dans le suivi stratégique du  |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | Programme et dialogue politique global (Ambabel) |
|--|--|--|--|--|

### 1.4.5 Durée et Chronogramme

La durée totale de mise en œuvre sera de 60 mois, dont 3 mois de phase d'installation et 3 mois de phase de clôture.



## Partie 2 : Description des interventions

### 2.1 Pilier 1 : Appui au développement des CVA porteuses et à l'entrepreneuriat agricole

#### 2.1.1 Ambitions

Les analyses préparatoires à l'élaboration de la stratégie pays ont abouti à l'identification de deux filières agricoles à fort potentiel, l'anacarde et l'ananas, qui sont cultivées dans des zones agro-écologiques différentes. La priorité a été finalement portée sur la filière ananas, actuellement moins soutenue par les Partenaires Techniques et Financiers et offrant pour la Belgique une plus grande possibilité d'y jouer un rôle de « key player ».

L'objectif général et les objectifs spécifiques ont été définis comme suit :

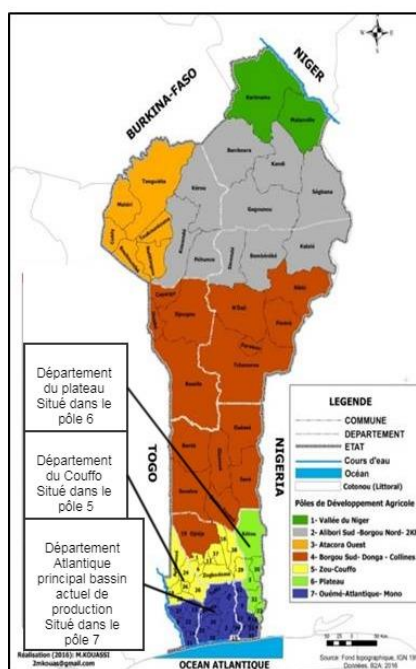
**Objectif général :** Contribuer à la création d'emplois décents et durables, à l'augmentation des revenus des acteurs économiques et des ménages et à l'amélioration des équilibres macro-économiques du Bénin.

**Objectifs spécifiques :** l'objectif global est partagé entre Pilier 1 et 2. Le pilier 1 y contribue au travers de deux interventions et de deux objectifs spécifiques distincts :

- **Objectif spécifique de l'intervention 1 :** Renforcer de manière inclusive et durable les CVA ciblées et leur positionnement sur le marché, en œuvrant à répondre aux goulots d'étranglement clés de celle-ci et à la professionnalisation des agri-entrepreneurs y impliqués.
- **Objectif spécifique de l'intervention 2 :** Création d'un environnement favorable au développement des CVA ciblées et à l'innovation.

#### 2.1.2 Groupes cibles prioritaires

Ciblage géographique :



Les réformes institutionnelles dans le secteur agricole ont conduit à un découpage territorial du pays en 7 Pôles de Développement Agricole (PDA), spécialisés dans des filières phares. L'essentiel de la production d'ananas (95 %) est aujourd'hui concentrée dans 5 communes (Abomey-Calavi, Allada, Toffo, Tori-Bossito et Zè) du département de l'atlantique, lui-même situé dans le pôle 7, qui couvre la zone sud du pays.

Les communes du pôle 7 sont dans l'ensemble très densément peuplées et confrontées à une forte augmentation de l'habitat urbain, notamment autour des axes Cotonou-Lomé et Cotonou-Bohicon. L'aménagement prochain d'un aéroport dans le département atlantique et le phénomène d'accaparement de terres par les classes moyennes et riches de la capitale aggrave cette pression sur les terres agricoles. A côté des potentiels gains de productivité et d'extension dans d'autres communes du pôle 7, il sera donc indispensable de développer la production dans d'autres bassins aux conditions agro-écologiques favorables.

Nous ciblerons pour cette stratégie d'extension :

- Le pôle 6 (plateau), en raison du potentiel de marché du Nigéria et des possibilités de collaboration (1) avec le projet ACMA2 en matière d'échanges transfrontaliers (2) avec le projet ADAPAMI pour ce qui concerne l'offre de services financiers.
- Le pôle 5 (Zou-Couffo) et plus particulièrement le département du Couffo, en raison de (1) la disponibilité en terres cultivables de qualité (favorables à la production biologique et encore peu soumise à l'érosion), (2) sa proximité avec le Togo (Lomé) et (3) la présence d'une unité de transformation sur la CVA « Ananas séché ».

#### Bénéficiaires finaux

Sur le moyen terme, les bénéficiaires finaux pour le pilier 1 sont les populations urbaines et rurales à même de profiter des opportunités d'emplois et de la croissance économique induite. A court terme, les bénéficiaires finaux sont les opérateurs opérant dans les chaînes de valeur appuyées et les entreprises délivrant des services à ces opérateurs :

- Les PME de transformation et de commercialisation opérant dans les chaînes de valeur (agrégateurs) sont les cibles privilégiées et la porte d'entrée de l'intervention.
  - Unités de production de jus : on dénombre une société industrielle, trois sociétés semi-industrielles et une centaine d'unités de transformation dites artisanales, dont la moitié environ exporte sur les marchés de la sous-région. La majorité de ces unités artisanales se situe dans le département atlantique et 35 % d'entre elles sont détenues par des femmes.
  - Unités de production d'ananas séché : quatre unités de production d'ananas séchés sont présentes sur ce marché, avec une bonne part d'ananas biologique.
  - Commercialisation d'ananas frais vers les marchés européens : 13 exportateurs sont identifiés, avec des tailles d'entreprises et des volumes commercialisés variables.
  - Commercialisation d'ananas frais vers les marchés locaux et régionaux : on dénombre environ 500 grossistes opérant au niveau des marchés de regroupement (Tokpa, Sehué, Zé et Sémé), notamment à la frontière du Nigéria, avec un réseau de collecteurs estimé à 3.000 agents.

Les interventions cibleront plus particulièrement les entreprises disposant d'un certain potentiel de croissance et de développement, en lien avec des marchés identifiés, dirigées par des chefs d'entreprises porteurs de projets intégrateurs susceptibles de créer un effet d'entraînement.

- Les agri-entrepreneurs (exploitants agricoles).

Le dernier recensement (PADA, 2014) a dénombré 3.794 exploitations (331 femmes) productrices d'ananas, dont 62,9 % disposent de superficies couvrant moins d'un hectare, 18,5 % disposent de superficies entre 1 et 2 hectare, et 18,5 % avec des superficies supérieures à 2 hectares. Elles emploient environ 13.300 personnes, sont une moyenne de 3,5 emploi/Ha. Selon différentes sources, ces chiffres sont sous-estimés.

Les interventions cibleront plus particulièrement les agri-entrepreneurs ayant la volonté de se professionnaliser et d'adapter leur production pour répondre aux besoins du marché, en réponse notamment aux besoins des PME de transformation et de commercialisation. Il s'agit de producteurs déjà actifs dans la filière ou de producteurs souhaitant y investir (zones d'extension).

- Les entreprises de services en appui aux chaînes de valeur :

Il s'agit des entreprises impliquées dans les travaux des champs, des producteurs semenciers spécialisés, des fournisseurs d'intrants (conventionnels ou biologiques), des entreprises de production d'emballage, des entreprises de fournitures et de réparation d'équipement spécialisés, des entreprises de conseils, des transporteurs, ...



### Bénéficiaires intermédiaires privés :

- L'interprofession Ananas (AIAB) formellement constituée en décembre 2016. Elle comprend la Fédération Nationale des Coopératives de Producteurs d'ananas du Bénin (FENACOPAB), la Fédération Nationale des Coopératives de Transformateurs d'Ananas du Bénin (FENACOTRAB), la Fédération Nationale des Commerçants d'Ananas (CCAB) et l'Association Nationale des Exportateurs d'Ananas du Bénin (ANEAB).
- Les Coopératives et Unions de coopératives de producteurs d'ananas impliquées dans les clusters. Il s'agit notamment (1) du Réseau des Coopératives de Producteurs d'ananas (RECAB), comptant 1300 membres dont 130 producteurs d'ananas biologique travaillant en cluster avec l'entreprise Fruit Tillou (2) La plateforme IRA, regroupant 13 coopératives regroupant 2 200 récoltants : elle a créé en 2010 la sarl Promo Fruits, qui commercialise notamment du jus en cannette et du sirop concentré.
- Les fédérations faïtières (FUPRO, PNOPPA) et les organes consulaires (Chambre agriculture et commerce), susceptibles d'être impliquées dans les actions de plaidoyer.
- Les entreprises et organisations délivrant des services financiers et non financiers aux opérateurs dans les chaînes de valeur : il s'agit notamment des trois Institutions de Micro-Finance (FESECAM, Alidé, Renaca) implantées dans le département de l'Atlantique, dont les capacités seront renforcées pour leur permettre de développer une offre financière adaptée et accessible (taux modérés et demande de garantie limitée) aux différents opérateurs.
- Les incubateurs d'entreprises qui seront appuyés par l'intervention, notamment pour l'accompagnement des innovations,

### Bénéficiaires intermédiaires : les institutions publiques au niveau des territoires :

- L'Agence Territoriale de Développement Agricole (ATDA) du pôle 7 : l'ATDA du pôle 7 est en charge de coordonner (1) la mise en œuvre du plan de développement agricole du pôle 7 (2) de coordonner la mise en œuvre du Plan National de Développement de la Filière Ananas.
- Les Directions Départementales de l'Agriculture et de l'Elevage (DDAEP) assument les rôles régaliens de l'Etat, notamment en matière de contrôle sanitaire et des normes au niveau déconcentré,
- Les communes ont acquis des compétences élargies en matière de développement économique et territorial, inclus les missions d'aménagement du territoire et de gestion des infrastructures publiques.

### Bénéficiaires intermédiaires : les institutions publiques au niveau central :

- Le Fonds National de Développement Agricole (FNDA) : la mise en place du FNDA a été accompagnée par plusieurs bailleurs, dont la Suisse et la Belgique. Le manuel de procédures a été validé en septembre 2018.
- L'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments (ABSSA) et le Laboratoire Central de Sécurité Sanitaire (LCSSA), sous tutelle du MAEP, en charge du contrôle/certification des denrées alimentaires, ainsi que la Direction Production Végétale (DPV) en charge du contrôle des intrants.
- L'Agence Nationale de normalisation, de métrologie et de contrôle Qualité, placée sous la tutelle du Ministre chargé de l'Industrie, en charge notamment des aspects de certification et d'accréditation.
- L'Institut National de Recherche Agricole du Bénin (INRAB), impliquée dans le développement d'innovations et dans la certification des semences ainsi que le Laboratoire des Sciences Agricoles.
- L'Agence de Promotion des Investissements et Exportations (APIEx) : a pour mission de promouvoir les investissements et les exportations. Sa création résulte de la fusion de 3 structures : (i) l'Agence Béninoise de Promotion des Echanges Commerciaux (ABePEC), (ii) le guichet unique de formalisation des entreprises (GUFE) et, (iii) le Centre de promotion des investissements (Cpi). L'agence met, à la disposition des opérateurs économiques, une gamme de services d'information,



d'accompagnement et d'analyse des marchés, des services de formalisation, des services à l'investissement et des services à l'exportation au profit des entreprises.

- Le Ministère des PME et de l'emploi : de création récente, le ministère couvre notamment l'Agence de Nationale des PME et l'Agence Nationale de Promotion de l'Emploi, ainsi que le Fonds d'Appui à la création d'emploi.

### 2.1.3 Cadre de Résultats/Logique d'intervention

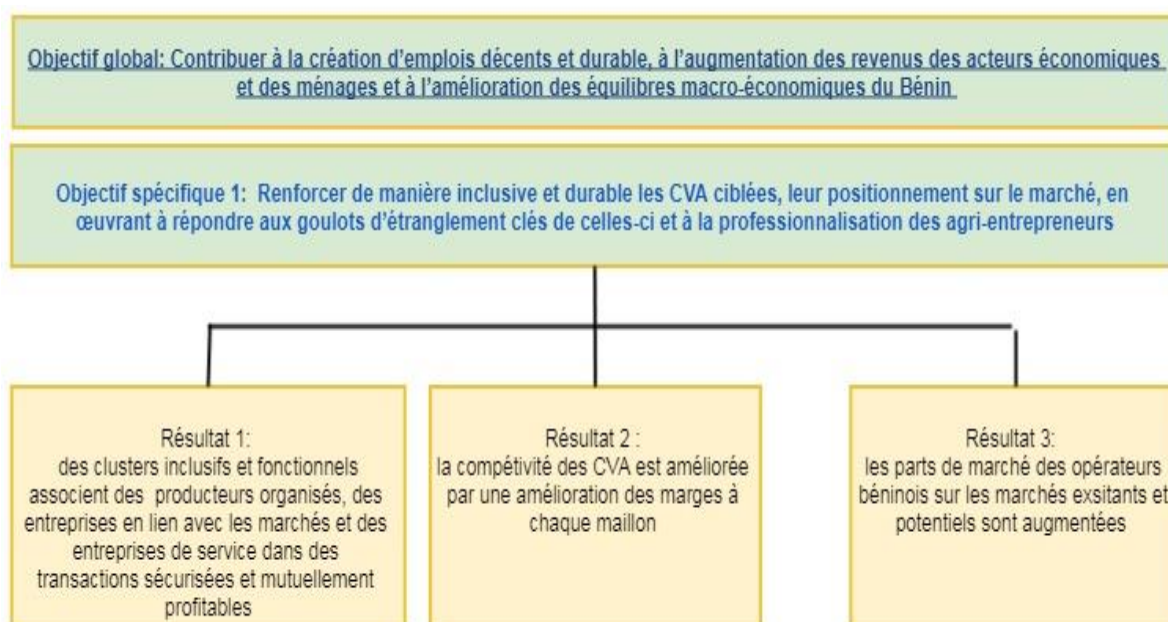
#### 2.1.3.1 Intervention 1 : Amélioration de la compétitivité des chaînes de valeur dans la filière ananas

L'intervention contribuera à la mise en œuvre et à la réalisation des objectifs du Programme National de Développement de la Filière Ananas (PNDFa), élaboré en janvier 2018 à l'initiative du gouvernement béninois. Ce programme servira de référence pour définir les actions à mener, en complémentarité aux autres partenaires d'appui. Elle ciblera plus spécifiquement (mais pas exclusivement) deux chaînes de valeur, en regard de leur potentiel de création de valeur ajoutée et de création d'emplois :

- Les chaînes de valeur « Jus et sirop d'ananas » et « Ananas séché » (conventionnel et biologique), qui disposent d'un potentiel de croissance important et proposent des modèles d'affaires inclusifs intégrant des unités de transformation et des groupements de producteurs sur base d'accords contractuels. Le gouvernement ambitionne de porter à 50 % la part de la production d'ananas transformé à l'horizon 2025.
- Les chaînes de valeur d'ananas frais (conventionnel et biologique) vers l'exportation, inclut les marchés vers l'Europe, le Moyen Orient et la sous-région. La crise de l'Etephon<sup>7</sup> en 2016 a entraîné une chute drastique des exportations vers l'Europe, qui ne représentent plus que 2 % de la production nationale. Le marché sous régional est par contre très dynamique, avec 44 % de la production exportée vers le Nigéria, malgré les difficultés liées au transport, aux barrières non tarifaires et aux fluctuations de la monnaie.

Comme illustré dans la figure 1, la logique d'intervention a été déclinée autour de trois résultats :

**Figure 1 : cadre de résultats intervention 1**



<sup>7</sup> L'étephon est un accélérateur de croissance permettant également d'accélérer la coloration du fruit. Les contrôles européens ont identifié à plusieurs reprises des doses de résidus au-delà des normes autorisées.

**Résultat 1 : Des clusters inclusifs et fonctionnels associent des producteurs organisés, des entreprises en lien avec les marchés et des entreprises de service dans des transactions sécurisées et mutuellement profitables**

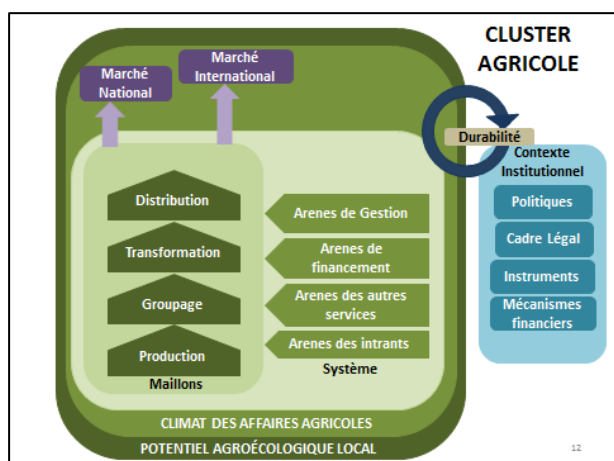


Figure 2 : cluster (Bohicon 2014)

Le développement de clusters sera la base de la stratégie de l'intervention. Un cluster peut être défini comme un modèle d'affaires basé sur des relations contractuelles et équitables entre (1) un opérateur de l'aval (transformateur, grossiste) en lien avec le marché et (2) des organisations de producteurs. Ces contrats sont mutuellement bénéfiques dans la mesure où les opérateurs de l'aval sécurisent leurs chaînes d'approvisionnement, tandis que les producteurs ont la garantie de vendre leur production à un prix convenu.

La filière compte à ce jour deux clusters relativement fonctionnels, autour des usines de transformation Promo Fruit et Fruit Tillou.

L'existence de contrats à terme a permis de mettre en place des mécanismes innovants qui ont amélioré l'accès des producteurs aux crédits et aux intrants. A côté de ces clusters « officiels » cohabitent des clusters plus informels associant des unités artisanales ou des commerçants et des groupements de producteurs autour de business modèles intéressants mais relativement méconnus.

L'intervention capitalisera ces expériences afin de développer de nouveaux clusters, tout en renforçant les dispositifs existants. L'effet recherché est d'améliorer l'articulation des opérateurs et leurs capacités à répondre de manière réactive aux besoins du marché, en menant des actions concertées et mutuellement profitables.

**A 1.1. La contractualisation entre acteurs pour sécuriser les transactions et améliorer l'accès aux services est développée**

Cette activité sera réalisée à travers le paquet d'actions suivants :

- Organisation d'espaces de discussion entre opérateurs économiques sur les enjeux de la filière, afin d'amener les entreprises à évaluer leurs stratégies d'approvisionnement et à les rendre plus inclusives.
- Partage des expériences réussies en matière de contractualisation et élaboration de modèles d'affaires « reproductibles »
- Facilitation pour la mise en place de contrats d'affaires équitables entre les organisations de producteurs et des agrégateurs (Transformateurs, collecteurs ou exportateurs).
- Facilitation pour le développement de mécanismes associant les SFD et les fournisseurs d'intrants.
- Facilitation et accompagnement pour le renforcement des mécanismes de financement au sein des chaînes de valeur : fournitures des intrants par l'agrégateur en début de campagne, avec remboursement au moment des récoltes, avances sur commande, ...

**A 1.2 Les « agrégateurs » et les entreprises de services opérant dans les clusters sont renforcés**

Comme mentionné dans les parties précédentes, les entreprises situées en aval de la production (agrégateurs) seront les portes d'entrée pour structurer des chaînes de valeur performantes. Cette activité sera réalisée à travers les actions suivantes :

- L'encadrement des entreprises sera basé sur une formation en alternance de 4 mois suivie d'un coaching personnalisé durant 8 mois et plus. Le renforcement des capacités porte sur les

capacités de management et de gestion, notamment en matière de gestion du personnel, de gestion comptable, de connaissance du cadre légal, ... L'accompagnement inclut les processus d'immatriculation ou de formalisation, étape généralement indispensable pour accéder aux services financiers.

- Un accompagnement de proximité permettra d'appuyer l'élaboration de plans d'affaires solides susceptibles d'être soutenus par des institutions bancaires. L'intervention soutiendra les études de marché afférentes, l'analyse des chaînes d'approvisionnement potentielles, l'offre potentielle des fournisseurs d'équipements et de consommables, ...

### ***A 1.3. Les organisations de producteurs sont renforcées dans leurs capacités à assumer leurs rôles d'intermédiation entre les producteurs, les agrégateurs et les fournisseurs de services***

Les organisations de producteurs sont organisées par filières et structurées par niveau : groupements de base (coopératives), unions communales de coopératives, unions départementales et nationales. Pour jouer les multiples rôles qui leur incombent, ces organisations doivent être renforcées. Elles doivent être en capacité de négocier des contrats équitables avec les entreprises de l'aval, d'organiser la vente groupée et de délivrer des services spécifiques. Les actions spécifiques envisagées sont les suivantes :

- Renforcement des capacités de management et de gestion au niveau des OP faitières : à l'heure actuelle, les organisations de producteurs restent très dépendantes de financement extérieurs pour équilibrer leur situation financière. Les capacités de mobilisation de ressources internes doivent être améliorées par le développement de services payants et une amélioration des marges sur les ventes groupées. Nous envisageons des missions d'appui régulières par des acteurs spécialisés (TDC notamment) en charge d'accompagner la mise en œuvre de plans d'affaires crédibles.
- Renforcement des capacités de négociation des Organisations de Producteurs au sein des clusters : les producteurs sont généralement moins bien formés et informés sur le fonctionnement des marchés que les entreprises de l'aval. Ils sont en position de price-taker. En lien avec l'approche basée sur les droits (HRBA), elles seront renforcées (1) dans leurs capacités à analyser la valeur produite au différents maillons en fonction des évolutions de marché (2) à négocier en connaissance de cause avec les autres maillons le prix de vente au niveau de la production.
- Renforcement des mécanismes de vente groupées : la production est fragmentée entre des milliers d'exploitations agricoles de petite taille, qui produisent individuellement de faibles quantités, souvent de qualité hétérogène. Cette caractéristique induit des coûts de transaction très élevés pour les entreprises qui souhaiteraient s'approvisionner dans la région. L'organisation efficace des plannings de récolte et de vente de l'ananas est un élément essentiel pour sécuriser l'approvisionnement des entreprises de l'aval et répondre aux demandes de marché. Un accompagnement spécifique sera apporté aux coopératives à la base, qui abordera la gestion, la gouvernance, les opérations de vente groupées et l'accréditation dans le cadre de la loi OHADA.

## **Résultat 2 : la compétitivité des CVA est améliorée par une amélioration des marges aux différents maillons**

Les CVA de la filière ananas restent peu compétitives en raison de contraintes rencontrées tout au long des processus, depuis la production jusqu'à la distribution. Des interventions ciblées sur les principaux points critiques permettront d'améliorer sensiblement les performances et les marges des opérateurs.

### ***A 2.1. La production, à la fois en termes de volumes produits (productivité et extension des surfaces) et d'adéquation de la production aux besoins spécifiques des CVA ciblées est améliorée***

L'effet recherché est de faire émerger une masse critique d'exploitations professionnelles et compétitives sur les marchés nationaux et régionaux, en renforçant leurs capacités à livrer des produits répondant en quantités et en qualité à des demandes de marché identifiées.

Le Plan d'Action Gouvernemental et le PNDA ambitionnent de porter la production d'ananas à 600.000 Tonnes/an vs 345.000 T/an actuellement. Les actions envisagées sont les suivantes :

- Amélioration de l'accès à des rejets homogènes et de qualité pour obtenir de meilleurs rendements : sur le court terme, la stratégie consistera à former et accompagner les producteurs dans un travail de sélection massale qui permettra d'identifier les souches et morphotypes adaptés aux chaînes de valeur, avec pour effet une plus grande homogénéité des plants produits. Sur le moyen terme, il s'agira de mettre en place une filière professionnelle d'approvisionnement en rejets, en partant des semences de base et plants in vitro (INRAB et université) qui seront ensuite multipliés par des multiplicateurs certifiés. Compte tenu de la durée du cycle de production de l'ananas, il faudra cependant du temps pour mettre en place un système efficace de production et de distribution de plants certifiés. L'élaboration d'un règlement technique de production, de contrôle et de certification est un préalable à la mise en place de la filière « rejets de qualité ».
- Amélioration de l'accès à des engrais et intrants spécifiques : il n'existe pas à ce jour de réseau organisés pour la distribution d'engrais spécifiques pour l'ananas. Les agriculteurs créent leur propre mélange ou utilisent les engrais destinés à la culture du coton (car subventionnés). Une entreprise de production d'engrais organique bio s'est par contre implémentée avec succès à Ouidah. Pour ce qui concerne l'acquisition de films polyéthylène dégradables, qui ont démontré tout leur intérêt pour l'augmentation des rendements, il n'existe pas d'importateur au Bénin. Les films sont importés du Ghana par le biais de projets, mais il n'y a pas de solutions réellement durable. L'intervention abordera la problématique de manière holistique, en favorisant l'implantation d'importateurs et de distributeurs privés ou en favorisant les achats groupés par les organisations de producteurs ou par les agrégateurs au sein des clusters.
- Promotion d'entreprises de prestations de service pour les opérations de préparation du sol (labour, buttage, girobroyage, défrichage) et d'installation (films polyéthylènes). Le développement d'entreprises de prestation de services permettra de rendre la profession plus accessible aux femmes, grâce à la sous-traitance de ces travaux pénibles.
- Extension de la production vers d'autres communes du pôle 7 et vers d'autres bassins de production (Pôles 6 et 5) : ce travail sera piloté par l'ATDA du pôle 7, qui est en charge de développer une politique coordonnée avec les autres ATDA. Des études seront nécessaires pour préciser les zones d'extension et un travail de facilitation devra être mené pour la mise en place de baux à ferme. Pour accompagner cette stratégie d'extension, des primes à l'installation seront accordées pour la prise en charge partielle des coûts de dessouchage et de labour initiaux, ce qui aura pour effet de booster la demande vers les prestataires de service. Ces zones d'extension sont par ailleurs plus favorables (rapport N/K) au développement de chaînes de valeur biologique. Cet accompagnement et les primes seront accordés prioritairement aux femmes et aux jeunes.
- Accompagnement des exploitations pour une meilleure maîtrise technique de la production et une meilleure gestion. La stratégie nationale de conseil agricole sert de fil conducteur à ce processus, en se basant sur les approches « Comptes d'Exploitation Familiale » et « Champs Ecole Paysans ». Ces deux approches présentent des similarités dans les démarches (Groupement volontaire, paysans facilitateurs, démarches participatives) et des complémentarités intéressantes (Aspects de gestion et aspects techniques).

### ***A 2.2 Les performances au niveau de la transformation (inclus les services connexes) sont améliorées***

Cette activité sera réalisée à travers le paquet d'actions suivants :

- Accès à des emballages adaptés : l'emballage et le conditionnement sont de toute évidence des éléments clés au niveau des stratégies marketing et de la structure des coûts de revient. Les sociétés industrielles privilégient les canettes et les tétrapacks, à destination d'une classe moyenne urbaine à la recherche de produits plus sains. Le coût de l'emballage peut

représenter 50 % du prix de la canette à la sortie de l'usine. Les entreprises artisanales privilégient les bouteilles recyclées (Heineken) mais sont de ce fait très dépendantes de l'offre. Comme pour la problématique des intrants spécifiques, il n'existe probablement pas de solution toute faite à cette problématique mais un panel d'actions à entreprendre : appuis aux entreprises existantes de production d'emballage, achats groupés au niveau des différentes unités de transformation, amélioration de l'accès au crédit pour l'achat de quantités significatives, prospection de nouveaux fournisseurs.

- Amélioration des capacités de transformation en quantités et en qualité : la transformation capte 26 % de la production totale d'ananas. Une grande partie de la transformation est assurée par des unités artisanales qui peinent à remplir leurs obligations pour le respect des délais de livraison et de cahier des charges visant à améliorer le processus. En lien avec le R3 (Processus de certification) et le R4 (accès aux financements), l'intervention appuiera l'amélioration des processus de transformation et le passage à échelle.
- Accès à l'énergie : le coût de l'énergie est particulièrement élevé pour les entreprises béninoises, qui doivent en outre investir dans des groupes électrogènes onéreux et généralement polluants pour pallier aux interruptions sur le réseau. L'intervention tentera de proposer des solutions innovantes (énergie verte) pouvant partiellement contribuer à la solution, mais développera également des actions de facilitation pour la mise en place de partenariat Publics Privés (Investissements des communes et opérateurs privés – lien avec R5), en mobilisant notamment FINEXPO, le cas échéant.

### ***A 2.3. Les chaînes d'approvisionnement et de mise en marché sont renforcées***

Cette activité sera réalisée à travers le paquet d'actions suivants :

- Accompagnement d'entreprises innovantes pour la valorisation des sous-produits de production et de transformation, notamment pour la production d'engrais organique ou la production de biogaz.
- Actions ciblées visant à réduire les pertes post-récoltes tout au long du cycle d'approvisionnement et de mise en marché, en lien avec l'organisation des mécanismes de ventes groupées cités précédemment.
- Soutien à la diversification au niveau de chaînes de valeur potentielles telles que l'ananas découpé (conservé et surgelé) pour le marché européen, l'alcool alimentaire d'ananas pour les marchés locaux et régionaux.

### **Résultat 3 : les parts de marché des opérateurs béninois sur les marchés existants et potentiels sont augmentées**

Le défi au niveau de ce résultat est de conquérir de nouvelles parts de marché sur les marchés existants ou potentiels. Par ses qualités organoleptiques (teneur en sucre), l'ananas béninois (Variété pain de sucre) a des atouts à faire valoir pour se différencier des leaders à l'exportation (Costa Rica notamment) sur les marchés à l'exportation. L'extension de la production labellisée selon l'origine (Ananas du Bénin), le mode de production et de transformation (Biologique) et les modes de commercialisation (Equitable) sont autant de facteurs de différenciation à développer pour conquérir les marchés européens et du Moyen-Orient. Les activités prévues toucheront plus spécifiquement les femmes, très présentes au niveau des maillons de transformation et commercialisation.

Les opérateurs disposent également de facilités douanières et d'une certaine proximité géographique pour accéder aux pays membres de l'UEMOA et de la CEDEAO, dont une bonne partie ne sont pas producteurs d'ananas (Pays sahéliens et Moyen Orient notamment). Le Nigéria absorbe plus de 50 % de la production béninoise mais la plupart des transactions sont informelles. L'ananas frais est transporté jusqu'aux marchés frontaliers, où les acheteurs nigériens viennent s'approvisionner. L'exportation de fruits transformés est soumise à l'obtention d'un certificat de l'Agence Nationale Nigérienne de Contrôle des Aliments et des Médicaments (NAFDAC), difficile et coûteux à obtenir.

### **A 3.1. La connaissance des marchés est améliorée et l'ananas du Bénin est mieux positionné**

- Appui à la réalisation d'études marketing et prospection des marchés : l'intervention collaborera avec des partenaires disposant de connaissances approfondies des marchés d'exportation et des entreprises susceptibles d'être intéressées par l'ananas béninois. Des contacts ont été pris dans ce sens avec IDH-Growth for Africa et ColeACP.
- Travail de mise en relation et d'intermédiation entre les importateurs potentiels et les exportateurs, avec un accompagnement de proximité et un éventuel soutien financier aux opérateurs lors des premières transactions (couverture du risque de premières pertes).
- En concertation avec l'AIAB et les exportateurs, organisation de campagnes de promotion ciblées dans les pays de la sous-région et des autres marchés potentiels à l'export. Le marché national ne sera pas négligé, l'enjeu étant ici de concurrencer les boissons sucrées (Coca, Fanta) en mettant en avant les produits nationaux.
- Soutien à la participation des opérateurs béninois à des foires régionales et internationales,
- Soutien à l'organisation de foires et d'événements spécifiques au Bénin : une collaboration sera envisagée avec la plateforme AgriProfocus, qui développe un ensemble d'activités visant à rapprocher et mettre en relation les acteurs agricoles.

### **A 3.2. Les capacités marketing (4P - prix, place, produit, promotion) sont renforcées**

- Au travers d'un accord cadre, l'intervention mettra en place un dispositif d'appui aux entreprises pour les aider, individuellement ou de manière groupée, à renforcer leurs positions sur les marchés locaux et extérieurs. Après avoir ciblé les marchés potentiels les entreprises seront accompagnées dans la définition du bon mix marketing, notamment pour s'adapter aux spécificités des différents marchés internationaux.
- En concertation avec les autres PTF et les familles d'acteurs, l'intervention appuiera le développement de systèmes d'information de marché performants et accessibles : l'enjeu et la difficulté ne résident pas tellement dans la mise en place du système mais bien sur la viabilité du service dans le temps. Des réflexions sont en cours entre différents projets (ACMA2, PINEX, PADA, ...) pour développer une démarche concertée et cohérente et éviter la multiplication de systèmes concurrents.

### **A 3.3. Les mécanismes de traçabilité, de contrôle et d'accréditation sont améliorés**

Avec le projet d'Amélioration de la qualité sanitaire et phytosanitaire des produits agricoles et agro-alimentaires (ASPS - Financement Union Européenne accordée à Enabel) et au travers de sa collaboration avec l'AFSCA, la Belgique a été un précurseur dans l'appui au gouvernement béninois pour l'amélioration des systèmes de contrôle sanitaire et la traçabilité des produits. Cet appui a abouti à la mise en place de l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire (ABSA) et du Laboratoire de Contrôle de Sécurité Sanitaire (LCCSA). Il a accompagné plusieurs sociétés aujourd'hui exportatrices d'ananas dans l'obtention du label HACCP). Le projet s'est clôturé en août 2017. Les actions envisagées s'inscrivent dans une valorisation de ces acquis :

- Renforcement des systèmes de contrôle sanitaire, qui incluent le renforcement du dispositif de contrôle (ABBSA, LCCSA, DDAEP) dans leurs rôles régaliens et le renforcement des dispositifs de contrôle interne par les opérateurs.
- Mise en place de systèmes de traçabilité (avec support digital) au sein des chaînes de valeur : la traçabilité doit permettre de réagir rapidement en cas de crise sanitaire tout en étant un outil de gestion de la production et de rationalisation de la chaîne de valeur, qui s'adapte aux règles de fonctionnement du marché (la traçabilité est une exigence à l'export).
- Accompagnement des opérateurs pour l'obtention des certifications spécifiques aux marchés ciblés : Global G.A.P, HACCP, BRS, UEMOA, CEDEAO, BIO, BSCI (social compliance)<sup>8</sup>.

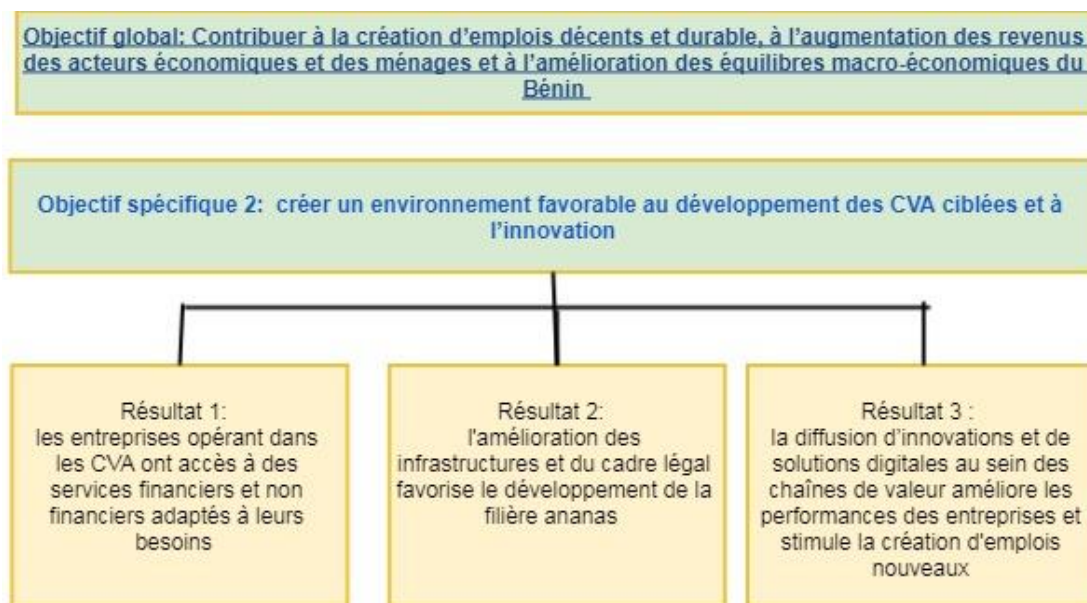
<sup>8</sup> Certification exigée par tous les importateurs et chaîne de grande distribution en Europe.



### 2.1.3.2 Intervention 2 : Création d'un environnement favorable au développement des CVA ciblées et à l'innovation

La problématique de l'environnement des affaires est complexe et le gouvernement béninois s'est engagé sur de profondes réformes. L'intervention appuiera des actions ciblées autour de problèmes clés touchant plus spécifiquement les entreprises opérant dans la filière ananas.

**Figure 3 : cadre de résultat intervention 2**



#### **Résultat 1 : les entreprises ont accès à des services financiers et non financiers adaptés à leurs besoins**

La problématique du financement des MPE et PME opérant dans le secteur agricole est essentielle, mais le PNDFA est relativement muet sur le sujet. A l'instar de nombreux bailleurs de fonds, le Plan National privilégie les dons et subventions, qui induisent des effets pervers (sélection adverse) sans apporter de solutions durables. Le système financier classique est confronté à de nombreux problèmes, tant au niveau de l'offre que de la demande.

Au niveau de l'offre :

- Les banques commerciales prêtent peu ou pas aux PME des filières agricoles, en raison de leurs coûts de structure, de réseaux d'agences limités, de leur méconnaissance du secteur agricole, de leur système d'analyse et du manque de produits adaptés à des PME informelles (crédit-bail, warrantage),
- Les institutions de microfinance sont beaucoup plus présentes en milieu rural. Elles disposent des réseaux d'agence et des compétences nécessaires pour travailler avec une clientèle largement informelle. Les trois institutions les plus présentes dans la région de production de l'ananas sont RENACA, ALIDE et FESECAM. Il est important de souligner qu'il s'agit de coopératives, avec une finalité sociale affirmée de développer des services financiers pour des populations n'ayant pas accès aux systèmes financiers classiques (banques commerciales). Cette finalité sociale ne les dispense pas de l'obligation de respecter les règles prudentielles de l'UEMOA. Ces institutions pâtissent cependant du manque de ressources à long terme et de leurs coûts élevés. Leurs coûts de structure élevés (en raison notamment de SIG obsolètes et de l'absence de digitalisation) viennent encore renchérir le coût des crédits.
- Il existe très peu d'acteurs sur le segment de la méso finance (prêt entre CFA 5M et 100M) : d'une manière générale, les tentatives de downscaling pour amener les banques à s'intéresser à ce marché

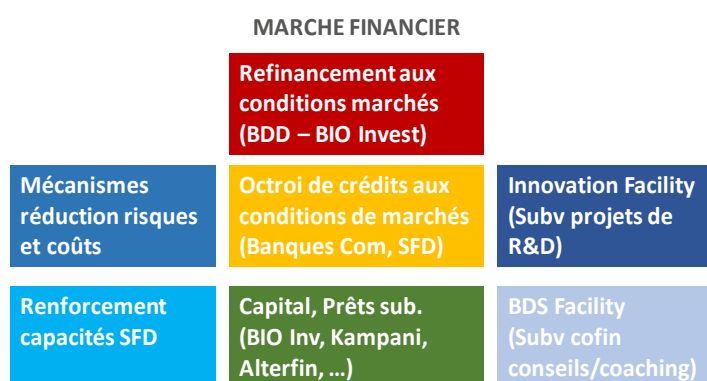
ont échoué. Les appuis visant à appuyer les SFD dans une démarche de upscaling sont encore peu nombreuses mais prometteuses, moyennant une professionnalisation des réseaux.

Au niveau de la demande :

- Les emprunteurs potentiels apparaissent peu solvables, notamment en raison : i) de l'absence de garanties (foncières, mobilières, ...), ii) de la présence de très petites structures (plutôt que d'entreprises ou de coopératives structurées), iii) de l'informalité dominante, iv) des faibles capacités en management (plans d'affaires robustes), v) des risques inhérents au secteur agricole (absence d'assurances agricoles), ou encore vi) de leurs manques de fonds propres.

Dans les rares cas de figure où les entreprises peuvent fournir les garanties demandées, les taux d'intérêts oscillent entre 15 et 20 % pour les crédits d'équipements et de 14 à 22 % pour les crédits court terme. L'intervention contribuera à la recherche de solutions pour améliorer l'accès des entreprises aux services financiers et amener les taux d'intérêts à des niveaux plus acceptables.

En réponse, l'intervention mettra en place/facilitera des mécanismes de financement<sup>9</sup> destinés à booster les investissements dans la filière ananas. L'enjeu est de rendre le risque acceptable pour les parties impliquées, avec un coût du crédit qui soit abordable pour le promoteur.



Deux types de mécanismes sont envisagés :

- Un mécanisme pérenne lié à un fonds de garantie logé au sein d'une institution béninoise habilitée.
- Un mécanisme lié à des facilités de financement sous forme de subventions : aides à l'investissement, aides à l'installation, aides à l'innovation /R&D,

cofinancement de services non financiers.

La mise en place de ces mécanismes s'inscrit dans une démarche d'accompagnement de la mise en œuvre du Fonds National de Développement Agricole, structuré autour de 3 guichets :

- Guichet 1 : Subventions aux investissements publics et privés
- Guichet 2 : Accès aux services non financiers, qui inclut un fonds de recherche agricole appliquée et de vulgarisation, un fonds de facilitation et de renforcement des capacités, un fonds d'appui à la certification et à la mise en marché.
- Guichet 3 : Accès aux services financiers, qui inclut un fonds de garantie interbancaire, un fonds de garantie pour l'accès des promoteurs au financement agricole et un fonds de facilitation et de bonification des taux d'intérêt.

Il ne s'agit cependant pas d'abonder à ce stade le FNDA, étant donné que le fonds n'est pas encore opérationnel et qu'il devra d'abord se rôder suffisamment pour créer la confiance et apporter les garanties suffisantes de performance et de bonne gestion fiduciaire.

### ***A 1.1 : Les Systèmes Financiers Décentralisés sont renforcés dans leurs offres de service aux opérateurs de la filière***

La mise en œuvre des activités prévues au niveau de ce sous-résultat se fera en partenariat avec le projet ADAPAMI, mis en œuvre par Développement International Desjardins (DID) avec un financement de l'Ambassade du Canada. Le projet intervient actuellement dans la région de Parakou et de Porto-Novo et

<sup>9</sup> Ces instruments seront mis en œuvre en fonction de l'évolution du cadre législatif en cours et des outils que celui-ci permettra de développer



a développé des expertises spécifiques sur ces sujets. Il vise à accroître l'accès financier de 500.000 usagers, dont 350.000 femmes.

Cette activité sera réalisée à travers le paquet d'actions suivants :

- Mise en place d'un centre de Financement des Entreprises (CFE) : un CFE peut être décrit comme un guichet spécialisé en agro-business, s'adressant à des entreprises ayant des besoins relativement importants en crédit (> 5 millions CFA). Il est doté de personnel spécialisé pour ce type de clientèle et l'analyse de dossiers plus complexes que ceux normalement gérés par les autres guichets. Le CFE sera implanté au sein de l'institution financière RENACA<sup>10</sup>, qui dispose d'un réseau élargi de caisses et de guichets dans le département de l'Atlantique et dans les zones potentielles d'extension. Il sera physiquement situé au siège sociale de l'institution (Bohicon). Il s'agira du troisième CFE mis en place au Bénin par le projet ADAPAMI, les deux autres étant situés à Parakou et à Porto Novo.
- Collecte de l'épargne mobile en particulier des femmes (inclusivité financière) : parmi les SFD présents sur le territoire ciblé, ceux ayant un logiciel transactionnel adapté aux technologies de collecte mobile seront appuyés dans l'implantation et le déploiement de celles-ci afin d'assurer une meilleure bancarisation des acteurs (aussi dans une logique d'empowerment et autonomisation des femmes, s'inscrivant dans l'approche basée sur les droits – HBRA).
- Programme d'information sur les produits disponibles dans les SFD : une des principales difficultés rencontrées par les clientèles exclues ou sous-desservies par les services financiers est le manque de connaissance relative aux services offerts par les SFD. L'intervention travaillera sur la formation et l'information des bénéficiaires de services financiers, afin de les amener à choisir les produits les plus adaptés à leurs besoins.
- Modernisation des opérations des SFD via la technologie numérique : l'intervention supportera l'adaptation des technologies numériques aux systèmes utilisés par les SFD, facilitera leur implantation et leur déploiement (incluant la gestion du changement), effectuera le suivi lié à la promotion de ces nouveaux services, assurera la formation du personnel des SFD impliqués et mettra en place un mécanisme de suivi et de monitoring.
- Renforcement des Capacités des SFD – Formation des agents de crédit : La zone d'intervention est relativement bien couverte par les SFD, qui ne disposent cependant pas toujours de l'expertise requise sur la filière et ses spécificités (durée des campagnes, coûts d'une campagne et étalement des besoins de financement, ...). L'intervention développera des fiches techniques associées aux filières ciblées, notamment l'ananas, développera des produits financiers adaptés à ces filières et formera divers agents de crédit qui seront spécialisés dans cette offre de services.
- Développement par les Services Financiers Décentralisés présents dans la zone de produits financiers adaptés aux filières agricoles et plus spécifiquement à la filière ananas. Les principaux produits financiers à développer sont définis comme suit :

| Besoins   | Qui   | Caractéristiques  |
|---|---|---|
| Fonds de roulement pour le fonctionnement courant de l'activité | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendeurs d'engrais</li> <li>• Commerçants</li> <li>• Transformateurs / exportateurs</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédit de très court terme (ligne de crédit) / 6-12 mois</li> <li>• Remboursements mensuels</li> </ul>               |
| Crédit de campagne pour productions de rejets                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplicateurs</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédit de court terme / 12 mois</li> <li>• Remboursement unique</li> </ul>   |
| Crédit de campagne pour productions d'ananas                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producteurs</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédit de moyen terme / 18 mois</li> <li>• Montant de 2,5 millions CFA/Ha</li> <li>• Remboursement unique</li> </ul> |

<sup>10</sup> Réseau National des Caisses Villageoises d'Épargne et de crédit Auto-gérées

|   |   |  |
|---|---|--|
| Crédit d'investissement production            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entreprises de services pour le dessouchage et labour</li> <li>• Producteurs</li> <li>• Vendeur d'engrais</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charrues, appareils TIF, mélangeurs, tracteurs...</li> <li>• Crédit de long terme / Min. 24 mois</li> <li>• Remboursement mensuel/trim/sem</li> </ul> |
| Crédit d'investissement petite transformation | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Petits et moyens transformateurs / Exportateurs</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Broyeuses presseuses, sertisseuses, cuiseurs, etc.</li> <li>• Crédit de long terme / 36-60 mois</li> <li>• Remboursement mensuel</li> </ul>           |
| Crédit d'investissement grande transformation | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gros transformateurs / Exportateurs</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lignes de production industrielles</li> <li>• Crédit de long terme 48-60 mois</li> </ul>  |

### ***A 1.2. Des mécanismes de financement permettant de réduire les risques et la frilosité des acteurs sont développés***

Plusieurs axes de travail complémentaires seront déployés pour inciter les opérateurs à investir davantage dans le développement de leurs entreprises et convaincre les opérateurs financiers de les soutenir. La consolidation des chaînes de valeur (Intervention 1) et la sécurisation des transactions par le biais de contrats entre les opérateurs de l'amont et de l'aval est un premier élément de stratégie pour améliorer l'accès aux financements. Ces contrats définissent par avance les quantités qui seront fournies (ainsi que la qualité) et les prix de vente. Ils permettent aux entreprises de l'aval de sécuriser leurs chaînes d'approvisionnement, tandis que les producteurs sont assurés de trouver des débouchés pour leurs produits.

D'autres leviers seront nécessaires pour améliorer l'accès des TPE/MPE aux services financiers :

#### Facilités de financement (subventions)

Une facilité de financement sera mise en place au travers d'une convention de subsides avec le FNDA. Il s'agira notamment :

1. De supporter partiellement les coûts liés aux travaux de dessouchage et de labour pour la mise en valeur de nouvelles parcelles de production. Le coût élevé de ces travaux combinés à une rentabilité différée de plus 18 mois est en effet un frein à l'extension des cultures.
2. De supporter partiellement les coûts liés à l'acquisition d'équipements, plus particulièrement (1) dans le cas d'extension de capacités ou de mise aux normes des entreprises de transformation (2) de projets clés pour le développement des CVA comme la production d'emballages adaptés ou la production d'engrais spécifiques.
3. De soutenir des projets d'investissements incluant des innovations ou des nouvelles technologies, qui comportent par leur nature des niveaux de risques élevés ou dont la rentabilité est différée. Il s'agit par exemple de prendre en charge des surcoûts liés à l'emploi d'énergies renouvelables, des équipements respectueux de l'environnement, le développement d'applications digitales, le développement de nouveaux produits, les projets de valorisation des sous-produits, développement de nouveaux emballages, ...

#### Facilité de garantie

- Un fonds de garantie sera mis en place au travers d'une convention de subsides avec le FNDA. La gestion fiduciaire des fonds sera quant à elle confiée à un opérateur privé spécialisé, contracté après appel d'offre<sup>11</sup>. L'objectif est de mettre en place un dispositif de partage de risques, afin d'encourager les institutions de microfinance partenaires à accorder des prêts aux opérateurs de la filière ananas pour des projets qui contribueront au développement de leur entreprise et la création d'emploi.

<sup>11</sup> En première analyse, il pourrait s'agir de Orabank, de la Société Africaine de Garantie ou de la FONAGA, qui ont tous trois des expériences de gestion de fonds de garantie.

- ENABEL contractera au travers d'un marché public un opérateur international spécialisé dans les mécanismes de partage de risques (SOWALFIN, Desjardins, SIDI, Horus Banque, ...), qui réalisera les études de faisabilité, préparera les appels d'offres, mettra en place les manuels de procédures et renforcera les capacités des opérateurs nationaux.

#### Partenariats pour le refinancement des IMFs

- ENABEL facilitera la mise en relation des Institutions de Micro-Finance présentes dans la zone (ALIDE, FESECAM, Renaca) avec des institutions et/ou des fonds spécialisés ayant pour objectif de promouvoir la finance inclusive et d'améliorer l'accès des populations rurales aux services financiers. L'objectif de ces partenariats (sans mise de fonds de l'intervention) sera de les inciter à mettre à disposition des lignes de refinancement de moyen et long terme. Les actions prévues pour l'accompagnement et le renforcement des capacités (SR.2.1.1.) de ces institutions devrait contribuer à renforcer leur attractivité pour les opérateurs spécialisés en refinancement.

#### Facilité de financement pour l'accès aux services non financiers

Il s'agira de mettre en place un instrument de cofinancement des services d'appui-conseil et de coaching pour les agri-entrepreneurs et les opérateurs dans les chaînes de valeur. Les expertises spécialisées seront recrutées au travers de contrats cadres ou d'appels à propositions. L'approche doit permettre de laisser les entrepreneurs décider eux-mêmes du choix des prestataires de conseils/coaching et ainsi renforcer la redevabilité de ces derniers envers leurs clients.

#### ***A 1.3. L'accès aux services non financiers (coaching, formations, conseil spécialisé, ...) est amélioré***

Cette activité sera réalisée à travers le paquet d'actions suivants :

- Renforcement de la qualité de l'offre d'expertises stratégiques, techniques et managériales avec des opérateurs privés (essentiellement) et publics habilités, nationaux, sous régionaux, internationaux ... Les expertises internationales qui seront mobilisées pour appuyer les entreprises interviendront systématiquement en binôme avec des expertises locales, afin de renforcer l'offre de services nationale.
- Mise en place d'une plateforme digitale recensant l'offre de services BDS spécifiques à la filière ananas et l'appréciation de leur qualité par les clients eux-mêmes.
- Mise en place d'un instrument de cofinancement des Services Non Financiers (cf. mécanismes de financement): Les modalités de cofinancement du conseil agricole pour les agri-entrepreneurs seront assez proches de celles proposées par le FNDA (Guichet 2), qui reposent sur une forte interaction entre l'ATDA, l'AIAB et les prestataires privés de services non financiers. L'intervention n'abondera pas le fonds mais collaborera avec la direction du FNDA et les autres PTF (Coopération Suisse en particulier) pour capitaliser les expériences et harmoniser les approches en matière de conseil.
- Facilitation des mécanismes de conseils « peer2peer » (via des acteurs comme Ex change, ou des entreprises privées belges ou internationales qui seraient disposées à partager leur expertise sur des domaines spécifiques demandés par les entreprises des filières ciblées).

#### **Résultat 2 : L'amélioration des infrastructures et du cadre légal favorise le développement de la filière ananas**

Le résultat prévoit : (1) la réhabilitation/construction d'infrastructures publiques jugées essentielles pour le développement de la filière (2) des actions de plaidoyer au niveau national, principalement au travers de l'AIAB dont c'est le mandat et la raison d'être afin de rendre le cadre juridique et réglementaire (notamment aspects de fiscalité) plus favorable (3) des actions ciblées de renforcement de la concertation entre acteurs publics et privés au niveau des territoires.

#### ***A 2.1. Facilitation des investissements structurants clés pour le développement des CVA ciblées***

Cette activité sera réalisée à travers le paquet d'actions suivants :

- Réhabilitation et/ou mise en place d'infrastructures de marché et de stockage : l'ananas frais étant un produit hautement périssable, l'entreposage en vrac et à ciel ouvert dans les marchés de regroupement local (Dantokpa, Ouando, Sèhouè) et frontaliers (Sèmè Kraké, Igolo, Ifangni) accélère la détérioration des fruits et augmentent les pertes. Des actions ciblées seront conduites pour réduire ces pertes, en privilégiant l'utilisation de matériaux locaux à haut pouvoir isolant, afin de limiter les dépenses pour les équipements frigorifiques (collaboration avec PDIES /IFDC /coopération suisse).
- Infrastructures de tri et de conditionnement : ces infrastructures devraient permettre de réduire les pertes Post Récolte d'ananas frais et augmenter la compétitivité des CVA « ananas frais ». Une étude de faisabilité est en cours, sur demande de l'ATDA.
- Réhabilitation de pistes de désenclavement : le transport de l'ananas frais en vrac se fait dans des camionnettes bâchées supportant jusqu'à 2,5 Tonnes. Le mauvais état de certaines pistes cause des pertes substantielles et impacte le prix d'achat aux producteurs. L'intervention appuiera la réhabilitation de pistes de désenclavement des zones de production (100 Km selon les estimations), en appuyant la création d'emplois directs et indirects.

### ***A 2.2. Les interprofessions et familles d'acteurs sont appuyées dans leurs démarches de plaidoyer visant à améliorer le climat des affaires***

Cette activité sera réalisée à travers le paquet d'actions suivants :

- Soutien aux actions de plaidoyer pour une réduction de la fiscalité au niveau des emballages ou des intrants spécifiques,
- Soutiens aux actions de plaidoyer pour la réduction des barrières non tarifaires,
- Renforcement des capacités des agents de AIAB et des familles d'acteurs dans leur rôle de plaidoyer pour la promotion et le développement de la filière

### ***A 2.3. Les acteurs publics et privés au niveau des territoires sont appuyés dans leurs rôles en lien avec la promotion de la filière ananas***

Si l'on considère que 95 % production d'ananas est concentrée dans cinq communes, la stratégie de promotion de la filière ananas devrait être en phase avec une stratégie de développement territorial adaptée. Or, il n'existe pas de politique concertée de soutien au développement de la filière ou en matière d'aménagement du territoire. Les Plans de Développement Communaux font à peine mention de l'ananas dans les stratégies de développement économique, alors que l'activité génère une part substantielle des recettes fiscales. Cette absence de concertation peut amener des aberrations, comme la mise en place d'infrastructures marchandes similaires dans des communes voisines, la mise en place de fiscalité locale défavorables, ....

Les actions proposées s'inspirent du projet « Approche Communale pour le Marché Agricole (ACMA2) mis en œuvre dans les communes frontalières du Nigéria :

- Accompagnement des communes dans la mise en place de cadres de concertation public-privé, avec des réflexions sur les thèmes de la fiscalité locale ou le partage des rôles en soutien à la filière. Il s'agit notamment d'éviter la multiplication des barrages routiers et de mener des actions de plaidoyer pour des investissements publics (électricité notamment)
- Accompagnement des communes dans la conception de leurs projets d'investissements structurants : le gouvernement béninois a mis en place un Fonds d'Appui aux Communes pour les investissements agricoles, actuellement sous utilisé dans la mesure où les communes n'ont pas les capacités pour élaborer des projets suffisamment bien définis. Le projet apportera des appuis ciblés à l'élaboration de projets Publics Privés associant les communes, le secteur privé et les organisations de producteurs.
- Accompagnement des communes et associations de communes en matière d'aménagement du territoire. L'enjeu est de délimiter et de protéger les zones agricoles, en appuyant les réflexions sur la définition d'une politique d'aménagement du territoire cohérente au niveau

des 5 principales communes de production. Pour ce qui concerne la problématique foncière et l'élaboration des Plans Fonciers, l'intervention facilitera la mise en relation des communes avec les projets traitant spécifiquement de cette thématique (inclus Associations de Communes en Belgique).

### **Résultat 3 : La diffusion d'innovations et de solutions digitales au sein des chaînes de valeur améliore les performances des entreprises et stimule la création d'emplois nouveaux**

#### ***A 3.1. Actions visant à tester les innovations, à capitaliser les expériences et à les diffuser***

La diffusion de nouvelles technologies et d'innovations au profit des opérateurs dans les filières sera un élément majeur de la stratégie de mise en œuvre et une spécificité du programme, avec l'objectif de créer de nouveaux emplois, d'améliorer la performance des chaînes de valeur et de préserver l'environnement/stimuler un développement durable. Les Innovations porteront notamment sur :

- Développement d'innovations en matière de packaging (différenciation du produit, recherche de solutions plus durables, ...)
- Recherche et développement de nouveaux produits
- Amélioration des processus de transformation : la plupart des machines utilisées par les transformateurs sont importées directement d'Inde ou de Chine. Il n'existe pas au Bénin de pièces de rechange ou d'entreprises à même de les fabriquer, ce qui peut provoquer des arrêts de production pendant plusieurs mois. Développer des technologies innovantes avec des entreprises locales peut avoir un impact considérable les performances du maillon transformation.
- Economie verte (micro-irrigation, énergie solaire, conservation des sols et de la biodiversité, ...) sera un thème majeur à développer, dans une perspective de renforcer les écosystèmes pour les rendre durables et accessibles.
- Valorisation des déchets et sous-produits : une meilleure valorisation des déchets peut avoir des impacts environnementaux et économiques non négligeables. Nous soutiendrons notamment la mise en place d'entreprises de production d'engrais biologiques, les entreprises de recyclage (plastique, canettes aluminium, film éthylène).
- Recherche action en matière de techniques d'irrigation et promotion des entreprises de services dans le domaine de la micro-irrigation.

Un élément clé de l'approche consistera à tester des business model reproductibles, de tirer les leçons des expériences et de capitaliser pour passer à échelle.

#### ***A 3.2. Actions transversales visant à développer des solutions digitales au sein des CVA***

La recherche et la promotion de **solutions digitales** (Finance Mobile, applications dédiées, plate-forme d'échanges virtuelles) seront un élément distinctif de l'intervention. Les actions porteront notamment sur :

- Digitalisation des systèmes de traçabilité, pour diminuer les temps de réponse lors de la détection de problèmes sanitaires, en éliminant rapidement le problème à la source sans compromettre la confiance des acheteurs et la réputation des CVA. Le développement d'applications sera en lien avec l'organisation des ventes groupées (R1) et la rationalisation du transport (Suivi GPS).
- Systèmes d'Information de Marché et Market Intelligence : plusieurs acteurs de développement souhaitent développer des Systèmes d'Information et de Marché durables, dont UNCFD, le PADA, le projet ACMA2, ... La plupart des organisations paysannes fâtières (FUPRO, PNOPPA) et des interprofessions souhaitent disposer de leur propre SIM. Les expériences montrent que la mise en place de SIM digitalisés et performants nécessitent des compétences pointues et des budgets conséquents pour leur fonctionnement, ce qui incite à la

recherche d'une plus grande cohérence des approches entre les bailleurs pour mutualiser les moyens. Les principaux opérateurs locaux sont Farmer Line et Essoko.

- Développement de système de conseil agricole aux producteurs via call center et vidéo en ligne (Plateforme Access Agriculture notamment).
- Utilisation de drones<sup>12</sup> pour la géolocalisation et suivi des parcelles (identification sur les parcelles des différences d'évolution de plants, des stress hydriques, des besoins d'injection ciblée d'engrais, ...).
- Épargne mobile, notamment pour l'acquisition d'intrants : ces systèmes sont en plein développement dans certains pays d'Afrique de l'Ouest, notamment au travers de Développement International Desjardins (DID), UNCDF, ou l'ONG MyAgro. Il s'agit de systèmes assez simples de préparations des intrants, en collaboration avec des commerçants dans les villages. Le Projet de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest envisage de développer un projet e-voucher sur la filière riz. Ce modèle pourrait être repris s'il s'avère pertinent.
- L'offre de financement mobile : outre la collecte de l'épargne mobile, le remboursement de crédits via mobile est un service intéressant à développer. Le remboursement des crédits exige en effet un déplacement de l'emprunteur pour se rendre à une caisse, avec des pertes de temps et le risques de vols liés au transport d'argent cash. L'intervention appuiera le développement d'applications mobiles afin que les agents de crédits puissent disposer à tout moment des dossiers clients et effectuer des transactions financières, avec des passerelles vers les logiciels transactionnels utilisés par les SFDs.
- Digitalisation des schéma d'aménagement du territoire au niveau des cinq principales communes de production, afin de géo-localiser les zones d'habitat et d'extension de l'habitat, les zones agricoles et les principales infrastructures. Ces schémas serviront de base aux décisions pour la définition de stratégies de développement cohérentes.
- Sur cette base de support cartographique, géolocalisation des parcelles de production d'ananas et suivi des productions, pour évaluer dans le temps les quantités de produits disponibles.

## 2.1.4 Thèmes transversaux pour le pilier 1

### Environnement et lutte contre les changements climatiques

Au niveau de la production, l'intervention appuiera la mise en œuvre d'itinéraires techniques permettant de limiter l'utilisation des ressources en eau et en intrants. Nous pouvons citer l'appui à la mise en place d'entreprises de production d'intrants biologiques, les appuis conseils pour une utilisation raisonnée des intrants chimiques, le développement de techniques permettant de préserver les ressources en eau (films polyéthylènes dégradables, systèmes goutte à goutte).

Au niveau de la transformation, l'intervention appuiera les entreprises dans la gestion globale de leurs activités, inclus la recherche de solutions innovantes pour la valorisation des déchets, le traitement des eaux usées, l'utilisation d'énergie renouvelables, un positionnement marketing basé sur le respect de l'environnement, l'utilisation de packaging recyclables ou réutilisables.

Au niveau de la commercialisation, les investissements en infrastructures de stockage, tri et conditionnement privilégieront la mise en place d'infrastructures valorisant les produits locaux à fort pouvoir isolant, afin de réduire les coûts d'investissement et fonctionnement en équipement frigorifique.

### Genre, droits de femmes et mouvement « She Decides »

Les femmes sont très présentes dans la filière ananas, principalement au niveau de la transformation et de la commercialisation. Comme évoqué précédemment, les entreprises opérant à ce niveau seront la porte d'entrée pour consolider les chaînes de valeur.

---

<sup>12</sup> Via notamment des start ups béninoises

Les contraintes spécifiques de femmes et des jeunes feront l'objet de mécanismes de discrimination positive, en particulier dans les appuis financiers et non financiers aux entreprises, ainsi qu'en matière de changement d'attitudes vis-à-vis de l'entreprenariat féminin.

Au niveau de la production, le principal problème est lié à l'accès à la terre et à la pénibilité du travail. La plupart des terres encore disponibles pour l'agriculture ont été acquises par des notables de Cotonou, à titre de placement. L'intervention facilitera la mise en relation entre ces propriétaires et les femmes entrepreneurs pour la mise en place de baux fermiers équitables. Pour les aspects touchant à la pénibilité du travail, l'intervention a pour stratégie de promouvoir la promotion d'entreprises de services disposant de matériels adaptés.

### **Droits Humains**

Une stratégie de croissance inclusive se doit de créer de nouvelles possibilités économiques en veillant à assurer l'égalité d'accès à ces opportunités à tous les segments de la société : (a) accès aux marchés et aux ressources (b) possibilité de participer en tant qu'acteur au processus de croissance. Les actions proposées renforcent les relations entre les « porteurs de devoirs » d'une part (pour l'essentiel les institutions publiques en charge de délivrer des services publics aux populations) et d'autre part les « détenteurs de droits », en particulier les entreprises et acteurs du secteur privé, en droit de participer à l'élaboration des stratégies et règles du développement économique de revendiquer l'égalité des chances en termes d'opportunités, des conditions de travail décentes, etc...

De manière non exhaustive, les points d'attention transversaux seront les suivants :

- ✓ Renforcement des cadres de concertation entre le secteur public et le secteur privé au niveau des territoires et au niveau de la filière. Ce thème inclut des actions de renforcement des capacités des organisations représentatives à connaître et à défendre leurs droits, notamment au niveau de l'AIAB et de ses familles d'acteurs.
- ✓ Responsabilité sociale des entreprises et travail décent : l'intervention appuiera des actions d'informations des travailleurs sur leurs droits, dans les entreprises appuyées et/ou au travers de médias, de même que la certification « social compliance » des entreprises. Elle sera attentive au respect des droits des femmes et les enfants à tous les niveaux d'intervention.
- ✓ Partage juste et équitable de la valeur ajoutée au sein des chaînes de valeur, qui doivent être effectivement inclusives pour les populations rurales. Les producteurs font face à un nombre réduit d'acteurs généralement mieux formés, mieux informés et disposant de moyens financiers importants. Leurs organisations doivent être appuyées et renforcées pour leur permettre de négocier dans de bonnes conditions les termes des transactions et suivre régulièrement les répartitions de marges bénéficiaires (en regards des investissements, des risques, ...)

### **Travail décent**

Les principes du travail décent constituent également un fil conducteur important du programme. Une attention transversale sera accordée à la promotion et à l'assurance des conditions de travail décentes pour les entrepreneurs et travailleurs agricoles et ceci en termes de protection sociale, sécurité et santé au travail, l'égalité entre les sexes, etc. L'ananas est une plante épineuse, ce qui rend particulièrement pénible les travaux de désherbage et de récolte, généralement réalisés par de la main d'œuvre féminine. Un travail d'accompagnement sera réalisé pour rendre plus accessibles des équipements adéquats de protection (gants, bottes, outils adaptés, ...).

## **2.1.5 Complémentarités, synergies et coopérations déléguées envisagées avec les autres PTF**

### **Coopération déléguées envisagées**



Une coopération déléguée (via accord de coopération) est envisagée avec le CANADA pour des actions prévues dans l'activité 1.1 de l'intervention 2 « Renforcement des Systèmes Financiers Décentralisés dans leurs offres de service aux opérateurs de la filière ». Le CANADA finance actuellement le Projet d'Appui au Développement, à la Professionnalisation et à l'Assainissement de la Microfinance (ADAPAMI), doté d'un budget de 18 millions de dollars pour la période 2017 -2023 (cf. annexe). Le projet est mis en œuvre par Développement International Desjardins (DID), dont l'expertise en matière de microfinance n'est plus à démontrer.

Les différentes actions prévues dans l'activité 1.1 de l'intervention 2 sont effectivement développées par le programme dans d'autres régions du Bénin. Il s'agira donc d'une simple extension des activités développées par ADAPAMI dans nos zones d'intervention en valorisant les expériences acquises.

### **Complémentarités et synergies avec les autres PTF**

D'une manière générale, l'analyse contextuelle a permis d'identifier les principaux projets d'appui à la filière ananas, leur positionnement et les synergies potentielles. Ces projets sont relativement nombreux mais la plupart ne ciblent pas spécifiquement la filière ananas (quatre à cinq filières couvertes) et/ou ciblent seulement certains aspects très spécifiques (label, export, ...) sans adopter une approche globale de la filière et de ses chaînes de valeur.

De manière synthétique, les principales pistes de collaboration avec d'autres PTF/projets en cours sont :

- En matière de renforcement des clusters : le projet 2SCALE (IFDC et Pays Bas) a obtenu des résultats très intéressants au niveau du cluster PROMOFRUIT mais est aujourd'hui arrivé à son terme. Ce travail mérité d'être consolidé et capitalisé pour toucher un plus grand nombre de bénéficiaires.
- En matière de financement (subventions) de projets dans les clusters et CVA : le projet PADA (Banque Mondiale) et le PARASEP (AFD/UE) ont lancé des appels à projets qui couvrent plusieurs filières, dont la filière ananas. Les meilleurs projets bénéficieront de subventions. Les demandes sont largement supérieures aux possibilités de financement et la qualité des dossiers est considérée comme médiocre. Des collaborations seront nécessaires pour harmoniser les approches et éviter les doubles financements.
- En matière de financement des opérateurs via des opérateurs financiers : plusieurs projets ont tenté des stratégies de down-scaling avec des banques de la place, avec la mise en place de lignes de refinancement et des fonds de garantie. Les résultats ne semblent pas probants mais il est en réalité difficile de mesurer l'impact réel de ces stratégies. Les intervenants s'accordent cependant sur le fait que de nouvelles stratégies doivent être développées avec les SFD, plus proches du milieu rural. Le projet PINEX a développé une stratégie dans ce sens avec Alidé et Finadev, qui semble donner de bons résultats.
- En matière d'accompagnement en gestion et management des entreprises : le projet BENIBIZ accompagne les MPE et PME dans différentes régions du Bénin, tous secteurs confondus. Ils soutiennent plusieurs entreprises actives sur la filière ananas. Des synergies seront nécessaires pour mutualiser les efforts et les moyens en matière d'accompagnement des promoteurs.
- En matière d'appui à l'Interprofession : le PARASEP et le PADA envisagent des appuis à l'AIAB mais leur stratégie est en cours d'élaboration. Leur intervention couvrira de facto plusieurs interprofessions et il ne devrait pas y avoir de chevauchement des appuis.
- En matière de « Label Bénin » : plusieurs PTF travaillent sur le label « Ananas Bénin ». L'intervention de s'investira dans sur ce domaine qu'en cas de besoin et de manière supplétive.

### **2.1.6 Modalités d'opérationnalisation de l'approche intégrée**

#### **Articulation avec les autres instruments belges**

L'intervention veut concrétiser de réelles articulations et optimisations de synergies et effets de leviers avec d'autres instruments belges dont notamment :



- **BIO Invest** : sur le volet financement des entreprises dans les CVA ciblées, soit en financement direct des entreprises qui répondraient à la politique d'investissement de BIO Invest et aux conditions exigées, soit en financement indirect via la contribution au financement structurel des Institutions de Microfinance solides qui développeront leur offre de services « mésofinance ».
- **Finexpo** : sur le financement des investissements structurants par exemple en matière d'accès énergétiques pour les usines de transformation.
- **Kampani/Alterfin** : également sur le financement des entreprises dans les CVA ciblées (Fonds de roulement, capital, dette subordonnée) et contribution au financement des Institutions de Microfinance.

### Implication du secteur privé belge

L'intervention cherchera également à impliquer le secteur privé belge à différents niveaux et sous différentes formes, notamment :

- **Importateurs belges et sociétés belges de la grande distribution** : la Belgique est le deuxième importateur d'ananas frais en Europe. Des collaborations seront recherchées avec les entreprises importatrices pour développer et sécuriser leur approvisionnement en quantité et qualité des différents produits des filières/CVA ciblées à partir du Bénin<sup>13</sup>.
- **Fournisseurs belges de services, équipements** (énergétique, de mécanisation agricole, de transformation, ...) et **intrants** (emballages, ...) : à travers la facilitation des liens d'affaires en B2B ou via des foires commerciales.

### Mobilisation de l'expertise belge

La mobilisation de l'expertise belge est envisagée à travers différents canaux complémentaires :

- **Expertise privée** : pour opérationnaliser l'approche de coaching/conseil en « peer2peer » entre acteurs privés belges et béninois. L'objectif serait de parvenir à ce que des entreprises belges puissent mettre à disposition de l'expertise (senior et junior) disponible au sein de ses équipes pour venir conseiller et accompagner des entreprises béninoises et acteurs intermédiaires (par exemple au niveau des institutions de microfinance)
- **Expertise des institutions publiques belges** : également dans une approche « peer2peer » en poursuivant par exemple le transfert de compétence et coaching de l'AFSCA, de BELAC, ... sur les domaines de contrôle qualité et de certification, de Sowalfin sur les aspects services financiers et non financiers aux entreprises, ...
- **Expertise des autres programmes financés par la Belgique** : comme par exemple :
  - Ex Change (NL/FR) mobilise des experts bénévoles en Belgique pour les mettre à disposition des entreprises des pays partenaires, notamment au Bénin
  - Trade for Development Center : mobilisation de leur expertise en matière de certification BIO, Fair Trade, ... et renforcement des capacités de prestataire de conseil/coaching sur les filières/CVA et entrepreneuriat
  - D4D Program/Hubit : pour l'identification et développement d'applications digitales
  - Coopération Interuniversitaire : stimulation de la création de liens entre la recherche et formation, et les goulots d'étranglement/problématiques relevés pour la croissance et développement des filières/CVA et de l'agri-entrepreneuriat.
  - Coopération décentralisée (VVSG/UCW) : sur des domaines d'expertise et implication actuelle au Bénin (fiscalité locale, gestion des marchés, sécurisation foncière)
  - ACNG belges : sur des domaines spécifiques (système d'irrigation agricole, formation des techniciens de maintenance sur les équipements agricoles et de transformation, ...)

<sup>13</sup> À l'instar de ce qui est en train de se mettre en place avec Colruyt et son grossiste/importateur belge sur la noix de cajou conventionnelle et certifiée BIO.

### 2.1.7 Dispositif organisationnel pour la mise en œuvre des interventions du Pilier 1

L'équipe d'intervention sera basée dans la commune de Calavi, à proximité des bureaux de l'Agence Territoriale de Développement Agricole et sera composée de :

- Coordinateur international : Assistant Technique International en charge de la coordination de l'ensemble des interventions du programme agricole. Il/Elle assure la qualité, la cohérence et la coordination technique du programme. Il/Elle appuie la mise en œuvre des accords stratégiques avec les principaux partenaires. Il/Elle organise la communication, la concertation et le partage d'information au sein du programme. Il/Elle assure différentes fonctions liées à la gestion des ressources humaines du programme. Il/Elle alimente et appuie le dialogue sectoriel et les groupes techniques de travail. Il/Elle supervise les coopérations déléguées du Pilier.
- Assistant Technique International en charge de l'encadrement technique pour l'atteinte des résultats, avec une connaissance pointue des outils et méthodes de promotion de filières en général (Value Links, CIAT-Link Methodology) et des expériences confirmées en développement des filières «fruits tropicaux».
- Assistant Technique National en marketing et intelligence de marché (Résultat 3) : l'ATN apporte des appuis aux acteurs du programme pour ce qui concerne la recherche de marchés nationaux et internationaux, l'information sur les prix agricoles, la connaissance des besoins des acheteurs et consommateurs. Il/elle appuie la réalisation des campagnes promotionnelles pour les chaînes de valeur ciblées. Il/elle facilite la mise en relation avec les groupements de producteurs et les acheteurs potentiels.
- Assistant Technique National en charge d'affiner les stratégies, les méthodologies et les outils de financement (résultat 4). Il/elle travaille en étroite concertation avec l'équipe du FNDA, les institutions financières locales et internationales.
- Assistant Technique National en charge des volets « Innovations » et « Solutions digitales ». Cet expert aura des connaissances approfondies en matière de solutions digitales pour l'agriculture et des expériences confirmées de collaboration avec des hubs d'innovations et incubateurs, de préférence en lien avec le milieu universitaire.
- Assistant Technique pour le Suivi-Evaluation, la Capitalisation et la Communication : il/elle veille à la mise en place du système S/E global du programme agricole. Il/elle est responsable de la consolidation et de l'interprétation de l'ensemble des données. Il/elle assure le renforcement de capacités des organisations partenaires, en particulier l'ATDA et l'AIAB.
- Une équipe administrative et financière

Par ailleurs, les mécanismes de pilotage et concertation suivants seront mis en place :

- Un comité de pilotage stratégique réunissant les partenaires stratégiques de l'intervention, notamment le MPD, le MAEP, le MAEC, le MEF, l'Interprofession, l'Agence Territoriale de Développement agricole, le Ministère des PME. Le comité se réunit 2 fois par an.
- Un comité technique associant les acteurs opérationnels et projets : Agence Territoriale de Développement agricole, Interprofession, Association de communes, principaux PTF

## 2.1.8 Décomposition du budget de l'Intervention, partenaires et modes de contractualisation

| Intervention 1 : Amélioration de la compétitivité des chaînes de valeur dans la filière ananas  |  |                               |  |   |
|---|--|-------------------------------|--|---|
|   | Rubrique   | Budget                        | Allocation budgétaire envisagée  | Mode de contractualisation ou partenaire                    |
| <b>COUT OPERATIONNEL</b>  |  |                               |  | <b>11.990.300 €</b>   |
| <b>Résultat 1 : Des clusters inclusifs et fonctionnels associent des producteurs organisés, des entreprises en lien avec les marchés et des entreprises de service dans des transactions sécurisées et mutuellement :</b> |  |                               |  | <b>5.512.300 €</b>  |
| <b>Activité 1.1.</b>  | <b>La contractualisation entre acteurs pour sécuriser les transactions et améliorer l'accès aux services est développée : 400.000 €</b>  | 150 000 €                     | S.activité 1.1.1 Expertise juridique pour élaboration des contrats   | Marché public   |
|   |  | 250 000 €                     | S.Activité 1.1.2 Etudes techniques complémentaires et capitalisation sur business model  | Equipe Enabel +<br>Marchés publics pour appuis ponctuels    |
| <b>Activité 1.2.</b>  | <b>Les « agrégateurs » et les entreprises de services opérant dans les clusters sont renforcés : 1.550.000 €</b>   | 400.000 €                     | S.Activité 1.2.1 Coaching des entreprises semi-industrielles   | Marché public   |
|   |  | 1.000.000 €                   | S.Activité 1.2.2 Coaching MPE et PME   | Convention de subsides via appel à propositions             |
|   |  | 150.000 €                     | S.Activité 1.2.3 Echanges d'expériences  | Equipe Enabel + Marché public                               |
| <b>Activité 1.3.</b>  | <b>Les organisations de producteurs sont renforcées dans leurs capacités à assumer leurs rôles d'intermédiation entre les producteurs, les agrégateurs et les fournisseurs de services : 3.562.300 €</b> | 331.000 €                     | S.Activité 1.3.1 Renforcement des capacités de management et de gestion au niveau des OP faïtières   | ENABEL : Collaboration avec le Trade For Development Center |
|   |  | 1.983.100 €                   | <u>S.Activité 1.3.2 Appuis aux OPA dans les clusters pour la mise en place de dispositifs d'appui aux coopératives de base et producteurs:</u>                                 | Conventions de subsides via appels à propositions           |
|   |  |                               | Consolidation des clusters existants (4 clusters semi-industriels) : 600.000€<br>Nouveaux clusters transformation : 800.00€<br>Nouveaux clusters à l'export – frais : 583.100€ |   |
|   |  | 1 048 200 €                   | S.Activité 1.3.3 Accompagnement des coopératives à la base et mise en place des mécanismes de vente groupées   |   |
| 200.000 €   | S.Activité 1.3.4 Echanges d'expérience   | Equipe Enabel + Marché public |  |   |

| Résultat 2 : la compétitivité des CVA est améliorée par une augmentation des marges aux différents maillons : |  |             |   | 3.778.000 €   |
|---|--|-------------|---|---|
| <b>Activité 2.1.</b>  | <b>La production, à la fois en termes de volumes produits (productivité et extension des surfaces) et d'adéquation de la production aux besoins spécifiques des CVA ciblées est améliorée : 2.428.000€ €</b> | 470.000 €   | <u>S.Activité 2.1.1 : Accès aux rejets de qualité :</u><br>Formation des producteurs à l'auto production de rejets de qualité : 100.000 €<br>Accompagnement des producteurs de rejets : 150.000 €<br>Accompagnement des projets de recherche de l'INRAB : 200.000 €<br>Règlement technique de la production : 20.000 €  | Convention de subsides ATDA/AIAB<br>Convention de subsides ATDA/AIAB<br>Convention de subsides INRAB/universités  |
|   |  | 300.000 €   | <u>S.Activité 2.1.2 : Amélioration de l'accès aux intrants :</u><br>Analyse des chaînes d'approvisionnement en intrants : 50.000 €<br>Appui aux entreprises de de distribution : 100.000 €<br>Accompagnement des organisations paysannes pour la mise en place de réseau de distribution (et dépôts gagés) : 150.000 €<br>Accompagnement de la mise en place de producteurs d'engrais organiques : 150.000 €<br>Recherche participative sur le dosage des engrais et formation des producteurs 150.000 €                                | Convention de subsides ATDA/AIAB comme maître d'ouvrage<br><br>Convention de subsides avec ONG pour accompagnement des producteurs / OP<br><br>Convention de subsides INRAB/universités |
|   |  | 600.000 €   | <u>S.Activité 2.1.3 : Extension de la production vers d'autres communes du pôle 7 et vers d'autres bassins de production (Pôles 6 et 5) :</u><br>Travail de prospections et études préalables 30.000€<br>Soutien au développement d'entreprises de services dans les nouvelles zones 120.000€<br>Accompagnement des jeunes et femmes pour l'acquisition et mise en valeur des terres : 150.000€<br>Appuis à la reconversion des exploitations : 150 000€<br>Accompagnement de la mise en place de groupements de producteurs : 100.000€ | Coordination par équipe Enabel<br><br>Convention de subsides ATDA/AIAB comme maître d'ouvrage<br><br>Convention de subsides avec ONG pour accompagnement des producteurs / OP           |
|   |  | 1.058.000 € | <u>S.Activité 2.1.4 : Accompagnement des exploitations pour une meilleure maîtrise technique de la production et une meilleure gestion :</u><br>Responsable national au niveau ATDA / AIAB : 138.000€   | Coordination par équipe Enabel<br>Convention de subsides ATDA/AIAB  |

|   |  |           |   |  |
|---|--|-----------|---|--|
|   |  |           | Petit équipement des parcelles : 120.000€<br>Experts-trainers ananas et Champs Ecole Paysan : 200.000€<br>Formations des facilitateurs endogènes : 360.000€<br>Formation d'experts nationaux en méthodes CEP : 90.000€<br>Accompagnement / recherche participative : 150.000€ | comme maître d'ouvrage<br>Marché pour recrutement expertises en<br>Champs Ecole Paysan /ananas<br>Convention de subsides<br>INRAB/universités pour aspects de<br>recherche |
| <b>Activité 2.2.</b>  | <b><i>Les performances au niveau de la transformation (inclus les services connexes) sont améliorées : 600.000 €</i></b> | 220.000 € | S.Activité 2.2.1 Accès à des emballages adaptés :<br>Soutiens spécifiques aux achats groupés : 120.000 €<br>Soutiens spécifiques à des entreprises spécialisées : 100.000 €   | Marchés publics  |
|   |  | 140.000 € | S.Activité 2.2.2 Amélioration des processus de transformation et conditionnement  |  |
|   |  | 240.000 € | S.Activité 2.2.3 Soutiens spécifiques pour une réduction des coûts de l'énergie et le traitement des eaux usées   | Marché public  |
| <b>Activité 2.3.</b>  | <b><i>Les chaînes d'approvisionnement et de mise en marché sont renforcées : 500.000 €</i></b>                           | 100.000 € | S.Activité 2.3.1 Accompagnement d'entreprises pour une meilleure valorisation des sous-produits   | Marché public  |
|   |  | 150.000 € | S.Activité 2.3.2 Soutien à la mise en place d'entreprises de services   | Convention de subsides avec des prestataires spécialisées en accompagnement d'entreprises  |
|   |  | 250.000 € | S.Activité 2.3.3 Soutien à la diversification au niveau de chaînes de valeur potentielles (ananas découpe, ananas séché,..)   | Convention de subsides avec prestataires internationaux spécialisés dans la commercialisation des fruits frais/séchés  |
| <b>Activité 2.4 .</b>   | <b><i>Etudes et Expertises</i></b>   | 250.000 € | Etudes et expertises pour analyse et suivi des CVA  | Marché public  |
| <b>Résultat 3 : les parts de marché des opérateurs béninois sur les marchés existants et potentiels sont augmentées :</b> |  |           |   | <b>2.700.000 €</b>   |
| <b>Activité 3.1 .</b>   | <b><i>La connaissance des marchés est améliorée et l'ananas du Bénin est mieux positionné : 710.000 €</i></b>            | 200 000 € | S.Activité 3.1.1 Actions de promotion sur les marchés extérieurs  | Convention de subsides ATDA/AIAB   |
|   |  | 150 000€  | S.Activité 3.1.2 Partenariat avec un opérateur spécialisé dans les marchés fruits   | Convention de subsides avec prestataires internationaux spécialisés dans la commercialisation des fruits frais/séchés  |
|   |  | 100 000€  | S.Activité 3.1.3 Analyses statistiques périodiques  | Marché public  |
|   |  | 160 000 € | S.Activité 3.1.4 Soutien à la participation des opérateurs béninois à des foires  | Marché public  |
|   |  | 100 000 € | S.Activité 3.1.5 Soutien à l'organisation de foires et  | Convention de subsides   |

|   |   |            |   |  |
|---|---|------------|---|--|
|   |   |            | d'événements spécifiques au Bénin (plateforme AgriProfocus)   | (plateforme AgriProfocus)  |
| <b>Activité 3.2.</b>                            | <b>Les capacités marketing (4P - prix, place, produit, promotion) sont renforcées : 500.000 €</b> | 300 000 €  | S.Activité 3.2.1 Coaching des entreprises et clusters d'entreprises en PPP, adaptés à la taille et position dans la filière | Convention de subsides avec prestataires internationaux spécialisés en coaching Marketing + la commercialisation des fruits frais/séchés |
|   |   | 200 000 €  | S.Activité 3.2.2 Formations continues en PPP, Systèmes d'information de marché, Etudes packaging, échanges d'expériences    |  |
| <b>Activité 3.3.</b>                            | <b>Les mécanismes de traçabilité, de contrôle et d'accréditation sont améliorés : 1.250.000 €</b> | 170 000 €  | S.Activité 3.3.1 Accompagnement AFSCA   | Accord de coopération AFSCA  |
|   |   | 300 000 €  | S.Activité 3.3.2 Appuis ABBSA et LCCSA dans leurs missions de contrôle  | Convention de subsides ABBSA /LCCSA + Marchés publics pour prestataires d'appui  |
|   |   | 200 000 €  | S.Activité 3.3.3 Formations à destination des entreprises   |  |
|   |   | 150 000 €  | S.Activité 3.3.4 Campagne d'informations vers les consommateurs   |  |
|   |   | 30 000 €   | S.Activité 3.3.5 Accompagnement pour clarification des textes de loi  |  |
|   |   | 200.000 €  | S.Activité 3.3.6 Accompagnement des opérateurs pour l'obtention des certifications spécifiques aux marchés ciblés           | Marché public  |
|   |   | 200 000 €  | S.Activité 3.3.7 Accompagnement de la mise en place des processus de traçabilité  | Convention de subsides ABBSA /LCCSA  |
| <b>Activité 3.4.</b>                            | <b>Autres études et expertises</b>  | 240.000 €  | Expertises et études complémentaires pour l'amélioration de l'accès aux marchés   | Marché public  |
| <b>Moyens Généraux</b>                          |   |            |   | <b>1.491.618 €</b>   |
| <b>Personnel</b>                                |   | 1 068 100€ | Quote- part 6 ATN, Equipe administration, finance et logistique   |  |
| <b>Investissements</b>                          |   | 166 058€   | 3 véhicules, 3 motos, équipement IT, bureau   |  |
| <b>Fonctionnement</b>                           |   | 171 297€   |   |  |
| <b>Suivi-évaluation, audit, appui technique</b> |   | 86 163€    |   |  |
| <b>TOTAL</b>                                    |   |            |   | <b>13.481.918€</b>   |

| <b>Intervention 2 : Création d'un environnement favorable au développement des CVA ciblées et à l'innovation</b>   |   |               |  |   |
|--|---|---------------|--|---|
|  | <b>Rubrique</b>   | <b>Budget</b> | <b>Allocation budgétaire envisagée</b>   | <b>Mode de contractualisation ou partenaire</b>   |
| <b>COÛT OPERATIONNEL</b>   |   |               |  | <b>10.275.000 €</b>   |
| <b>Résultat 1: Les entreprises ont accès à des services financiers et non financiers adaptés à leurs besoins :</b> |   |               |  | <b>5.290.000 €</b>  |
| <b>Activité 1.1</b>  | <b>Les Systèmes Financiers Décentralisés sont renforcés dans leurs offres de service aux opérateurs de la filière : 1.300.000 €</b> | 150 000 €     | S.Activité 1.1.1 Mise en place d'un centre de Financement des Entreprises (CFE)  | Accord de coopération avec le Canada  |
|  |   | 100 000 €     | S.Activité 1.1.2 Renforcement des capacités des SFD  |   |
|  |   | 256 000 €     | S.Activité 1.1.3 Collecte de l'épargne mobile en particulier des femmes (inclusivité financière) :   |   |
|  |   | 200 000 €     | S.Activité 1.1.4 Programme d'information sur les produits disponibles dans les SFD   |   |
|  |   | 438 000 €     | S.Activité 1.1.5 Modernisation des opérations des SFD via la technologie numérique   |   |
|  |   | 156 000 €     | S.Activité 1.1.6 Développement par les Services Financiers Décentralisés   |   |
| <b>Activité 1.2.</b>   | <b>Des mécanismes de financement permettant de réduire les risques et la frilosité des acteurs sont développés : 2.540.000 €</b>    | 300 000 €     | S.Activité 1.2.1 Facilité aide à l'installation (coûts liés aux travaux de dessouchage et de labour)   | Convention de subsides MAEP / FNDA  |
|  |   | 500 000 €     | S.Activité 1.2.2 Facilité pour aides à l'acquisition d'équipements   |   |
|  |   | 400 000 €     | S.Activité 1.2.3 Facilité pour investissements en soutien à l'innovation et énergie renouvelable   |   |
|  |   | 900 000 €     | S.Activité 1.2.4 Fonds de garantie   |   |
|  |   | 300 000 €     | S.Activité 1.2.5 ENABEL contractera au travers d'un marché public un opérateur international spécialisé dans les mécanismes de partage de risques          | Marché public + Accord de coopération avec SOWALFIN   |
|  |   | 140 000 €     | S.Activité 1.2.6 Contractualisation d'un gestionnaire de fonds   | Marché public   |
| <b>Activité 1.3.</b>   | <b>L'accès aux services non financiers (coaching, formations, conseil spécialisé, ...) est amélioré : 1.300.000 €</b>               | 200 000 €     | S.Activité 1.3.1 Mise en place d'une plateforme digitale / base de données sur les expertises nationales et internationales et instrument de cofinancement | Convention de subsides avec AIAB/ATDA en maîtrise d'ouvrage + Marché public pour recrutement maître d'œuvre |
|  |   | 700 000 €     | S.Activité 1.3.2 Accord cadre pour l'appui conseil aux   | Marché public   |

|   |   |             |   |   |
|---|---|-------------|---|---|
|   |   |             | entrepreneurs pour la conception et mise en œuvre de leurs projets  |   |
|   |   | 200 000 €   | S.Activité 1.3.3 Accompagnement ATDA pour le conseil agricole   | Marché public   |
|   |   | 200 000 €   | S.Activité 1.3.4 Renforcement des prestataires de services non financiers   | Marché public   |
| <b>Activité 1.4</b>   | <b>Fonds d'expertise</b>  | 150.000 €   | S.Activité 1.4.1 Appuis ponctuels en expertises et études sur les services non financiers   | Marché public   |
| <b>Résultat 2 : L'amélioration des infrastructures et du cadre légal favorise le développement de la filière ananas :</b> |   |             |   | <b>3.735.000 €</b>  |
| <b>Activité 2.1</b>   | <b>Facilitation des investissements structurants clés pour le développement des CVA ciblées : 2.700.000 €</b>   | 800 000 €   | S.Activité 2.1.1 Réhabilitation et/ou mise en place d'infrastructures de marché et de stockage  | Etudes et travaux via des marchés publics   |
|   |   | 400 000 €   | S.Activité 2.1.2 Infrastructures de tri et de conditionnement   | Conventions de subsides pour l'accompagnement PPP en gestion d'infrastructures                  |
|   |   | 1 500 000 € | S.Activité 2.1.3 Réhabilitation de pistes de désenclavement   | Convention de subsides via appel à propositions   |
| <b>Activité 2.2.</b>  | <b>Les interprofessions et familles d'acteurs sont appuyées dans leurs démarches de plaidoyer visant à améliorer le climat des affaires : 785 000 €</b> | 150 000 €   | S.Activité 2.2.1 Soutien aux actions de plaidoyer pour une réduction de la fiscalité au niveau des emballages ou des intrants spécifiques | Convention de subsides avec AIAB/ATDA   |
|   |   | 150 000 €   | S.Activité 2.2.2 Mise en place de Systèmes d'Information de marché  | Convention de subsides avec AIAB/ATDA<br>Marché public pour recrutement maître d'œuvre          |
|   |   | 150 000 €   | S.Activité 2.2.3 conseils juridiques pour arbitrage des conflits  | Marché public   |
|   |   | 270 000 €   | S.Activité 2.2.4 Soutien à l'opérationnalisation des services opérationnels de de l'interprofession                                       | Convention de subsides avec AIAB/ATDA<br>+ marchés publics en fonction des besoins prioritaires |
|   |   | 65 000 €    | S.Activité 2.2.5 Etudes spécifiques en soutien aux actions de plaidoyer   | Convention de subsides avec AIAB/ATDA<br>+ marchés publics en fonction des besoins prioritaires |



|   |   |           |   |  |
|---|---|-----------|---|--|
| <b>Activité 2.3.</b>  | <b>Les acteurs publics et privés au niveau des territoires sont appuyés dans leurs rôles en lien avec la promotion de la filière ananas : 250 000 €</b> | 50 000 €  | S.Activité 2.3.1 Accompagnement des communes : cadres de concertation public-privé, conception de projets d'investissements structurants  | Conventions de subsides suite à un appel à propositions        |
|   |   | 200 000 € | S.Activité 2.3.2 Accompagnement des communes et associations de communes en matière d'aménagement du territoire   |  |
| <b>Résultat 3: La diffusion d'innovations et de solutions digitales au sein des chaînes de valeur améliore les performances des entreprises et stimule la création d'emplois nouveaux :</b> |   |           |   | <b>1.250.000 €</b>   |
| <b>Activité 3.1</b>   | <b>Actions visant à tester les innovations, à capitaliser les expériences et à les diffuser : 550.000 €</b>   | 150 000 € | S.Activité 3.1.1 Capitalisation des business Model dans les CVA   | Equipe Enabel  |
|   |   | 400 000 € | S.Activité 3.1.2 <u>Facilité d'innovation</u><br>Recherche et développement de nouveaux produits : 100.000 €<br>Développement d'innovations en matière de packaging et processus de transformation : 100.000 €<br>Economie verte, valorisation des déchets et sous-produits : 100.000 € | Equipe Enabel +<br>Marchés publics pour incubateurs / spin Off |
| <b>Activité 3.2</b>   | <b>Actions transversales visant à développer des solutions digitales au sein des CVA : 600.000 €</b>  | 200 000 € | S.Activité 3.2.1 Digitalisation des systèmes de traçabilité Systèmes d'Information de Marché et Market Intelligence   | Marché public  |
|   |   | 100 000 € | S.Activité 3.2.2 Développement de système e access en conseil agricole  | Marché public  |
|   |   | 100 000 € | S.Activité 3.2.3 Epargne mobile, notamment pour l'acquisition d'intrants  | Marché public  |
|   |   | 100 000 € | S.Activité 3.2.4 Autres applications de finance mobile Applications pour suivi simplifié de gestion   | Marché public  |
|   |   | 100 000 € | S.Activité 3.2.5 Digitalisation des schéma d'aménagement du territoire<br>Géolocalisation des parcelles de production d'ananas et suivi des productions (drônes <sup>14</sup> )   | Marché public  |
| <b>Activité 3.3</b>   | <b>Fonds d'expertise</b>  | 100 000 € | Autres études et expertises sur la digitalisation   | Marché public  |
| <b>Moyens Généraux</b>  |   |           |   | <b>1.243.082 €</b>   |
| <b>Personnel</b>  |   | 915 300 € | Quote-part 6 ATN, Equipe administration, finance et   |  |

<sup>14</sup> Via notamment des start ups béninoises

|   |           |   |                    |
|---|-----------|---|--------------------|
|   |           | logistique                                  |                    |
| <i>Investissements</i>                          | 118 742 € | 2 véhicules, 2 motos, Equipement IT, bureau |                    |
| <i>Fonctionnement</i>                           | 135 203 € |   |                    |
| <i>Suivi-évaluation, audit, appui technique</i> | 73 837 €  |   |                    |
| <b>TOTAL</b>                                    |           |   | <b>11.518.082€</b> |

## 2.1.9 Hypothèses, Risques, mesures d'atténuation et engagements attendus

| Intervention 1 : Amélioration de la compétitivité des chaînes de valeur dans la filière ananas   |             |         |                         |   |
|--|-------------|---------|-------------------------|---|
| Risques  | Probabilité | Impact  | Traitement <sup>4</sup> | Mesures de mitigation   |
| <i>Objectif spécifique 1: Renforcer de manière inclusive et durable les CVA ciblées et leur positionnement sur le marché, en œuvrant à répondre aux goulots d'étranglement clés de celles-ci et à la professionnalisation des agri-entrepreneurs y impliqués</i> |             |         |                         |   |
| Les budgets accordés aux institutions publiques et para publiques béninoises (ATDA, DDAEP, Communes, ABBSA, LCCSA, INRAB) sont insuffisants pour leur permettre d'assurer leurs rôles pour la réalisation des objectifs du PNDFA                                 | Faible      | Elevé   | Accepter / Atténuer     | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Collaboration avec les organisations consulaires et les organisations professionnelles pour inciter l'Etat à maintenir ses engagements</li> <li>✓ Participation aux groupes sectoriels organisés par le MAEP pour assurer la coordination des intervenants.</li> <li>✓ <u>Engagement de la partie nationale à investir dans la promotion des filières confirmé dans la convention de coopération</u></li> </ul>  |
| Les barrières non tarifaires diverses entravent les exportations vers les pays voisins et vers l'Europe  | Forte       | Fort    | Atténuer                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Engagement de la partie nationale à veiller au respect des accords commerciaux par les principaux pays partenaires et à interpeller les instances appropriées en cas de manquement</u></li> <li>✓ Accompagnement des entreprises dans l'acquisition de certifications reconnues au niveau international, mesures préventives et aléatoires de contrôle sanitaire, formations sur l'assurance qualité</li> <li>✓ Formalisation des transactions avec les pays tels que le Nigéria, afin de pouvoir faire jouer les mécanismes juridiques de résolution des litiges.</li> <li>✓ Renforcement de l'AIAB et des structures publiques dans leurs capacités d'interpellation des instances d'arbitrage</li> </ul> |
| <i>Résultat 1: des clusters inclusifs et fonctionnels associent des producteurs organisés, des entreprises en lien avec les marchés et des entreprises de service dans des transactions sécurisées et mutuellement profitables</i>                               |             |         |                         |   |
| Les acteurs impliqués dans les contrats d'approvisionnement ne respectent pas leurs engagements, avec une érosion de la confiance  | Moyenne     | Moyenne | Atténuer                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renforcement AIAB et familles d'acteurs dans la gestion des différends,</li> <li>✓ Accompagnement juridique pour l'élaboration de contrats ne pouvant pas prêter à interprétation, sensibilisation des acteurs (en particulier les producteurs) sur les enjeux du respect des engagements contractuels pris.</li> </ul>  |
| Les agrégateurs utilisent leur position dominante pour augmenter leurs marges au détriment des producteurs   | Moyenne     | Fort    | Eviter                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renforcement des Organisations de Producteurs pour atteindre des volumes suffisamment significatifs pour les placer en position de négociation favorable</li> <li>✓ Connaissance suffisante du marché par les Organisations de Producteurs pour mettre au besoin des agrégateurs en concurrence.</li> </ul>  |

| <b>Résultat 2 : la compétitivité des CVA est améliorée par une augmentation des marges aux différents maillons</b>   |         |       |                   |  |
|--|---------|-------|-------------------|--|
| La pression sur les ressources en eau et en terres dans le Sud induisent une réduction des surfaces disponibles pour la production d'ananas  | Forte   | Moyen | Atténuer          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Extension vers d'autres bassins agro écologiques propices à la production</li> <li>✓ Accompagnement des acteurs (communaux en particulier, dans la mise en place de schéma d'aménagement du territoire cohérent)</li> <li>✓ Accompagnement des familles d'acteurs à l'appropriation des textes régissant l'utilisation des terres rurales dans le nouveau code foncier et domanial en vigueur en République du Bénin</li> </ul> |
| Le taux de fiscalité élevé sur certains intrants (emballage) et le maintien du situation de monopole sur l'importation des engrais ne permet pas aux CVA d'être compétitives sur les marchés extérieurs  | Modérée | Elevé | Atténuer / Eviter | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Engagement de la partie nationale à prendre les mesures nécessaires pour réduire la fiscalité sur les intrants</u></li> <li>✓ Collaboration avec les organisations consulaires et les organisations professionnelles pour inciter l'Etat à maintenir ses engagements</li> </ul>  |
| <b>Résultat 3 : les parts de marché des opérateurs béninois sur les marchés existants et potentiels sont augmentées</b>  |         |       |                   |  |
| L'offre au niveau des marchés de niche (BIO, équitable) devient excédentaire par rapport à la demande, avec une pression à la baisse des prix aux producteurs, relativement captifs de ces marchés en raison des coûts engendrés pour bénéficier des accréditations et l'absence d'alternative au niveau local | Modérée | Elevé | Atténuer / Eviter | <p>Suivi des cours de marché et anticipation des fluctuations à la baisse, avec augmentation des capacités de stockage pour pallier temporairement aux fluctuations</p> <p>Démarches visant à réduire le coût des démarches d'accréditation : implantation d'organismes accréditeurs au Bénin, systèmes de contrôle aléatoires plutôt que systématiques, ...</p>   |
| Les pays traditionnellement exportateurs développent des stratégies de dumping pour maintenir leur position sur les marchés européens et conquérir de nouveaux marchés   | Modérée | Elevé | Atténuer / Eviter | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Travail sur une différenciation par la qualité, notamment pour ce qui concerne les qualités organoleptiques de l'ananas béninois.</li> <li>✓ Stratégie concertée des pays producteurs au niveau UEMOA et CEDEAO</li> </ul>  |
| La crédibilité du Bénin en tant qu'exportateur d'ananas est entachée par des incidents en lien avec le non-respect des normes sanitaires   | Modérée | Elevé | Atténuer / Eviter | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Renforcement du système de contrôle sanitaire et collaboration avec AFSCA</li> <li>✓ Renforcement des capacités des acteurs</li> <li>✓ Mise en place d'un système de traçabilité</li> </ul>   |
| A l'instar de la crise qui a secoué le Nigéria, les pays partenaires connaissent des fluctuations économiques et des fluctuations de leur monnaie, qui impactent négativement sur les échanges commerciaux.  | Modéré  | Elevé | Atténuer          | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestion des risques avec une diversification des marchés à l'export et une différenciation des produits par la qualité</li> <li>✓ Cadres de discussion inter ministériels</li> </ul>  |

## Intervention 2 : Création d'un environnement favorable au développement des CVA ciblées et à l'innovation

*Objectif spécifique 2 : Contribuer à la création d'un contexte favorable aux investissements (public et privé) durables (dimension sociale, économique, et environnementale) dans les CVA ciblées.*

|   |        |        |          |  |
|---|--------|--------|----------|--|
| Les réformes envisagées par le gouvernement pour améliorer l'environnement des affaires ne sont pas menées à terme                                    | Modéré | Modéré | Atténuer | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Accompagnement de la mise en œuvre des réformes institutionnelles au travers d'autres actions, notamment du Programme d'Appui au Développement Durable du Secteur Agricole (PADDSA), qui envisage des réformes au niveau central et au niveau des territoires</li> <li>✓ Accompagnement du FNDA concerté avec les autres PTF (Union Européenne et coopération suisse notamment).</li> </ul> |
| Les producteurs sont trop peu puissants pour faire valoir leurs intérêts dans les espaces de concertation interprofessionnels et vis-à-vis de l'état. | Elevé  | Elevé  | Atténuer | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fort accompagnement des organisations de producteurs dans leur capacités à défendre les intérêts des producteurs</li> <li>✓ Appuis à l'interprofession conditionnés par la prise en compte des intérêts des producteurs par les entreprises de l'aval</li> </ul>  |

*Résultat 1: Les entreprises ont accès à des services financiers et non financiers adaptés à leurs besoins*

|  |        |        |          |   |
|--|--------|--------|----------|---|
| L'octroi massif de subventions aux opérateurs induit des attitudes attentistes et ne permet pas d'asseoir des mécanismes de financement durables | Modéré | Modéré | Atténuer | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concertation avec les principaux acteurs impliqués pour asseoir une stratégie cohérente de financement.</li> <li>✓ Accompagnement de la mise en place du FNDA, qui devrait canaliser la plupart des aides au développement agricole.</li> </ul>                                |
| Le taux de refinancement des SFD reste trop important pour leur permettre d'offrir des taux compétitifs aux opérateurs dans la filière           | Elevé  | Elevé  | Atténuer | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Budgétisation d'une ligne spécifique au niveau de l'intervention</li> <li>✓ Facilités pour réduire les taux (Bonifications, aides à l'investissements)</li> <li>✓ Les mécanismes de garantie et la contractualisation amènent une réduction des risques et des taux</li> </ul> |
| Réticence des SFD à s'engager dans le financement des clusters, notamment le maillon production dû au cycle relativement long (18 mois)          | Modéré | Modéré | Atténuer | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promouvoir les instruments de garanties et de bonification adapté au cycle de production de l'ananas</li> <li>✓ Promouvoir les clusters et faciliter l'accès au crédit en leur sein</li> </ul>   |

*Résultat 2: L'amélioration des infrastructures et du cadre légal favorise le développement de la filière ananas*

|   |        |        |          |  |
|---|--------|--------|----------|--|
| La durée de l'intervention ne permet pas d'assurer un accompagnement suffisant des acteurs pour la gestion des infrastructures mises en place | Modéré | Modéré | Atténuer | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recueil des études de faisabilité déjà disponibles, priorisation rapide des investissements les plus pertinents et publication des appels d'offres au plus tôt dans le cycle,</li> <li>✓ Collaboration avec des acteurs ayant accumulé des expériences et testé des méthodologies efficaces pour la mise en place d'infrastructures marchandes</li> </ul> |
| Pour pallier rapidement aux problèmes de la filière et satisfaire les familles d'acteurs, l'AIAB se disperse dans                             | Forte  | Modéré | Atténuer | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Action concertée des principaux bailleurs de fonds</li> <li>✓ Appuis à AIAB et familles d'acteurs dans les réflexions sur les missions</li> </ul>   |

## Intervention 2 : Création d'un environnement favorable au développement des CVA ciblées et à l'innovation

|   |        |         |          |  |
|---|--------|---------|----------|--|
| le développement d'activités non prioritaires   |        |         |          | ✓ Mise en place d'outils favorisant la transparence sur les coûts et les valeurs ajoutées aux différents maillons  |
| <i>Résultat 3: La diffusion d'innovations et de solutions digitales au sein des chaînes de valeur améliore les performances des entreprises et stimule la création d'emplois nouveaux</i> |        |         |          |  |
| La situation monopolistique des opérateurs de téléphonie mobile ne permet pas une baisse des tarifs et la diffusion des solutions digitales   | Modéré | Modéré  | Atténuer | ✓ Actions concertées de lobbying avec les autres PTF et le MAEP pour stimuler la concurrence   |
| Les risques liés à l'innovation et les surcoûts liés à des choix respectueux de l'environnement découragent les entrepreneurs à investir  | Forte  | Modérée | Atténuer | ✓ Campagnes de sensibilisation du public pour valoriser les productions plus respectueuses de l'environnement<br>✓ Mise en place d'une facilité de financement |

## 2.2 Pilier 2- Intervention 3 : Appui au développement du secteur (para) portuaire

### 2.2.1 Ambitions

Le port de Cotonou revêt une grande importance pour l'économie du Bénin et de l'Afrique de l'Ouest. Cependant, les performances du port restent généralement faibles. En particulier, le temps écoulé entre l'arrivée des navires et la sortie des marchandises du port, appelé temps de passage, est élevé par rapport aux autres ports de la région. Représentant 30% du PIB et 85% des recettes douanières la compétitivité du port de Cotonou est cruciale pour l'économie du Bénin.

Le Programme vise à contribuer à la **dynamisation des activités (para) portuaires** en se concentrant sur le **renforcement des compétences autour des différents métiers** clés et **l'amélioration du climat/environnement des affaires pour le secteur** en visant des éléments précis et ciblés, avec une attention particulière aux conditions de travail décent. Les objectifs généraux et spécifiques pour le Pilier 2 se présentent dès lors comme suit :

**Objectif général** (partagé avec le Pilier 1) : Contribuer à la création d'emplois décents et durables, à l'augmentation des revenus des acteurs économiques et des ménages et à l'amélioration des équilibres macro-économiques du Bénin.

**Objectif spécifique du Pilier 2** : Améliorer la compétitivité du secteur portuaire à travers l'amélioration du climat des affaires et le renforcement de la performance des acteurs (para) portuaires.

### 2.2.2 Groupes cibles prioritaires

Les bénéficiaires finaux ciblés sont l'ensemble des salariés, employés, contractuels, intérimaires travaillant dans et autour du port de Cotonou, ainsi que les entreprises qui utilisent les services portuaires et notamment les importateurs et exportateurs.

Les bénéficiaires intermédiaires sont les structures et organisations qui sont actives dans le secteur et qui régulent ce secteur :

- Ministère de tutelle du Port Autonome : le Ministère des Infrastructures et des Transports, et notamment sa direction du Port (6 agents), sa direction de la Marine Marchande (15 agents), et sa direction de la Prospective et Programmation
- Les entités sous tutelle du Ministère des Infrastructures et des Transports :
  - Le Port Autonome de Cotonou (PAC), qui compte 570 agents
  - La Société Béninoise des Manutentions portuaires, (SOBEMAP) qui compte 296 agents
- Les acteurs étatiques intervenants dans le secteur portuaire, et notamment :
  - Les Douanes du Port (100 agents), et éventuellement lorsque nécessaire et pertinent certaines directions de la DGDI relevant du Ministère des Finances
  - Le Commissariat Spécial en tant que tel (200 agents) et l'unité spéciale de Police Fluviale et maritime (30 agents sur Cotonou) et certaines directions de la Police Républicaine.
  - La base navale de Cotonou, et éventuellement et son état-major des forces navales.
- Les opérateurs intervenant dans le Port et leurs représentants/employeurs/associations professionnelles
  - Commissionnaires et transitaires agréés en douane, représentés par 4 associations regroupant environ 150 sociétés
  - Les dockers spécialisés (1 000) et simples (4 000), actuellement gérés par la SOBEMAP et bientôt par un Bureau d'Embauche Unique
  - Les ouvriers manutentionnaires pour camions et entrepôts, actuellement géré par l'association ASTRAMA Bénin et son bureau d'embauche pour les activités de relevage (BEAR), soit 1 750 agents selon l'association
  - La Fédération des Transporteurs routiers du Bénin, sachant que selon les données fournies, environ 1 000 camions entrent et sortent pratiquement chaque jour du Port, et qu'environ 2 700 à 3 000 camions sont actifs sur le secteur portuaire à la fois sur le segment Port ville dans un rayon de 50 km, et sur le segment intérieur – hinterland.



Il est important de signaler que toute activité améliorant la performance du PAC va de fait aussi bénéficier aux opérateurs économiques et intermédiaires du Niger et du Burkina notamment.

### 2.2.3 Cadre de Résultats/Logique d'intervention

| Objectif spécifique: Améliorer la compétitivité du secteur Portuaire à travers l'amélioration du climat des affaires et le renforcement de la performance des acteurs (para) portuaires           |  |  |  |
|---|--|--|--|
| Résultat 1  | Résultat 2   | Résultat 3   | Résultat 4   |
| L'environnement des affaires portuaire est amélioré et la confiance des opérateurs renforcées notamment par un appui de pairs à pairs et une actualisation du cadre stratégique et institutionnel | Les investissements sont stimulés via la préparation/montage des dossiers d'investissement stratégique | La crédibilité et le professionnalisme des acteurs (para) portuaires sont renforcés via la mise en place d'une démarche qualité, l'amélioration du processus de développement et gestion des compétences, l'amélioration des conditions de travail | La mise en œuvre de la politique environnementale du secteur portuaire est appuyée |

**Résultat 1 : Améliorer l'environnement des affaires portuaires et la confiance des opérateurs notamment par un appui de pairs à pairs et une actualisation du cadre stratégique et institutionnel, permettant de renforcer la position concurrentielle du Port de Cotonou dans la sous-région**

Ce résultat sera mis en œuvre à travers plusieurs sous-résultats :

#### A 1.1 : Le cadre stratégique et institutionnel du secteur est amélioré

Le cadre stratégique et institutionnel portuaire au Bénin doit être mis à jour au regard des évolutions du secteur. Il est important et nécessaire d'accompagner les autorités Béninoises à clarifier, actualiser, et développer le cadre stratégique et institutionnel du secteur portuaire pour que l'ensemble des opérateurs publics, para publics ou privés puissent inscrire leurs actions et ambitions dans un cadre complet et cohérent avec une visibilité sur le long terme. Cette amélioration concerne les administrations en charge de la conception de la politique sectorielle et du suivi de sa mise en œuvre, dont notamment le Ministère des Infrastructures et des transports et notamment ses deux directions, celle des Ports (DP) et celle de la Marine Marchande (DMM).

Le Bénin dispose d'une politique sous sectorielle pour le secteur du transport maritime et portuaire, traduite dans le document d'actualisation de la stratégie sectorielle du Transport (2013) pour la période 2014-2018. Il sera utile et nécessaire d'accompagner l'actualisation de cette stratégie pour la période à venir. Un premier diagnostic permet de constater que vis-à-vis de ces diverses dimensions du développement portuaire, il n'y a pas de politique globale mais uniquement des éléments partiels sur certains aspects. Ainsi il existe un document de politique pour la sûreté maritime (2013), un code maritime (2011), un plan national d'urgence pour la lutte contre la pollution accidentelle par les hydrocarbures (2010). De ce fait, le MIT sollicite l'appui du futur projet pour la conception de cette politique au sens large, et pour la **réalisation d'études spécifiques en particulier**, dont notamment :

- L'élaboration d'une loi portuaire inscrite depuis deux ans dans les plans annuels mais non réalisé faute de budget
- La réalisation d'une étude globale sur l'aménagement de plates formes logistiques, car seules des études de sites spécifiques ont été réalisés,
- L'élaboration d'une politique d'aménagement, d'exploitation et de développement des ports
- L'étude de faisabilité pour le développement des infrastructures portuaires
- L'actualisation du code maritime

Par ailleurs d'autres domaines d'intérêt ont été ciblés par nos partenaires Béninois et pourraient faire l'objet d'un appui éventuel par **des études**, qui auraient toutes pour but d'aider le gouvernement à prendre une décision raisonnée et dimensionnée, sur les dossiers suivants :

- Création à la place de la direction du Port d'une agence spécifique reprenant leurs missions avec une autonomie de gestion, pour permettre notamment un financement plus consistant et donc une réelle capacité à agir et à réguler le secteur<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Le principe de cette agence a été acceptée au niveau politique, elle était envisagée dans le document de politique sous sectorielle 2014-2018 mais n'a pas été réalisé.

- Mise en place d'indicateurs et démarches pour évaluer la performance des acteurs portuaires. Bien qu'il existe des cahiers des charges pour les opérateurs actifs sur la zone portuaire, le Ministère ne dispose pas vraiment d'outil en la matière et il n'y a pas de vision globale en matière de démarche qualité.
- Création et mise en place d'un guichet unique d'embauche. Un projet de communication sur le bureau d'embauche unique a été préparé et une décision politique est attendue prochainement. Il s'agirait d'étudier les modalités de mise en œuvre du guichet unique.

Il serait utile de mobiliser autant que possible une collaboration de pairs à pairs sur ces problématiques globales de développement portuaire avec les structures appropriées en Belgique.

### **A 1.2 : La sûreté maritime est améliorée**

La Direction de la Marine Marchande, relevant du Ministère des Infrastructures et des Transports (M.I.T), a le mandat d'élaborer, de piloter et de veiller à la mise en œuvre des politiques dans le domaine de la sécurité maritime et de la sûreté des navires et des installations portuaires. Par ailleurs, c'est cette même administration qui a le mandat de « participer à l'élaboration et la mise en œuvre des mesures de sécurité et de sûreté dans les espaces maritimes relevant de l'Etat Béninois ».

Le Bénin dispose d'une stratégie nationale de protection, de sécurité et de sûreté maritime élaborée en juin 2013. Parmi les axes retenus pour mettre en œuvre cette stratégie se trouve (i) la dynamisation de la coopération internationale au service de la sûreté et sécurité maritime et notamment la collecte et la gestion des informations sur les flux maritimes, (ii) la promotion d'une meilleure gouvernance en mer, et notamment la mise en place d'un préfet maritime, la relance du Comité Technique de Protection, de Sécurité et de Sûreté Maritimes, (iii) le renforcement en moyens opérationnels d'intervention de l'Etat en mer, (iv) et le souhait de pouvoir assurer une présence permanente de l'Etat en mer.

La sûreté maritime a pour but de détecter les menaces d'actes illicites qui pèsent sur les navires, les ports et les installations portuaires, et de prendre les mesures de protection contre ces menaces. Le domaine de la sûreté concerne donc les principaux actes malveillants qui sont les actes et menaces de terrorisme, de piraterie, les vols à main armée, les trafics divers. Ce domaine comprend aussi la question des passagers clandestins et celle du contrôle des flux de migrants. Les enjeux liés à la sûreté maritime autour de port de Cotonou affectent sa compétitivité et feront donc l'objet d'un appui de la présente intervention en collaboration notamment avec la Défense Belge.

Les forces navales doivent permettre par leur présence et visibilité, de dissuader et limiter les actes malveillants vis-à-vis des navires se dirigeant vers le port et en zone de mouillage et le cas échéant d'y apporter une réponse appropriée. Une collaboration et coopération entre la force navale et la police portuaire (et avec la brigade spéciale de la police fluviale et maritime) est nécessaire pour augmenter la sûreté maritime (patrouille conjointe, répartition des zones, etc).

Ainsi, au terme de la mission d'identification de cette future collaboration entre pairs, plusieurs pistes ont été identifiées. Il s'agit essentiellement d'appuyer la surveillance de l'accès et du site portuaire à travers une meilleure coordination des acteurs de la sûreté maritime (préfecture maritime), faciliter l'opérationnalisation des patrouilles de la marine (alentour du port et zone de mouillage : formation en maintenance des patrouilleurs, formation et maintenance radar et équipements de communication pour la sûreté du port, formation en cycle de renseignement avec un focus sur la sûreté portuaire, formation en plongée (inspection, contrôle et nettoyage des coques). La fourniture de certains équipements pourrait aussi être envisagée en collaboration avec FINEXPO.

En parallèle et de manière complémentaire, la défense belge poursuivra sa coopération avec la défense béninoise dans le cadre de son programme de coopération militaire y compris avec la force navale à travers des formations et stages pratiques sur les questions d'abordage et de fouille de navires suspects, les capacités des équipages à naviguer en toute sécurité et sûreté, et dans toutes les conditions, etc.

Une collaboration avec la Coopération militaire française pour accompagner l'installation effective de la préfecture maritime pourrait être envisagée, puisque depuis fin 2015 et conformément au document de politique pour le sous-secteur, un préfet maritime a été nommé. Toutefois, le préfet dispose d'un bâtiment mais celui-ci n'est pas fonctionnel faute de budget. Compte tenu du rôle de cette préfecture en matière de coordination des efforts en matière de sûreté, un investissement collectif pourrait être envisagé.

Bien entendu, le projet apportera aussi son appui à l'accompagnement de la mise en œuvre du nouveau plan de sûreté et sécurité du PAC, et intervenir à la demande pour aider l'autorité portuaire à maintenir

sa certification ISPS. Il pourra aussi aider le gouvernement à remplir ses obligations vis-à-vis du code, notamment l'appréciation du niveau de sûreté, et l'évaluation des plans et de leurs mises en œuvre.

### **A 1.3 : La sûreté portuaire est améliorée**

La sûreté portuaire limite son champ d'action aux ports et aux installations portuaires, qui comprend en général 3 catégories d'infrastructures, à savoir les bassins, les entrepôts et les postes à quai. La sûreté portuaire est un élément fondamental pour la compétitivité du port de Cotonou. Sans le maintien de la certification ISPS cette compétitivité serait largement mise à mal. La sûreté du port est une des priorités actuelles du PAC.

Le code ISPS - Code international pour la sûreté des navires et des installations portuaires – est le cadre de référence pour déterminer le niveau et le type des mesures à prendre pour détecter et décourager les actes malveillants et les incidents de sûreté. Il concerne aussi bien le gouvernement, les compagnies maritimes, l'autorité portuaire et exige au minimum : la réalisation d'un audit/ évaluation de la sûreté, l'élaboration d'un plan de sûreté qui tienne compte de cet audit, la désignation des agents de sûreté aux divers niveaux, la réalisation d'exercices et des simulations régulier ainsi que la formation du personnel. Il comprend aussi des recommandations pour mettre en œuvre les dispositions obligatoires.

Le projet pourra appuyer la police du port pour améliorer son action de sûreté portuaire et le PAC dans son travail de sécurisation des installations portuaires à travers la certification ISPS. Plus spécifiquement, le projet soutiendra un appui à la coordination des différentes entités impliquées dans la sûreté du port (préfet maritime, police du port, unité spéciale de police fluviale et maritime, etc), la réflexion sur la création d'une police maritime dans le cadre de la nouvelle police républicaine (lien avec l'intervention d'appui à la police républicaine), l'appui à un audit des missions de base de la police du port et à l'optimisation des procédures et des processus, des formations spécifiques à la police du port, des sensibilisations et formations ISPS, l'appui à la mise en place d'un département ISPS au sein du PAC, l'accompagnement d'exercices liés à la certification ISPS. De plus des formations au bénéfice de l'Unité Mixte de Contrôle des Containers (UMCC) pourraient être dispensées dans les domaines de ciblage et de contrôle des containers, l'analyse des risques, formation en matière de stupéfiants.

### **A 1.4 : Les processus douaniers sont améliorés**

Bien que la modernisation des douanes soit essentielle pour l'intégration du commerce en général, elle représente un défi considérable. Plus que dans les autres régions, l'adoption du cadre moderne des douanes est entravée par des facteurs comme l'insuffisance des capacités et des ressources, la faiblesse des infrastructures, un non-respect fréquent des règles et l'omniprésence du commerce informel, et des questions de gouvernance. De plus, les taxes commerciales et autres taxes perçues par la douane représentent toujours une part importante des recettes<sup>16</sup>.

Les douanes béninoises fonctionnent de manière relativement efficace par rapport aux normes régionales, ce qui fait du Bénin un candidat crédible pour le statut de plate-forme logistique régionale. Une analyse des douanes au Bénin, confirmé par le diagnostic récent de la douane belge montre que les douanes béninoises doivent cependant être renforcées dans plusieurs domaines clés pour se rapprocher des meilleures pratiques et notamment sur les questions de sélections/analyse de risque, de contrôle systématique en sortie de port, la nécessité d'une plateforme de contrôle/vérification physique et un besoin de renforcement des capacités d'audit.

Il est important de signaler que l'Etat Béninois a délégué par décret depuis mars 2011 à une société locale, BENIN CONTROL SA, le Programme de Vérification des Importations de toute marchandise quel que soit son point d'entrée sur le territoire Béninois<sup>17</sup>. Cette société est associée à la société Webb Fontaine Group pour assumer les prestations prévues au contrat, qui a été renouvelé en 2017. Le Programme de Vérification des Importations (PVI) de nouvelle génération vise l'amélioration des recettes douanières, l'intensification de la lutte contre la fraude douanière et l'insécurité ainsi que la facilitation des formalités d'enlèvement des biens au cordon douanier.

<sup>16</sup> Le Bénin est le pays de la sous-région qui dépend le plus de ces recettes portuaires pour son économie.

<sup>17</sup> Selon les informations fournies par les experts, le guichet unique portuaire actuel géré par la société SEGUB va évoluer vers un la mise en place du guichet unique du commerce extérieur (GUCE) dont la gestion reviendra à la société BENIN Control.

Au terme de la mission d'identification des deux experts de la douane Belge, un premier rapport présente les principales pistes de collaboration envisagées potentielles en fonction des problèmes précis rencontrés. Le tableau ci-dessous reprend ces éléments :

| Domaines  | Besoins   |
|---|---|
| Développement des outils de communication et partage d'information entre les intervenants portuaires  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les problématiques de communication</li> <li>- Déterminer les objectifs entre les différents intervenants</li> <li>- Déterminer la façon de collecter les données et les informations et les méthodes d'interprétation et de suivi.</li> </ul>   |
| Procédures de pré & post-dédouanement   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les problématiques opérationnelles et les objectifs des différents intervenants</li> <li>- Déterminer les opportunités de rationalisation</li> </ul>   |
| Développement des outils de mise en place de Système de Management de la Qualité (SMQ) et les outils de pilotage : Management d'une Administration "orientée objectifs" | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir le contenu d'un plan de Management (pluriannuel, stratégique, national, local) et déterminer les objectifs opérationnels</li> <li>- Déterminer le système de suivi-évaluation</li> </ul>   |
| Renforcement de capacité sur le renseignement et l'analyse de risque  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les publics cibles (collecte, renseignements et analyse) et déterminer les méthodes de collecte des données et des informations ; sur l'utilisation des renseignements et sur l'analyse des risques</li> <li>- Accompagner à la mise en place des techniques d'analyse des risques et d'amélioration du scoring des déclarations</li> <li>- Former sur la collecte des données, sur le renseignement et son utilisation, sur l'analyse de risques (y compris formations EDB sur classification des marchandises et législation/procédures douanières + programme non-tarifaire</li> </ul> |
| Implantation d'une zone de dépotage sous douane   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner la mise en œuvre au sein des services concernés</li> </ul>   |
| Contrôle documentaire de la valeur en douane  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation spécifique à organiser</li> </ul>  |
| Accompagnement des premiers projets vers le programme d'OEA <sup>18</sup>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation des différents acteurs</li> <li>- Accompagnement à la mise en place des OEA.</li> </ul>  |
| Renforcement des capacités des contrôles de deuxième ligne (Techniques de recherche et techniques de contrôle en entreprise   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier dans l'organisation les services traitant des recherches et ceux traitant des contrôles en entreprise et identifier les méthodologies adéquates pour les contrôles de deuxième ligne (enquêtes à posteriori) :</li> <li>- Accompagner la mise en œuvre au sein des services concernés</li> </ul>  |

Pour ces différents aspects, il est possible d'associer à la fois des missions et des échanges d'experts et de la formation sur place avec accompagnement pour améliorer les divers processus

### A 1.5 : La gouvernance portuaire est améliorée

L'amélioration de la compétitivité du port nécessite aussi d'adresser les questions globales de gouvernance<sup>19</sup>.

La répartition des rôles pour les prises de décisions ainsi que les mécanismes de redevabilité devraient être clarifiés (notamment sur base du cadre institutionnel en préparation), de même que les mécanismes de circulation d'information transparente et régulière, notamment associant tous les acteurs portuaires autour de tableaux de bord commun.

<sup>18</sup> 3 entreprises pilotes : DHL, Bolloré, Brasserie Béninoise

<sup>19</sup> Le terme «gouvernance» dans ce contexte recouvre les questions de contrôle institutionnel gouvernemental et de structures de responsabilité, l'engagement politique dans les opérations portuaires, la prise de décision politique autour du port, les problèmes d'économie institutionnelle et politique, et les problèmes de transparence et de corruption.

Récemment plusieurs systèmes et programmes de mesure de l'évaluation de la gestion portuaire ont été lancés et développés. Il est utile dans cet ensemble d'identifier les indicateurs qui ont trait plus particulièrement à la bonne gouvernance des Ports. Ainsi par exemple, en ce qui concerne la gouvernance portuaire, une expérience récente au niveau de l'association des Ports européens a retenu 5 indicateurs, à savoir **(i)** l'autonomie de gestion, **(ii)** l'intégration des parties prenantes dans la gestion portuaire **(iii)** le rapportage sur les responsabilités sociales et corporate, **(iv)** le statut de l'autorité portuaire, et enfin **(v)** les objectifs économiques des autorités portuaires. Les réseaux tels que l'Association de Gestion des Ports d'Afrique de l'Ouest et du Centre (AGPAOC) dont le Bénin est membre ont également un projet en cours visant à développer des indicateurs communs pour leurs 31 membres et associés.

Ces questions de transparence et redevabilité doivent s'inscrire dans l'approche basée sur les droits humains et le dialogue qui doit s'instaurer entre les porteurs d'obligations et détenteurs de droits.

Un **premier levier** d'action sera donc d'accompagner les acteurs portuaires dans la mise en œuvre du nouveau cadre institutionnel dans le but d'augmenter l'efficacité, la transparence, et la redevabilité. Ces actions pourraient également appuyer/faciliter la mise en place d'organes ou de comités appropriés pour favoriser la bonne gouvernance portuaire, et faciliter les échanges entre acteurs.

Un **second levier** porte sur la conception de tableaux de bord conjoints en s'inspirant des bonnes pratiques des Ports Européens et Africains et en tenant compte des contraintes spécifiques locales.

Enfin, derrière chaque indicateur et problème spécifique de gouvernance, se trouve des processus et des procédures à clarifier ou mettre en place. Ainsi, le **troisième levier** d'action sera d'accompagner la mise en œuvre et/ou l'amélioration de ces processus par un renforcement des compétences des cadres et agents concernés, par la réalisation d'études diverses (diagnostic, analyse et évaluation) sur les processus existants ou à mettre en œuvre, ou par l'organisation d'actions de sensibilisation et d'information en direction des acteurs concernés.

## **Résultat 2 : Stimuler les investissements via la préparation/montage de dossiers d'investissements stratégiques (équipements et infrastructures) par la mobilisation d'expertises et la réalisation d'études spécifiques.**

Le port de Cotonou nécessite d'importants investissements pour développer sa compétitivité. Le présent projet ne financera pas d'infrastructures mais en vue de faciliter l'obtention des financements externes, l'intervention entend accompagner ces investissements par la mobilisation d'expertises et la réalisation d'études spécifiques relatives à plusieurs domaines :

- ✓ Montage de dossiers liés à la réhabilitation et au développement des infrastructures portuaires à court, moyen et long terme (en vue d'accueillir plus de navires et des navires plus gros) ;
- ✓ Montage de dossiers liés à la sûreté et sécurité
- ✓ Montage de dossiers liés à la protection de l'environnement ;
- ✓ Montage de dossiers liés à des investissements stratégiques relatifs à l'intermodalité (routes, chemins de fer, plateformes logistiques/ports secs, ...)

Les besoins en investissements seront entre autre définis sur base du schéma directeur du PAC en préparation ainsi que sur base du cadrage stratégique du secteur qui sera préparé par le MIT. A titre d'exemples, des études pourraient être envisagées pour la nouvelle tour de contrôle du port, les besoins en matériels liés à la certification ISPS, l'aménagement du quai nord, la relocalisation du port de pêche, le besoin d'une plateforme logistique et d'une zone de dépotage douane, l'audit informatique du PAC ou la préparation de dossiers pour financement FNEC.

## **Résultat 3 : Renforcer la crédibilité et le professionnalisme des acteurs (para)portuaires ciblés via (i) la mise en place et le développement d'une démarche qualité, (ii) l'amélioration des processus de développement et de gestion des compétences (iii) l'amélioration des conditions de travail, et de sécurité et santé au travail.**

### **A 3.1 : Une démarche qualité est développée et mise en œuvre**

La démarche qualité et la certification ISO génèrent des résultats positifs non seulement pour le bénéfice des fournisseurs de services portuaires, mais aussi pour les acteurs portuaires et les clients. Parmi ces normes, les plus significatives sont : ISO 9001, ISO 14001, ISO 28000 et OSHAS 18001, ainsi que d'ISO

15000. Ces normes permettent d'adopter de bonnes politiques et pratiques de gestion qui génèrent des résultats précieux dans quatre domaines clés :

- Amélioration de la qualité des services offerts aux clients ;
- Amélioration de la responsabilité sociale des entreprises ;
- Amélioration de la santé et de la sécurité au travail ;
- Amélioration de la protection de l'environnement

Parmi les indicateurs retenus par le PAI dans le cadre de son mandat de gestion du PAC se trouve la **mesure de la satisfaction des clients** et l'établissement des **indicateurs clés de performance par département** en général et pour les services de remorquage et pilotage ainsi que les accès à l'entrée du Port.

Par ailleurs, le PAC a réalisé un premier diagnostic organisationnel en septembre 2018 afin d'identifier les actions prioritaires pour faciliter l'atteinte des objectifs généraux prévus au contrat PAI. L'un des constats est la menace de perte du certificat SMQ (système de management de la qualité) lié à l'ISO 9001 version 2015, et la nécessité de redynamiser et d'étendre le domaine d'application du SMQ pour une qualité totale.

Le projet pourra donc collaborer avec le PAC pour faciliter et accompagner ces efforts, et aussi tirer parti de l'expérience et des conseils de PAI pour améliorer les démarches et la performance des autres acteurs de la zone portuaire.

Il s'agira aussi dans le cadre de ce projet d'accompagner les acteurs (para) portuaires en vue de les préparer à des certifications de ce type ou afin de les aider à mettre en œuvre et maintenir de telles certifications. Étant donné qu'un effort important d'accompagnement et donc de formation dans l'action est nécessaire pour qu'un acteur se prépare et ensuite conserve sa certification, le lien avec les efforts à engager en matière de renforcement des compétences sera important.

Bien entendu, au-delà et en dehors de ces démarches de certification, il est tout à fait possible d'identifier par des études et analyses appropriés les processus à améliorer/moderniser/digitaliser et avec un potentiel parfois très important de changement favorable par la mise en place de mesures pas nécessairement complexes ou coûteuses. Le projet pourra donc en fonction des catégories d'acteurs, et surtout pour les acteurs moins organisés envisager des démarches spécifiques.

### **A 3.2 : Les processus de gestion et développement des compétences sont améliorés**

Cette activité concernera les principaux acteurs qui en ont déjà exprimé la demande (tels que le PAC et la SOBEMAP) ainsi que tous les autres acteurs (para) portuaires selon leurs besoins. Des rencontres spécifiques organisés avec ces deux principaux acteurs ont permis d'apporter un éclairage plus précis sur leurs besoins.

Au sein du PAC, les processus de gestion et développement des compétences sont partiellement mise en œuvre et maîtrisés, mais « *l'efficacité des formations programmées n'est pas au rendez-vous* ». L'obligation de décrire les processus, prévue dans la norme ISO 9001, n'est pas encore respectée. Le processus d'élaboration du plan de formation est insuffisant, et le processus d'évaluation du personnel n'est pas encore implanté. La nouvelle équipe de direction du PAC a par ailleurs décidé de remettre à plat le processus de description des postes, qui était celui le plus avancé à cette date. La DRH souhaite développer une véritable G.P.E.<sup>20</sup> pour palier à cette situation générale, comme cela est mentionné dans le document de réflexion sur le diagnostic organisationnel réalisé à l'initiative de la nouvelle équipe de gestion du PAC en septembre 2018.

Le tableau de bord actuel de la nouvelle direction du PAC comprend notamment 3 indicateurs concernant l'élaboration à terme d'un plan de formation initiale, d'un plan de formation continue par département, et des plans individuels. Par ailleurs il prévoit assez rapidement « l'introduction d'un système cohérent d'évaluation du personnel »

La situation à la SOBEMAP est proche bien qu'un peu plus avancée vis-à-vis de certains des processus concernés, étant donné que celle-ci se trouve directement en concurrence avec des prestataires étrangers sur place, et a dû se résoudre à améliorer sa gestion RH. Le projet pourra donc collaborer avec le PAC et l'entité qui remplacera la SOBEMAP pour accompagner et faciliter la mise en place de la GPEC

<sup>20</sup> Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences



par des études, des formations et de l'accompagnement post formation jusqu'à la mesure de l'impact des processus.

### **A 3.3 : La professionnalisation du personnel est renforcée par un appui à la mise en œuvre des plans de formation des principaux acteurs portuaires**

Au niveau du **PAC**, l'intervention appuiera la mise en œuvre du Plan de formation du personnel permanent, en intégrant la méthodologie des Parcours d'Acquisition des Compétences, une fois ce plan révisé et élaboré d'ici la fin 2018 avec l'appui de PAI.

Il élargira cette activité aussi en direction d'autres acteurs organisés tels que la **SOBEMAP** (sous réserve de clarification de son évolution). Celle-ci mobilise aussi bien du personnel interne, des retraités que des consultants pour animer les sessions selon les domaines pour son personnel permanent. Un plan de formation 2016-2018 est en cours de mise en œuvre, et le nouveau plan 2019-2021 est en cours d'élaboration. Les besoins sont analysés par la hiérarchie directe lors des entretiens avec le personnel, deux fois par an, et sur base de l'analyse des écarts avec les objectifs fixés en début d'année.

Il est important de signaler que cette activité concerne potentiellement un très grand nombre de cadres et d'agents, et que la mise en œuvre devra faire l'objet d'un arbitrage étant donné que les données récoltées montrent que les deux entités rencontrées (PAC et SOBEMAP) disposent à l'évidence déjà de budgets pour la formation de leur personnel et que les taux d'exécution des plans précédents de formation étaient généralement significatifs. La cible concerne pour ces deux principaux acteurs 570 agents dont 82 femmes au PAC, et 296 agents dont 45 femmes à la SOBEMAP.

Parmi les domaines de formation évoqués par la SOBEMAP se situe la question **de la normalisation des statistiques portuaires**. Etant donné que les douanes, les opérateurs, et le PAC n'ont pas tous la même nomenclature pour les marchandises importées ou exportées, il est difficile d'établir des comparaisons et des synthèses, et l'établissement des performances comparables est aussi un problème. Les accords actuels dans le domaine de la formation avec le partenaire Sud-Africain TRANSNET ne couvre pas le management et l'encadrement, ni la main d'œuvre des dockers.

Un diagnostic stratégique élaboré en juillet 2017 par la SOBEMAP a aussi permis de détecter la nécessité **d'organiser le tutorat** des plus jeunes par les plus anciens.

**Au-delà du personnel permanent de la SOBEMAP**, les dockers actuellement gérés par celle-ci sont potentiellement une cible et notamment les dockers professionnels, qui sont des dockers spécialisés ayant déjà un certain nombre d'années d'expériences, pouvant être mobilisés pour former leurs pairs ou le passage de dockers simples à dockers spécialisés. Il y a environ 1000 dockers spécialisés répartis dans **4 métiers** : les conducteurs d'engins, les treuillistes ou grutiers, les chefs d'équipe, et les pointeurs. Sur ces 1000 agents, 100 sont des « dockers professionnels » du seul fait de leur expérience, et sont privilégiés lorsqu'il y a du travail à l'arrivée des navires, les 900 autres étant moins expérimentés et mobilisés. Par ailleurs un total de 4 000 dockers simples, dont certains sont aussi des manutentionnaires mobilisés ponctuellement par les sociétés de relevage, sont mobilisés à la demande via la SOBEMAP. Vis-à-vis de ce public cible des dockers, il sera important de concentrer notre action sur ceux qui travaillent régulièrement, en bonne concertation avec les syndicats existants et leur collectif (6 syndicats de dockers en place), et en tenant compte du fait que la SOBEMAP a déjà engagé des actions de formation. La formation sera orientée aussi vers **le passage de certains dockers simples en dockers spécialisés**.

La formation sur **la santé, la sécurité et l'hygiène au travail** fait aussi l'objet d'un besoin pour les dockers et manutentionnaires, ainsi que celle des membres des comités « Hygiène, sécurité et environnement ».

Les rencontres avec les responsables des associations de **transitaires et commissionnaires agréés en douanes** ont permis d'identifier également le besoin en formation de certains des membres qui n'ont pas bénéficié d'un recyclage depuis longtemps.

Le **Ministère de tutelle du Port** est bien entendu lui aussi une cible compte tenu de son rôle dans la régulation et la stratégie du secteur. Certains opérateurs rencontrés estiment que les cadres et agents des directions concernées n'ont pas toujours les capacités nécessaires pour assumer leur rôle. La cible est ici beaucoup plus modeste, puisque les deux directions concernées par cet appui regroupent actuellement seulement 21 cadres et agents.



Les **ouvriers manutentionnaires** qui opèrent à la demande des clients sur le chargement et déchargement des camions et au sein des entrepôts sont potentiellement une autre cible. Ils sont au nombre de 1 750 selon le Bureau d'Embauche pour les Activités de Relevage, répartis sur 3 sites : le PAC (600), le port sec de Zongo (700) et celui d'Allada (450). Ces ouvriers sont répartis seulement en deux catégories, les chefs d'équipes et les ouvriers simples, qui sont payés à la tâche et en fonction des volumes. La rencontre avec l'association regroupant les sociétés employant ces ouvriers n'a pas encore permis d'identifier directement les besoins de formation précis à ce stade, et l'association a indiqué qu'il n'y avait pas de programme de formation pour ceux-ci ni pour les chefs d'équipe, mais seulement pour les membres de l'association.

Enfin, la **Fédération des Transporteurs Routiers** est aussi une cible à prendre en compte compte tenu qu'environ 1000 camions entrent et sortent du Port chaque jour, et que dans les périodes de pointe, cela peut aller au-delà de 1 300 camions par jour. La fédération est très concernée par la **problématique de formation des chauffeurs** et souhaiterait qu'un investissement dans des simulateurs soit réalisé par exemple au niveau du Centre de Formation des Transports et des Travaux Publics relevant du Ministère de tutelle du PAC. Elle souhaiterait aussi une collaboration sur la formation des Transporteurs à l'entrepreneuriat et la gestion d'entreprise, car beaucoup ne savent pas bien gérer leurs sociétés. Il est important de noter que la première préoccupation est le renouvellement du parc de camions, sachant que les Banques font actuellement peu confiance à la fédération et à la plupart des transporteurs pour accepter l'octroi de crédits. Ceci est potentiellement un levier utile d'action afin d'avoir des camions neufs moins polluants. Le projet pourrait ici non seulement accompagner la fédération sur la formation des chauffeurs sur simulateurs, voir l'acquisition de ces simulateurs dans le cadre du résultat 2, mais aussi accompagner la réflexion sur la possibilité de leasing pour l'acquisition de camions neufs ou d'occasions, en partenariat éventuels avec une société fournisseur de camions, BIO Invest et CREDENDO.

Selon l'approche basée sur les droits humains, la conception des programmes de formation doit permettre aux acteurs en ayant besoin de renforcer leur capacité à exprimer leur point de vue, se faire entendre, à négocier un partage équitable des marges, mais aussi à ceux qui ont des responsabilités au niveau du développement du secteur portuaire à écouter et prendre en compte ces aspects dans leur décision.

#### **A 3.4 : Des partenariats et dispositifs pérennes pour la mise en œuvre des programmes de formation continue sont développés**

Le **développement de la collaboration sud-sud** pour mobiliser et mettre en valeur l'expertise accumulée par les Ports Africains est un **premier levier** pour l'action que le projet pourrait suivre et accompagner, et ce dans le cadre d'association telle que l'Association de Gestion des Ports de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (AGPAOC) dont fait partie le PAC. Cette association est une **organisation économique intergouvernementale sous régionale**, composée de vingt-deux ports membres réguliers et neuf membres associés. Elle dispose depuis 1989 d'un centre de formation professionnelle (CPF) régional basé à Cotonou. L'AGPAOC vient de confier la gestion du CFP à un concessionnaire pour une première période de 5 ans à compter de janvier 2019. Le concessionnaire retenu est une société Béninoise, Africa Consulting Leaders ACL, qui a développé notamment une collaboration avec le Port de Lomé pour la mise en place d'un système d'information portuaire étendue (SIPE). Ce concessionnaire est associé au Port de Marseille et son centre de formation concernant le développement de son offre de formation sur catalogue ou à la carte et s'est engagé à investir dans deux simulateurs pour la formation des pilotes et diverses catégories de personnels. Cet investissement ferait du CFP de Cotonou le seul et le premier Port de l'AGPAOC à disposer de simulateurs pour la formation accessible à toutes catégories de personnel. La stratégie du nouveau concessionnaire est de favoriser au maximum la formation sur place à Cotonou en faisant se déplacer les formateurs, qui interviendront toujours en binôme, et ce en mobilisant systématiquement et avant tout les expertises africaines. Ce contexte semble tout à fait favorable pour qu'une collaboration associant l'expertise et/ou les partenaires belges et celle de ce concessionnaire soit envisagée, y compris pourquoi pas concernant l'acquisition et la mise en place des simulateurs.

La mobilisation d'expertises issues d'autres centres de formation et d'autres réseaux portuaires est un **second levier** pour l'action, notamment et surtout pour la formation de formateurs, la conception de nouveaux modules, la formation des cadres dirigeants à un certain niveau, et les échanges et visites de Ports de référence pour divers aspects de leur gestion. A ce titre, la recherche et la mobilisation d'expertises belges (et européenne) sera envisagée et recherchée avec chaque fois que possible l'établissement d'accord de coopération.

### **A 3.5 : Les conditions de travail, de santé et de sécurité du personnel portuaire et para portuaire sont améliorées**

Cette amélioration ciblera les aspects les plus significatifs de la **santé et sécurité au travail**, tels que **(i)** les accidents de travail **(ii)** les maladies professionnelles **(iii)** l'existence et le fonctionnement d'un Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail et enfin **(iv)** l'appréciation des dépenses en matière de sécurité du personnel, notamment.

Par ailleurs, elle s'intéressera aussi aux aspects les plus significatifs des **conditions de travail** comme **(i)** la durée et aménagement du temps de travail, **(ii)** l'organisation et contenu du travail et notamment le travail de nuit, **(iii)** les conditions physiques de travail et notamment l'exposition au bruit, à la chaleur, aux produits toxiques, **(iv)** la transformation de l'organisation du travail, **(v)** les dépenses d'amélioration des conditions de travail, **(vi)** la présence de la médecine du travail, **(vii)** la question des travailleurs devenus inaptes et de leur réemploi.

Au niveau du PAC et de la SOBEMAP, il existe un Comité d'hygiène, sécurité et environnement géré par le DRH, qui se réunit trimestriellement. Le PAC dispose d'un centre médical avec 4 médecins, 5 infirmiers et 1 pharmacien. Il est prévu de titulariser un médecin du travail à temps plein. A la SOBEMAP il existe aussi un centre avec un médecin, 2 infirmiers et une petite pharmacie. Il est important de signaler qu'un autre centre de santé existe, avec un médecin et 2 infirmières, au bénéfice cette fois ci des ouvriers manutentionnaires mobilisés par les sociétés de relevage regroupées au sein de l'Association ASTRAMA Bénin, et qui sont gérés par le B.E.A.R, Bureau d'Embauche pour les Activités de Relevage (manutention du quai vers les camions ou vers les entrepôts).

Les indicateurs retenus par le PAC dans ce domaine sont : le taux d'absentéisme au travail, le nombre d'accidents du travail, et le taux d'exécution du plan d'action du Comité HSE. Les rapports annuels et trimestriels du Comité HSE du PAC montrent qu'il reste plusieurs défis en matière de santé et sécurité au travail. Les accidents ont lieu notamment lors des amarrages des bateaux. Il semble se poser un problème d'adaptation de certains équipements de protection individuelle ou collective EPI/EPC aux conditions climatiques. La question des maladies professionnelles n'est pas encore étudiée de près du fait de l'absence d'un médecin du travail à temps plein à ce jour.

Les maladies et risques professionnels pour **les dockers et manutentionnaires** recouvrent notamment : l'inhalation de poussières lors du transfert du vrac par les grues vers les camions, la manipulation des engrais et du soufre, du gypse qui provoque des brûlures et des conjonctivites, les douleurs lombaires ou lombalgies provoqués par les mauvaises postures lors des manipulations répétitives, les problèmes respiratoires liés aux produits de conservation des céréales livrés en vrac (riz et blé). La prise en charge des périodes de maladies pose problème du fait que la décision de l'employeur dépend de la mise à jour d'un tableau liant les produits manipulés/utilisés au déclenchement de cette maladie. Ce tableau doit être actualisé.

Par ailleurs, une décision est attendue concernant la mise en place d'une démarche ISO 45001, ou OSAH 18001 sur le **management de la santé et de la sécurité au travail**. L'objectif de cette norme est d'obtenir une meilleure gestion des risques afin de réduire le nombre d'accidents, de se conformer à la législation et d'améliorer les performances.

Le *premier levier d'actions* pour améliorer les conditions de travail de santé et sécurité est donc de **contribuer à la mise en œuvre des plans d'actions** annuels des comités HSE, tout en s'interrogeant sur le choix des indicateurs à suivre. Cette contribution pourra intégrer non seulement de la formation et des études, mais aussi éventuellement des équipements de protection EPI/EPC.

Le *second levier d'actions* du projet consistera à appuyer la mise en œuvre d'une **démarche de certification spécifique** au niveau du PAC ou d'autres acteurs de type ISO 45001/OSAS 18001, selon les demandes.

Le *troisième levier d'actions* sera orienté vers l'accompagnement de la mise en place du *Guichet Unique d'Embauche* prévu par le Gouvernement afin de contribuer à ce que les dispositions concernant les conditions de travail et la protection sociale des dockers soient mieux abordées et traitées. Ceci pourrait se faire à travers la réalisation d'études et d'analyses, l'organisation d'ateliers de réflexion, de sensibilisation et de formation, la mobilisation d'expertises de structures semblables et d'organisations ayant réussi dans ce domaine.

#### **Résultat 4 : Contribuer à la mise en œuvre de la politique environnementale du secteur portuaire et para-portuaire**

Il est fondamental pour ce résultat en général et chacune des activités envisagées d'être à l'écoute de l'ensemble des innovations récentes aussi bien sur le plan des technologies et processus pouvant être utilisées pour une meilleure préservation environnementale ainsi que sur le plan des mécanismes institutionnels, organisationnels, financiers permettant de promouvoir un développement durable du secteur portuaire. Cette recherche permanente de ce qui a bien fonctionné ailleurs et des toutes nouvelles tendances et orientations se fera notamment par la participation à l'ensemble des réseaux professionnels travaillant sur ces sujets.

##### **A 4.1 : Les acteurs (para)portuaires en amont et en aval du PAC sont accompagnés pour identifier et mettre en œuvre des actions réalistes et concrètes susceptibles de réduire l'impact de leurs activités sur l'environnement**

Il s'agira d'élargir la démarche et la réflexion environnementale au niveau des autres acteurs (para) portuaires et leur association et/ou représentants, en concertation avec les directions concernées du Ministère des Infrastructures et des Transports, mais aussi du Ministère du cadre de vie et du développement durable, et notamment sa direction générale de l'environnement et du Climat. Parmi ces acteurs (para) portuaires clés, on peut citer :

- Les transporteurs routiers, dont les camions dégradent la qualité de l'air (en moyenne 1 000 camions entrent et sortent du Port chaque jour) et dont les chauffeurs pourraient apprendre la conduite écologique
- Les compagnies maritimes, dont les bateaux produisent des déchets et rejettent des gaz à effets de serre
- Les opérateurs des terminaux spécifiques (conteneurs, carburant, etc..) et les opérateurs économiques privés divers produisant des déchets solides et liquides et consommant de l'eau et de l'énergie

Il est prévu ici d'organiser des rencontres, de mener des analyses et études, de réaliser des enquêtes afin de faciliter, contribuer et susciter des actions aussi bien au niveau institutionnel et organisationnel (mise en place de démarches environnementales et de responsables dédiés, mise en œuvre de plan d'actions) qu'individuel (formation et accompagnement). A ce sujet, il existe une commission environnementale qui regroupe justement plusieurs acteurs portuaires et qui a pour mission de faciliter la mise en œuvre de la politique environnementale du Port.

##### **A 4.2 : Les principaux acteurs, dont le PAC et la SOBEMAP, sont appuyés dans l'opérationnalisation de leur système de management environnemental en lien avec les certifications obtenues et dans l'obtention, puis la mise en œuvre de nouvelles certifications selon la pertinence et le besoin exprimé**

Le Port Autonome de Cotonou dans le cadre de l'obtention de sa certification ISO 14001 version 2015 a défini une politique environnementale concernant l'accueil des navires et la gestion des installations portuaires.

La mise en œuvre de cette politique relève du département de gestion de l'environnement, qui comprend 10 cadres et agents dont 2 chefs de service (inspection et audit/études environnementales) et 4 inspecteurs. Le document de suivi de la performance environnementale prévoit 5 domaines d'action et 9 indicateurs avec des mesures annuelles ou mensuelles selon le cas. Les domaines sont (i) la prévention de la pollution (ii) la traçabilité des déchets (iii) la prévention et la maîtrise des situations d'urgence, (iv) la rationalisation des consommations d'énergie, et (v) la mise à disposition des moyens nécessaires à la mise en œuvre de la politique environnementale.

Au terme de la première année de mise en œuvre, un audit a été réalisé qui a permis le maintien de la certification ISO et la recommandation d'étendre progressivement la certification à l'ensemble des zones de la plateforme portuaire entre 2018 et 2019, y compris le port de Pêche.

Le premier *levier d'action* pour le projet sera par conséquent **d'accompagner le P.A.C dans la mise en œuvre, le maintien de cette certification ISO 14001 ainsi que son extension aux diverses zones de l'enceinte portuaire**, et ce par des collaborations spécifiques établies d'un commun accord, en concertation avec le service de protection de l'environnement marin relevant de la Direction de la marine Marchande au Ministère des Infrastructures et des Transports.

Au-delà des prescriptions générales que contient et propose la norme ISO 14 001, il est important de signaler que des normes plus spécifiquement adaptés à l'univers portuaire ont été élaborées et notamment au niveau des Ports Européens. A ce titre, la nouvelle équipe de gestion du PAC a identifié dans le cadre de son contrat de performance avec le Gouvernement Béninois deux indicateurs significatifs dans un premier temps, à savoir (i) l'augmentation du score Ecoport vers la moyenne Européenne et (ii) la mise en place d'un rapportage régulier sur le développement durable.

Concernant **le score Ecoport**, l'association des Ports Européens a publié en octobre 2017 un « guide vert » pour aider les responsables de ces Ports à aller vers l'excellence en matière de gestion environnementale et de gestion durable des Ports.

Une méthodologie a été développée afin de proposer un outil d'auto évaluation (SDM) pour identifier les risques environnementaux et définir les priorités au niveau d'un port. Un autre outil permet à chaque port de vérifier son niveau de performance par rapport aux autres en termes de gestion environnementale, à savoir le PERS ou « Port Environmental Review System ». Ces deux outils permettent aux Ports qui les utilisent, les alimentent, et rendent compte régulièrement d'obtenir le label « ECOPORT PERS CERTIFIED».

Concernant **le rapportage sur le développement durable**, chaque année l'association ESPO publie un rapport sur le développement durable des Ports, qui décrit et analyse les progrès et les évolutions réalisées par les Ports membres de l'Association, et notamment l'évolution des 10 indicateurs retenus concernant le management environnemental au cours des années. Il s'agit d'indicateurs tels que l'existence d'un système de management environnemental, l'existence d'une politique environnementale, la connexion entre cette politique et les recommandations du guide vert, etc...jusqu'à la publication d'un rapport accessible à tous sur les résultats de cette politique. Chacun de ces 10 indicateurs à un poids respectif dans le calcul de l'index synthétique sur le management environnemental.

Le *second levier d'action* pour le projet serait donc **d'accompagner le PAC** pour contribuer à l'atteinte de ces deux indicateurs.

De **manière générale**, les échanges avec la direction en charge de l'environnement ont permis d'identifier 7 types d'actions utiles en matière de renforcement des compétences et d'accompagnement par de l'expertise, dont notamment (i) l'appui à la mise en œuvre de la certification (sur le volet gestion documentaire, définition des indicateurs, et maîtrise opérationnelle), (ii) les inspections environnementales à bord des navires (et notamment la mise en œuvre des conventions MARPOL et CITES) (iii) l'évaluation des vulnérabilités et l'atténuation de l'impact des changements climatiques (iv) le renforcement du principe pollueur payeur (v) l'élaboration d'un portefeuille de projets éligibles au Fonds Vert sur le climat (vi) la promotion de l'économie circulaire de l'écotourisme dans la zone portuaire et la gestion écologique des déchets, (vii) l'évaluation environnementale en lien avec le dragage et la restauration de sites.

Au-delà du PAC et de la SOBEMAP, l'un des gros contributeurs en matière de pollution est la flotte de camion entrant et sortant du port. Etant donné d'une part que près de 1 000 camions circulent quotidiennement dans le Port, qu'il s'agit d'autre part la plupart du temps de vieux camions d'occasions dont les plus anciens ont 30 ans, il est logique de s'attaquer de très près à la logique de circulation et stationnement de ces camions et de voir, en partenariat avec les experts de l'Organisation Mondiale du Transport routiers ce qui peut être envisagé pour réduire la consommation de carburant par camion. L'idée de la mise en place d'un leasing<sup>21</sup> pour l'acquisition de ces camions, évoquée plus haut trouve ici aussi tout son sens.

#### **A 4.3 : Le contrôle des importations de produits dangereux et toxiques non autorisés/ homologués est renforcé**

L'une des catégories de produits dangereux concerne directement l'agriculture et l'alimentation, et a donc un lien avec le pilier 1 du programme. L'introduction de produits non homologués de type intrants agricoles peut avoir des conséquences sur la santé des producteurs tout comme sur celles des consommateurs locaux ou étrangers pour les produits exportés. De la même manière, et ceci nous ramène très concrètement à une actualité récente au Bénin, la problématique d'importation de faux médicaments, est un enjeu crucial pour la santé des Béninois et l'efficacité des systèmes de santé.

---

<sup>21</sup> Le rôle de Enabel sera un rôle de facilitation entre les différents acteurs privés (fournisseurs de camion, institutions financières, entreprises de transport, ...) qui pourraient s'inscrire dans un schéma de leasing.

En amont, le gouvernement Béninois a délégué depuis mars 2011 à la société BENIN Control le programme de vérification des importations aussi bien pour les containers que pour les marchandises en vrac quel que soit leur porte d'entrée sur le territoire national. Cette société est donc potentiellement un partenaire pour agir sur le volet du contrôle des importations de produits dangereux. Il s'agira, en accord avec l'action envisagée avec la Douane du Port et ses partenaires, de renforcer les capacités de contrôle et d'inspection de ces produits et d'apprécier l'importance de ce phénomène.

En aval, l'Agence Béninoise de Sécurité Sanitaire des Aliments sous tutelle du Ministère en charge de l'Agriculture a la responsabilité d'analyser et de contrôler les risques liés notamment à l'utilisation de produits phytosanitaires sur le territoire, et d'une manière générale d'assurer le contrôle de la qualité des aliments. De la même manière, une collaboration pourrait être envisagée avec la direction en charge du contrôle des médicaments au Ministère de la Santé qui donne des autorisations de mises sur marché sur base d'un échantillon fourni par l'importateur, ainsi qu'avec son laboratoire de contrôle.

#### **A 4.4 : Le respect par les compagnies maritimes et autres acteurs des conventions internationales est amélioré**

La convention internationale pour la prévention de la pollution par les navires, dite **convention Marpol** (pour « Marine Pollution »), est le traité international majeur dans le domaine de la protection de l'environnement marin. Elle est entrée en vigueur le 2 octobre 1983 et s'applique aux navires battant pavillon de tous les États signataires quel que soit leur lieu de navigation<sup>22</sup>.

La **Convention de Bâle** sur le contrôle des mouvements transfrontaliers de déchets dangereux et de leur élimination (entrée en vigueur en 1992) est l'accord mondial le plus complet sur les déchets dangereux et autres déchets dans le domaine de l'environnement<sup>23</sup>. Son but est de protéger la santé humaine et l'environnement contre les effets nocifs résultant de la production, des mouvements transfrontaliers et de la gestion de ces déchets (déchets toxiques, explosifs, corrosifs, inflammables, écotoxiques et infectieux). Il existe plusieurs centres régionaux (dont un au Sénégal) mis en place dans le cadre de cette convention, qui dispensent une formation et assurent un transfert de technologie pour la gestion des déchets dangereux et d'autres déchets et pour la réduction de leur production afin d'aider et soutenir les Parties dans l'application de la Convention.

La Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (**convention CITES**), a pour but de veiller à ce que le commerce international des spécimens d'animaux et de plantes sauvages ne menace pas la survie des espèces auxquelles ils appartiennent.

Les partenaires au niveau du Gouvernement concernant ces diverses conventions internationales et avec lesquels le projet pourrait échanger et collaborer en vue de faciliter leur mise en œuvre et leur respect, sont entre autre :

- Le Ministère du cadre de vie et du développement durable, et notamment sa direction générale de l'environnement et du Climat, ainsi que certaines des agences sous tutelle
- L'agence Béninoise pour l'environnement, qui veille à l'intégration de l'environnement dans les politiques et/ou stratégies de développement et qui a d'ailleurs parmi ses partenaires le PAC.
- Le Fonds national pour l'Environnement et le Climat (FNEC) (voir ci-dessous)

Il s'agira de réaliser des diagnostics, analyses, études pour situer et dimensionner les problématiques spécifiques, puis ensuite de réaliser des actions de formation et d'accompagnement dans l'application des formations en vue de faciliter le respect de ces conventions.

D'une manière générale, la mobilisation de fonds pour le résultat 4 via la présentation de dossiers de qualité au FNEC est une piste aussi à explorer. En effet, ce fonds, mis en place en 2003, dispose de ressources nationales sur base des écotaxes appliquées sur certains produits, dont 90 % proviennent des flux de marchandises transitant par le Port. Par conséquent, il semble évident que l'accès pour le PAC aux ressources du FNEC est un point de levier important pour la mise en œuvre du résultat 4. Par ailleurs, le FNEC permet aussi l'accès aux ressources de fonds mondiaux via la certification obtenue ou en cours d'obtention. Le FNEC est accrédité depuis 2011 au Fond Mondial d'adaptation pour financer des projets d'adaptation aux changements climatiques dans les pays en développement parties au Protocole de

<sup>22</sup> Elle est constituée de six annexes définissant les règles dans différents domaines : pollution par les hydrocarbures, substances liquides nocives transportées en vrac, substances nuisibles en colis, eaux usées des navires, ordures des navires, pollution de l'atmosphère par les navires

<sup>23</sup> Ses 181 Parties (au 18 juillet 2014) lui confèrent un caractère quasi universel



Kyoto. L'intervention appuiera les acteurs éligibles à pouvoir monter des dossiers et accéder à ces financements.

## 2.2.4 Intégration des thèmes transversaux

### *L'environnement et les changements climatiques*

L'intervention prêtera une attention spécifique au question d'environnement et de changement climatique à travers le résultat 4. L'objectif est d'améliorer la gestion environnementale du port dans son ensemble tant en terme de gestion des déchets solides et liquides, de gestion des produits toxiques et d'émission de CO2 ou de particules fines. Des analyses, études et plans d'actions spécifiques seront définis pour ces différents axes et leur mise en œuvre accompagnée par l'intervention.

### *Le genre*

L'intervention portera une attention particulière à la question du genre, notamment à travers à travers le résultat 3 ou une attention particulière sera apportée aux femmes dans les questions de conditions de travail, sécurité et hygiène.

### *La digitalisation*

La digitalisation fait partie intégrante de la modernisation du port de Cotonou. La digitalisation interviendra dans plusieurs domaines. Tout d'abord dans la sécurisation du port avec un système de contrôle d'accès au port digitalisé. Le code ISPS exige en effet de pouvoir connaître à tout moment chaque personne se trouvant dans l'enceinte et dans les différentes zones du port. L'intervention appuiera aussi les initiatives (notamment du PAC) de dématérialisation de toute une série de documents papiers pour augmenter l'efficacité, faciliter l'accès aux documents, éviter la perte, réduire les erreurs manuelles et la corruption, etc. Un accompagnement en digitalisation via Fedict ou des entreprises spécialisées est envisagé.

## 2.2.5 Complémentarités, synergies et coopérations déléguées envisagées avec les autres PTF

Peu des partenaires s'investissent significativement sur le secteur portuaire à l'exception du **volet sûreté maritime et portuaire** pour lequel la complémentarité et synergie d'actions devront être recherchées dans le cadre du résultat 1.

**Union Européenne** : Le projet GoGIN – Golf of Guinea Interrégional Network mis en œuvre par Expertise France, sur 19 pays, s'est terminé en 2016. Le projet visait à améliorer la sécurité et la sécurité maritime dans le Golfe de Guinée en soutenant la mise en œuvre des conclusions du Sommet et Code de conduite de Yaoundé et l'autonomisation de l'architecture régionale. Son action a porté sur (i) le développement d'un réseau informatique interrégional pour le partage d'informations entre les autorités maritimes, (ii) la mise en place de groupes de travail réguliers sur des sujets tels que l'échange et l'analyse de données, le pilotage, les plans d'action et les projets pilotes, (iii) le développement et diffusion de la culture partagée, du savoir-faire et des meilleures pratiques en matière de sécurité maritime dans toute la région du golfe de Guinée, via notamment un suivi des formations avec les universités maritimes, des plateformes d'apprentissage en ligne et des exercices réguliers de réponse aux crises.

**Union Européenne** : il est prévu bientôt le démarrage du projet « Improving Port security in West and Central Africa » sur 4 années avec un budget de 8.5 millions d'euros, sur l'enveloppe IcSP. Enabel est associé à la mise en œuvre de ce projet, dont les objectifs sont (i) accompagner les autorités nationales à respecter le code ISPS, (ii) accroître la résilience et la préparation des Ports aux risques liés aux produits et activités dangereux, (iii) accroître le degré de préparation à la gestion de crises. L'intervention tiendra compte des actions programmée par ce projet UE et ajustera ses propres actions en conséquence pour assurer une parfaite complémentarité et synergie d'actions.

**France** : La coopération militaire Française appuie l'Autorité Nationale chargé de la Coordination de l'action de l'Etat en Mer, mise en place par le Bénin depuis fin 2015. Un coopérant issu des forces navales agit auprès de cette autorité comme conseiller technique dans le cadre d'un projet qui a pour but l'aide

au renforcement des capacités d'intervention des forces navales, la mise en place d'un réseau de surveillance et de sécurité nautique coordonné par les Forces navales, la mise en place d'un centre de commandement des opérations maritimes à l'Etat-major des Forces Navales et le Soutien à la formation du personnel.

Par ailleurs sur financement de la coopération française a été mis en place, l'**ISMI**, l'institut de sécurité maritime interrégional, installé à Abidjan avec une équipe permanente de 3 à 4 instructeurs, et qui organise régulièrement des formations sur la piraterie, la pollution marine, les assurances maritimes, etc... dans le cadre du projet ASECMA III. L'Autorité Nationale a déjà bénéficié de ce programme plusieurs fois. Enfin, elle appuie la nouvelle Direction Générale de la Police Républicaine avec la mise à disposition de deux conseillers techniques auprès du DG. Toutefois elle ne dispose pas de moyens financiers importants et n'intervient pas spécifiquement sur le volet de la Police Portuaire.

**Etats Unis** : Le projet « Gulf of Guinea Regional Maritime Security », mis en œuvre depuis 2015 avec l'appui d'Interpol a été prolongé. Ce projet vise à renforcer les capacités de toute la chaîne de collecte et traitement des données en cas d'actes malveillants de telle sorte qu'elles puissent être utilisées pour aboutir à une poursuite judiciaire. L'ambassade US appuie aussi l'unité spéciale de la Police Fluviale et maritime installée à Cotonou, à travers la construction d'un bâtiment pour l'entretien et la réparation des bateaux ainsi que l'administration de l'Unité, l'acquisition de 2 à 3 bateaux supplémentaires de type defender, et l'appui à l'entretien et la maintenance de ces bateaux. Il sera par conséquent tout à fait utile de travailler en bonne coopération avec l'ambassade des Etats Unis et de se tenir informé de l'évolution de leur programme.

Au **niveau international**, de réelles synergies pourraient faciliter la participation des acteurs Béninois aux réseaux d'échanges et de partages sur l'une ou l'autre des problématiques portuaires. De plus certaines études et analyses sur financement du projet pourraient s'inscrire dans des thématiques spécifiques abordées par ces organisations et contribuer ainsi à alimenter la réflexion, et surtout l'action et l'investissement dans un contexte régional ou au-delà. Les organisations concernées sont notamment :

- **L'association internationale des Ports (IAPH)** qui regroupe 200 ports du Monde entier est très active en termes d'échanges, de formation, d'études au bénéfice de ces membres. Cette association dispose de 9 comités techniques regroupés sous 3 thématiques « communication et formation », « sûreté, sécurité et environnement », et « développement des opérations et facilitations ». Parmi les initiatives intéressantes à suivre se trouve le « World Ports Climate Initiative (WPCI) » dans laquelle s'inscrira la stratégie d'action du résultat 4
- **L'Organisation Maritime Internationale (OMI)**, institution spécialisée des Nations Unies chargée de la sécurité, de la sûreté et de l'efficacité des transports maritimes et de la prévention de la pollution due aux navires, a mis en place un programme de coopération technique, relative au renforcement des capacités des responsables des secteurs public et privé à l'application des instruments internationaux au Bénin. Un Fonds d'affectation spéciale de l'OMI appuie l'application du Code de conduite relatif à la prévention et à la répression des actes de piraterie, des vols à main armée à l'encontre des navires et des activités maritimes illicites en Afrique de l'Ouest et du Centre. De plus, il appuie l'opérationnalisation du réseau fonctionnel intégré de garde-côtes de l'Organisation Maritime de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (OMAOC).

Bien entendu, celle liste n'est pas exhaustive, et bien d'autres organisations internationales, régionales et thématiques pourront être identifiées et des échanges noués ou relancés/ améliorés au bénéfice des acteurs portuaires Béninois<sup>24</sup>.

## 2.2.6 Modalités d'opérationnalisation de l'approche globale

En ligne avec l'approche globale promue par la Belgique, la présente intervention sera mise en œuvre en mobilisant de l'expertise publique belge pertinente pour atteindre les objectifs et les résultats fixés. Cette approche vise à fournir aux acteurs (para) portuaires du Bénin la meilleure expertise technique disponible dans une approche entre pairs. Enabel mobilisera donc différents acteurs publics belge ayant une expertise dans le domaine portuaire à travers des accords de coopération public existant ou à créer. Le

<sup>24</sup> A ce titre, la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) est importante puisqu'elle travaille sur des problématiques à la fois associé au transport maritime, aux processus douaniers, à la digitalisation du commerce, etc.



volume de ces apports en expertise est estimé de manière globale et fera l'objet d'une planification annuelle.

Les principales expertises publiques et instruments qui seront mobilisées dans le cadre de ce pilier sont les suivantes :

- L'autorité du Port de Anvers qui apportera son expertise en management portuaire en général et plus spécifiquement pour les résultats 1, 3 et 4. De plus, le centre de formation du Port de Anvers (APEC) pourra accueillir des formations en Belgique ou envoyer des formateurs à Cotonou. Un appui pourra également être apporté au centre de formation de l'AGPAOC (formation de formateurs, etc.)
- La Police Fédérale belge (département de la police maritime) et/ou les polices locales de Anvers, Zeebrugge, etc apporteront leurs expertises sur la sureté du port à travers le résultat 1 pour appuyer la police du Port de Cotonou et l'accompagnement pour la certification ISPS à travers des missions d'expertise, de l'appui conseil et de la formation.
- La Défense belge et plus spécifiquement la Force Navale fournira une expertise pour la sureté maritime pour augmenter la sureté des zones de mouillage et des eaux du port à travers des formations pour les patrouilles en mer, le renseignement et la communication portuaire.
- La douane belge fournira une expertise dans le cadre des résultats 1 et 3 pour des études, analyses, formations, suivi post formation et accompagnement dans l'action de la douane du port de Cotonou.
- Le SPF Mobilité (Direction Maritime) pourrait fournir un appui pour le cadre institutionnel portuaire. Un accord doit encore être négocié.
- Le SPF Environnement pourra fournir une expertise relative au résultat 4 sur le management environnemental (à confirmer)
- L'AFSCA (Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire) pourra apporter son expertise quant à la qualité des contrôles sur les importations et exportations de denrées alimentaires.
- FEDICT pourrait également fournir une expertise sur les questions de digitalisation, selon leur disponibilité
- SPF Santé pourrait intervenir sur la problématique du travail décent
- BIO INVEST pourrait être associé pour faciliter certains investissements dans le cadre du résultat 2, 3 ou 4 et accompagner leur professionnalisation
- FINEXPO, qui a pour objectif de soutenir l'exportation de biens d'équipement belges et de services afférents, pourrait lui aussi être mobilisé sur certains dossiers (équipement de communication, de surveillance, ...)
- CREDENDO (assureur-crédit à l'exportation). Sa mission consiste à promouvoir les relations commerciales internationales en proposant aux entreprises et banques une couverture d'assurance-crédit à moyen et long termes contre les risques politiques et commerciaux dans le monde entier. Les transactions assurées concernent surtout les biens d'équipement, projets industriels, travaux et services aux entreprises. Son implication pourrait par exemple être envisagée dans le cadre de travaux d'infrastructures à réaliser, d'équipements à fournir, ou de système de leasing (pour faciliter le renouvellement des flottes de camions).

D'autres partenaires pourront être identifiés et associés en cours d'exécution. Le reste de l'expertise nécessaire pour l'intervention sera mobilisée à travers des marchés publics.

## **2.2.7 Dispositif organisationnel pour la mise en œuvre de l'Intervention**

L'intervention sera mise en œuvre en régie, sous la responsabilité de Enabel, selon ses propres systèmes de gestion. D'un point de vue contractuel, cette mise en œuvre pourra prendre les formes suivantes :

- La mise en œuvre directe par Enabel, principalement via l'assistance technique ;
- Les accords-cadres et spécifiques de coopération
- La sous-traitance via des marchés publics (services, travaux et fournitures)
- L'octroi de subsides à des entités publiques et organisations privées à but non lucratif

Une unité de gestion de l'intervention sera établie à l'intérieur de l'enceinte portuaire dans des locaux qui doivent encore être identifiés/mobilisés, avec l'appui du MIT et du PAC.

L'équipe envisagée pour la mise en œuvre de l'intervention compte tenu du budget significatif à engager essentiellement sur des actions softs sur une période limitée, est la suivante :

- 1 ATI, ayant une responsabilité managériale globale pour le pilier et ayant une bonne compréhension et connaissance du secteur portuaire dans le contexte béninois pour veiller à la consistance, cohérence, qualité de la stratégie d'appui et de la qualité de cet appui, afin de garantir une mise en œuvre efficace des 4 résultats et du **résultat 1 et 2** en particulier.
- 1 ATN pour contribuer à la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des activités principales liées au **résultat 3**, avec idéalement une bonne expérience pratique et connaissance des processus de gestion prévisionnelles des emplois et compétences, des problématiques de gestion et développement des compétences, et des démarches de certification de type ISO et si possible des questions de santé et sécurité au travail dans le secteur public et/ou privé.
- 1 ATN pour contribuer à la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des activités principales liées au **résultat 4**, avec idéalement une bonne expérience et connaissance des problématiques de lutte contre le réchauffement climatique, de mise en œuvre de certifications environnementales, de recyclage des déchets solides et liquides, de mise en œuvre des conventions internationales ainsi que de montage de dossiers pour mobiliser des fonds dédiés à l'environnement.
- 1 ATN **transversal** chargé du volet suivi évaluation, communication et capitalisation pour l'ensemble des activités et aussi pour le suivi des tableaux de bords de gouvernance portuaire. Il interviendra par ailleurs à la demande de l'ATI sur l'un ou l'autre des 4 résultats et sur des dossiers spécifiques en vue d'apporter sa contribution à la conception, la mise en œuvre, le suivi.
- 1 Administrateur gestionnaire **AG** en charge des processus administratifs, comptables, financiers, marchés publics, logistique
- 1 Assistant AG pour épauler l'Administrateur Gestionnaire dans son travail étant donné le nombre important de contrats et dépenses à gérer
- 1 Chauffeur

## 2.2.8 Décomposition du budget de l'Intervention et modes de contractualisation

|   | Rubrique   | Budget € | Allocation budgétaire envisagée / Explication   | Mode de contractualisation et/ou partenaires                             |
|---|--|----------|---|--|
| <b>COUTS OPERATIONNELS : 8.800.000 €</b>  |  |          |   |  |
| <b>Résultat 1 Améliorer l'environnement des affaires portuaires et la confiance des opérateurs notamment par un appui de pairs à pairs et une actualisation du cadre stratégique et institutionnel 2.050.000€</b> |  |          |   |  |
| Activité 1.1  | Appuyer l'amélioration du cadre stratégique et institutionnel du secteur : | 100.000  | S.Activité 1.1.1 : Cadrage stratégique et institutionnel du secteur (loi portuaire, politique des ports, code maritime, etc)  | Accord Cadre de coopération (SPF Mobilité (dir. Maritime)                |
|   |  | 300.000  | S.Activité 1.1.2 : Étude aménagement plates forme logistiques, étude infrastructures portuaires, étude sur création d'un agence portuaire autonome, étude SOBEMAP, guichet unique d'embauche, outil d'évaluation performance portuaire, etc   | Marché Public  |
| Activité 1.2  | Améliorer la sureté maritime   | 240.000  | S.activité 1.2.1: Coordination des acteurs de la sureté maritime (préfecture maritime), faciliter l'opérationnalisation des patrouilles de la marine (alentour du port et zone de mouillage : formation en maintenance des patrouilleurs, formation et maintenance radar et équipements de communication pour la sureté du port, formation en cycle de renseignement avec un focus sur la sureté portuaire, formation en plongée (inspection, contrôle et nettoyage des coques. | Accord Cadre de coopération (SPF Défense)                                |
|   |  | 160.000  | S.Activité 1.2.2 : Petits équipements sureté maritime (drônes, radars, etc)   | Marché Public  |
| Activité 1.3  | Améliorer la sureté portuaire  | 270.000  | S.Activité 1.3.1 : Appui à un audit des missions de base de la police du port et l'optimisation des procédures et des processus, des formations spécifiques à la police du port, des sensibilisations et formations ISPS, l'appui à la mise en place d'un département ISPS au sein du PAC, l'accompagnement d'exercices liés à la certification ISPS  | Accord Cadre de coopération (Police fédérale et police du port d'Anvers) |
|   |  | 180.000  | S.Activité 1.3.2 : Appui à la mise en place d'un département ISPS au sein du PAC et petits équipements sureté portuaire   | Enabel<br>Marché public  |

|   | Rubrique   | Budget € | Allocation budgétaire envisagée / Explication   | Mode de contractualisation et/ou partenaires  |
|---|--|----------|---|---|
| Activité 1.4  | Améliorer les processus douaniers  | 300.000  | S.Activité 1.4.1 : Missions agents SPF ou prestataires concernés pour études, analyses, formations, suivi post formation et accompagnement dans l'action  | Accord Cadre de coopération (SPF Douane)  |
|   |  | 250.000  | S.Activité 1.4.2 : Petits matériels et équipements, logiciels, aménagements   | Marché Public   |
| Activité 1.5  | Améliorer la gouvernance du secteur portuaire  | 250.00   | Identifier les domaines d'actions pertinents et prioritaires en matière de gouvernance, redevabilité et transparence portuaire<br>Accompagner la mise en œuvre et/ou l'amélioration des processus de gouvernance portuaire  | Marché public   |
| <b>Résultat 2 : Stimuler les investissements via la préparation/montage de dossiers d'investissements stratégiques (équipements et infrastructures) par la mobilisation d'expertises et la réalisation d'études spécifiques. 1.000.000€</b>   |  |          |   |   |
| Activité 2.1  | Etudes et expertises pour les dossiers d'infrastructures   | 400.000  | missions d'experts/consultants  | Marché public ou accord-cadre de coopération avec Anvers  |
| Activité 2.2  | Etudes et expertises pour les dossiers liés à la politique environnementale  | 300.000  | missions d'experts/consultants  | Marché public ou accord-cadre de coopération avec Anvers  |
| Activité 2.3  | Etudes et expertises pour les dossiers liés à la sûreté et sécurité  | 300.000  | missions d'experts/consultants  | Marché public ou accord-cadre de coopération avec Anvers  |
| <b>Résultat 3 Renforcer la crédibilité et le professionnalisme des acteurs (para)portuaires ciblés via (i) la mise en place et le développement d'une démarche qualité, (ii) l'amélioration des processus de développement et de gestion des compétences (iii) l'amélioration des conditions de travail, et de sécurité et santé au travail. 3.450.000€</b> |  |          |   |   |
| Activité 3.1  | Accompagner la mise en place et/ou le développement des démarches qualités et de l'amélioration des processus et procédures en général | 100.000  | S.Activité 3.1.1: Accompagnement démarche qualité<br>Mobilisation de l'expertise Belge dans le cadre d'une collaboration de pairs à pairs en vue de réaliser et/ou de contribuer à diverses études, diagnostic, formation, suivi et accompagnement, appui conseil, etc... | Accord Cadre de Coopération (Partenaires publics belges (SPF Mobilité, Environnement, Port Anvers, etc) |
|   |  | 250.000  | S.Activité 3.1.2: Accompagnement démarche qualité<br>Etudes, achat petit matériel   | Marché public (type bureau d'études)<br>Marché public (achat petit matériel)                            |
| Activité 3.2  | Accompagner l'amélioration et la mise en œuvre des processus de gestion et développement des compétences et des démarches G.P.E.C      | 350.000  | Accompagnement processus de gestion, développement des compétences et démarche GPEC   | Marché Public   |

|   | Rubrique  | Budget € | Allocation budgétaire envisagée / Explication  | Mode de contractualisation et/ou partenaires                            |
|---|---|----------|--|---|
| Activité 3.3  | Poursuivre et renforcer la professionnalisation du personnel par un appui à la mise en œuvre des plans de formation des acteurs principaux (PAC- SOBEMAP) et des dockers, manutentionnaires notamment.  | 400.000  | S.Activité 3.3;1 : Élaboration des supports pédagogiques   | Marché Public   |
|   |   | 900.000  | S.Activité 3.3 2 : Élaboration et actualisation des supports formations, production de support pédagogique, ateliers de formation, caoching  | Selon le statut des centres de formation: MP, accord de subside, ou ACP |
|   |   | 800.000  | S.Activité 3.3.3 : Acquisition de Petits équipements, matériel et logiciel, ou réalisation de petits aménagements  | Marché Public   |
| Activité 3.4  | Susciter et accompagner le développement de partenariats et dispositifs pérennes pour la mise en œuvre des programmes de formation continue   | 150.000  | Les études et expertises vont permettre de réaliser un diagnostic approfondis des besoins, formations, etc dans le cadre d'une collaboration sud sud et nord sud                                 | Marché Public   |
| Activité 3.5  | Améliorer les conditions de travail, de santé et de sécurité du personnel portuaire et para portuaire   | 250.000  | S.Activité 3.5 1 : Missions agents SPF - ONG Belges, ou prestataires concernés pour études, analyses, formations, suivi post formation et accompagnement dans l'action selon PTA des comités HSE | Accord Cadre de coopération   |
|   |   | 250.000  | S.Activité 3.5.2 : Matériel, équipement et aménagements pour mise en œuvre actions PTA des comités HSE   | Marché Public   |
| <b>Résultat 4. Contribuer à la mise en œuvre de la politique environnementale du secteur portuaire et para-portuaire 2.300 000€</b> |   |          |  |   |
| Activité 4.1  | Accompagner les acteurs (para)portuaires en amont et en aval du PAC pour identifier et mettre en œuvre des actions réalistes et concrètes susceptibles de réduire l'impact sur l'environnement ;  | 420.000  | S.Activité 4. 1. 1 : Mission SPF et/ou ONG ou prestataires   | Accord de coopération   |
|   |   | 105.000  | S.Activité 4.1. 2 : Voyage d'étude et échanges au niveau régional et international   | Marché Public   |
|   |   | 175.000  | S.Activité 4. 1. 3 : Petit matériel et équipement, logiciel, aménagements  | Marché Public   |
| Activité 4.2  | Accompagner le PAC et la SOBEMAP dans l'opérationnalisation de son système de management environnemental en lien avec les certifications obtenues (p.ex. ISO14001V2015) et dans l'obtention, puis la mise en œuvre de nouvelles certifications selon la pertinence et le besoin exprimé ; | 420.000  | S.Activité 4. 2. 1 : Mission SPF et/ou ONG ou prestataires   | Accord de coopération   |
|   |   | 105.000  | S.Activité 4.2. 2 : Voyage d'étude et échanges au niveau régional et international   | Marché Public   |
|   |   | 175.000  | S.Activité 4. 2. 3 : Petit matériel et équipement, logiciel, aménagements  | Marché Public   |

|                                      | Rubrique   | Budget €          | Allocation budgétaire envisagée / Explication  | Mode de contractualisation et/ou partenaires |
|--------------------------------------|--|-------------------|--|--|
| Activité 4.3                         | Appuyer le contrôle des importations des produits phytosanitaires et d'autres intrants agricoles (non homologués ; | 300.000           | S.Activité 4. 2. 1 : Mission SPF et/ou ONG ou prestataires   | Accord de coopération                        |
|                                      |  | 75.000            | S.Activité 4.2. 2 : Voyage d'étude et échanges au niveau régional et international   | Marché Public                                |
|                                      |  | 125.000           | S.Activité 4. 2. 3 : Petit matériel et équipement, logiciel, aménagements  | Marché Public                                |
| Activité 4.4                         | Appuyer le respect par les compagnies maritimes et autres acteurs des conventions internationales                  | 400.000           | Diagnosics, analyses, études, formations et d'accompagnement sur le respect des conventions internationales<br>Accompagnement sur le respect des conventions internationales grâce à l'acquisition de matériel et/ou la réalisation de certains aménagements | Marché Public                                |
| <b>Moyens généraux : 1.200.000 €</b> |  |                   |  |  |
|                                      | Personnel (sauf expertise prévue au niveau du portefeuille Pays)   | 650.000           | 3 ATN, Equipe admin fin, 1 chauffeur   | Enabel                                       |
|                                      | Investissements  | 150.000           |  | Marché public (équipement et véhicules)      |
|                                      | Fonctionnement   | 180.000           |  |  |
|                                      | Suivi-évaluation, audit, appui technique   | 220.000           |  | Enabel, Marché public                        |
|                                      | <b>Total</b>   | <b>10.000.000</b> |  |  |

## 2.2.9 Hypothèses, Risques, mesures d'atténuation et engagements attendus

| Risques   | Probabilité | Impact | Traitement | Mesures de mitigation   |
|---|-------------|--------|------------|---|
| <b>Objectif spécifique : Améliorer la compétitivité du port à travers l'amélioration du climat des affaires et le renforcement de la performance des acteurs (para) portuaires.</b>   |             |        |            |   |
| Risque politique : réputation d'Enabel lié à la réussite du partenaire Belge associé au PAC, avec attente importante sur performance du Port à moyen terme par le Gouvernement  | Modérée     | Elevé  | Accepter   | Enabel ne peut être tenu responsable des résultats de PAI dans son mandat de gestion du PAC, mais veillera à l'appuyer dans cette perspective, dans le respect des mandats et rôles respectifs.   |
| Risque politique : les réformes prévues et ou nécessaires ne sont pas mises en œuvre et ne favorisent pas le développement de l'activité portuaire  | Modérée     | Elevé  | Accepter   | Certains investissements et actions ne sont envisageables que sous condition de l'engagement de l'Etat Béninois sur la mise en œuvre des réformes. Par exemple, la mise en œuvre du bureau d'embauche Unique, la mise en œuvre des recommandations résultant des études et analyses sur le résultat 1, la volonté politique d'agir réellement sur la problématique environnementale ou sur la santé et sécurité au travail , etc..          |
| Risque économique : le volume et la nature des activités portuaires dépend de l'état des économies des pays de l'hinterland et des pays voisins et aussi de l'évolution de la situation sécuritaire globale <sup>25</sup> . Cette activité pourra aussi être réduite durant certains travaux d'aménagements | Modérée     | Elevé  | Accepter   | Pas de prise directe sur l'évolution de la situation sécuritaire et économique, ni sur la fluctuation du taux de change du naira, qui peut impacter fortement les volumes et recettes portuaires à Cotonou. Cependant, l'action envisagée dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre de la réforme de la police pourrait contribuer à sécuriser les corridors de transit vers l'hinterland, enjeu clés pour l'activité portuaire au Bénin. |
| Les budgets opérationnels devant être pourvus par le Gouvernement ne permettent pas de garantir l'application des formations, l'entretien des matériels et équipements  | Moyen       | Elevé  | Atténuer   | Identifier dès le départ clairement les contributions attendues et nécessaires pour la bonne réussite des activités du projet et l'atteinte des résultats.  |
| La réforme du PAC et de la SOBEMAP conduit à une diminution des emplois et non à une augmentation   | élevé       | élevé  | Accepter   | Il est probable que le personnel du port en général soit en diminution plutôt qu'en augmentation dans les années à venir. Ceci étant dit, un nombre important de départ sera lié au départ à la retraite induit par l'âge moyen élevé du personnel du port. Par ailleurs l'objectif du PAC est d'accompagner le personnel dans des nouvelles compétences. L'intervention pourra accompagner cet objectif du PAC à travers le résultat 2     |

<sup>25</sup> Effets potentiels très importants sur les flux de marchandises en transit vers l'hinterland (Niger, Burkina, ...)



| <b>Résultat 1 : Améliorer l'environnement des affaires portuaires et la confiance des opérateurs notamment par un appui de pairs à pairs et une actualisation du cadre stratégique et institutionnel, permettant de renforcer la position concurrentielle du Port de Cotonou dans la sous-région</b>   |       |       |          |   |
|--|-------|-------|----------|---|
| Inertie dans la mise en application des recommandations des études/ analyses par le Ministère de Tutelle   | Moyen | Elevé | Atténuer | Bien situer les responsabilités dès le départ, tenant compte de notre rôle d'accompagner du changement qui ne peut-être qu'endogène.  |
| Processus Douaniers sensibles partagés avec prestataires désignés par le Gouvernement et possibilité d'amélioration de ces processus contraints  | Moyen | Elevé | Atténuer | Etre dès le départ tout à fait clair sur la nature et l'importance des améliorations souhaitables et sur la volonté du partenaire Béninois de procéder à l'amélioration y compris via les contrats de prestation en cours. Ce risque sera géré via un dialogue politique soutenu entre l'ambassade et le ministre de tutelle. |
| <b>Résultat 2 : Stimuler les investissements via la préparation/montage de dossiers d'investissements stratégiques (équipements et infrastructures) par la mobilisation d'expertises et la réalisation d'études spécifiques.</b>   |       |       |          |   |
| Délais de préparation et de réponse long au regard de la période d'exécution du projet   | Moyen | Elevé | Atténuer | Avoir une vision claire dès le départ des principaux dossiers à monter, de leur complexité, et des délais de préparation réalistes  |
| Dossiers montés mais pas ou peu de financement obtenus   | Moyen | Elevé | Atténuer | Identifier les leviers possibles pour augmenter les chances de succès avec l'appui des instances Belge à tous les niveaux   |
| <b>Résultat 3 : Renforcer la crédibilité et le professionnalisme des acteurs (para)portuaires ciblés via (i) la mise en place et le développement d'une démarche qualité, (ii) l'amélioration des processus de développement et de gestion des compétences (iii) l'amélioration des conditions de travail, et de sécurité et santé au travail.</b> |       |       |          |   |
| Mise en place et développement de la démarche qualité suppose un bon équilibre entre renforcement de capacité institutionnel, organisationnel, et individuel.  | Moyen | Elevé | Atténuer | Eviter autant que possible blocage ou inertie du fait d'un déséquilibre entre efforts aux 3 niveaux institutionnels, organisationnels et individuels, en identifiant bien les préalables et renforcement de capacités nécessaires   |
| Investissement dans la formation peu suivi d'effet et d'impact mesurables  | Moyen | Elevé | Atténuer | Chaque formation doit être associée à un ou plusieurs indicateurs permettant d'apprécier/ mesurer l'effet et l'impact   |
| <b>Résultat 4 : Contribuer à la mise en œuvre de la politique environnementale du secteur portuaire et para-portuaire</b>  |       |       |          |   |
| Investissement en matériel, équipement, aménagement conséquent pour voir de vrais changements en matière environnementale  | Moyen | Elevé | Atténuer | Effort spécifique du projet sur volet équipement, matériel, aménagement pour ce résultat afin de faire une différence et avoir une visibilité pour cet engagement. Attention soutenue pour réussir à mobiliser des fonds par ailleurs via le FNEC.  |
| Opérateurs économiques non contraints et inertie dans la mise en œuvre   | Moyen | Elevé | Atténuer | Favoriser le dialogue/émulation entre acteurs pour promouvoir le changement de stratégie environnementale. Importance de soutenir une réelle prise de conscience de l'enjeu fondamental sous-jacent.  |
| Priorité à l'activité économique, l'emploi au détriment de son impact sur l'environnement  | Moyen | Elevé | Atténuer | Identifier des objectifs modestes mais réels et progresser peu à peu vers des objectifs plus ambitieux  |

## 2.3 Pilier 3 : Promotion des droits et accès à la Santé sexuelle reproductive (DSSR) & Amélioration de l'accès aux données stratégiques pour le pilotage

### 2.3.1 Ambitions

La stratégie belge au Bénin dans son Pilier 3 prévoit 2 axes importants. Il s'agit de :

- Axe 1 : Développer des actions visant à améliorer les droits et l'accès aux Services de Santé Sexuelle et Reproductive :
  - en articulation avec les 2 autres piliers,
  - en vue de contribuer à une meilleure maîtrise de la dynamique démographique pour limiter les conséquences sur la situation socio-économique et sécuritaire au Bénin,
  - et répondre à la problématique de l'offre inadaptée et insuffisante de SSR, touchant principalement les jeunes et les femmes.
- Axe 2 : Améliorer le monitoring et pilotage, sur base d'un système digitalisé de Health Data, de la disponibilité et accessibilité effective des soins de santé essentiels pour préserver le capital humain indispensable au développement socio-économique du pays.

C'est sur cette base que les objectifs suivants ont été formulés :

L'objectif général du pilier 3 du programme est de contribuer à « *La bonne gestion du dividende démographique, à la réduction de la mortalité maternelle et infantile, et à l'amélioration de la productivité du capital humain* ».

A travers ce 3<sup>ème</sup> pilier qui complète l'axe économique du programme (piliers 1 et 2) et cible les mêmes zones géographiques, la Belgique exprime son ambition de contribuer progressivement à une meilleure maîtrise de la dynamique démographique au Bénin et de réduire la vulnérabilité des populations aux risques et chocs sanitaires dans ses zones d'intervention pour ne pas compromettre les progrès socio-économiques du pays et entraver la stabilité de son capital humain.

A ce titre, deux objectifs spécifiques (OS) ont été formulés pour le pilier 3 :

- OS1 : « *Les droits et l'accès à des services de santé sexuelle et reproductive de qualité sont renforcés* »
- OS2 : « *La redevabilité sociale, la prise de décision informée et le pilotage stratégique sur base d'un système digitalisé de données intégrées, accessibles et de qualité sont renforcés* »

Ces deux OS seront déclinés en deux interventions.

La matrice des indicateurs par rapport à ces objectifs (avec la ligne de base et cibles) se trouve en annexe.

### 2.3.2 Groupes cibles prioritaires

#### 2.3.2.1 Bénéficiaires finaux

Le pilier 3 focalisera sur les populations des zones géographiques de l'Atlantique<sup>26</sup> et du Couffo<sup>27</sup>, soit plus de 2 millions de personnes, avec une attention particulière accordée aux femmes, adolescents et jeunes. Complémentairement, un volet « Communication pour le Changement du Comportement » de la composante DSSR sera développé également au niveau de la zone portuaire et para-portuaire.

Le choix des zones de l'Atlantique et du Couffo se justifie par i) l'analyse des indicateurs-clé reflétant les besoins importants de ces 2 zones<sup>28</sup>, ii) la présence des partenaires (USAID/MSH) dans les autres départements du pôle de développement 6 et 7 (Ouémé et Plateaux) ; iii) la demande du Ministère de la Santé pour avoir une répartition équilibrée des appuis externes en SSR, iv) le besoin de se concentrer sur un nombre limité de zones de santé en fonction du budget, v) la cohérence géographique.

<sup>26</sup> 3 zones sanitaires couvrant une population d'environ 1.570.000 personnes

<sup>27</sup> 2 zones sanitaires couvrant une population d'environ 855.000 personnes

<sup>28</sup> avec pour le Couffo un indice synthétique de fécondité parmi les plus élevés du Bénin

### 2.3.2.2 Bénéficiaires intermédiaires

Plusieurs catégories d'acteurs publics et privés sont impliquées dans les interventions du pilier 3. Les principaux acteurs concernés directement ou indirectement par l'un ou l'autre axes stratégiques identifiés et dont les capacités seront renforcées, sont :

- **Intervention DSSR** : Les institutions de soins privées et publiques avec une offre de SSR dans leur mandat, les acteurs en charge de l'IEC/CCC sur les SSR, les agents communautaires, les élus locaux et leaders religieux, ainsi que les services publics décentralisés dans les domaines de la santé, l'éducation et la protection sociale. Les compétences de ces acteurs seront renforcées en matière de défense des droits, fourniture de services SSR, mobilisation communautaire, collaboration multi-acteurs et multi-secteurs, etc.
- **Intervention Health Data** : Les compétences de la Direction de l'informatique et du Pré-archivage (DIP) et la Direction de la planification et de la Prospective (DPP/SGSI) et des SPIRS au niveau de la DDS seront renforcées par rapport à l'intégration, la visualisation et l'exploitation des données ou encore la gestion des connaissances. Le renforcement des compétences des acteurs locaux (agents publics et communautaires, élus locaux, société civile, usagers) portera principalement sur la production des données et leur exploitation.

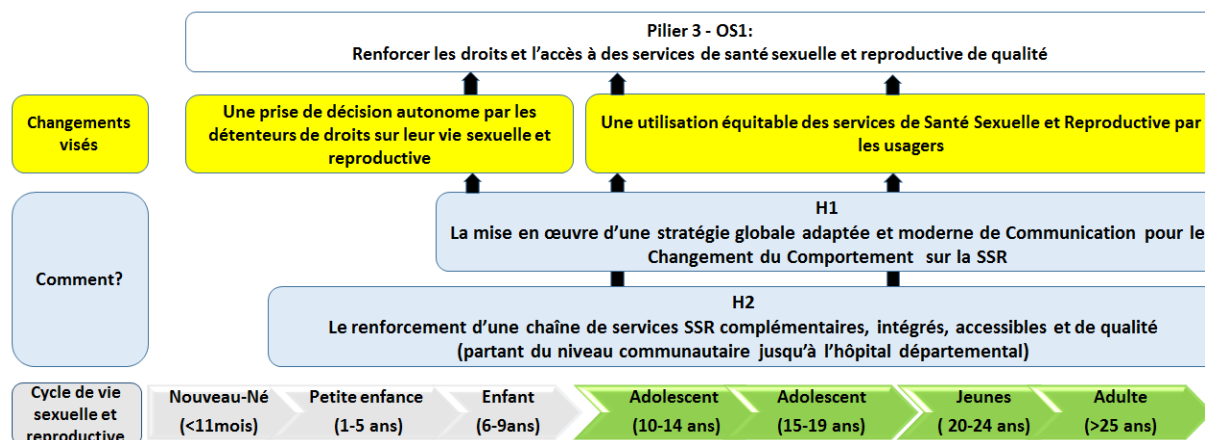
### 2.3.3 Cadre de Résultats/Logique d'intervention

S'inscrivant dans le contexte et en ligne avec les principes et approches stratégiques fixés, des axes stratégiques sont développés pour les 2 interventions du pilier 3.

#### 2.3.3.1 Intervention 4 : DSSR (Droits à la Santé Sexuelle et Reproductive)

**Objectif spécifique « Les droits et l'accès à des services de santé sexuelle et reproductive de qualité sont renforcés »**

Le schéma ci-dessous décrit la logique qui constitue la base des choix faits en termes de focus et axes stratégiques prioritaires pour répondre aux défis majeurs relatifs à l'intervention DSSR du pilier 3.



Cette logique a été alimentée par l'analyse du contexte<sup>29</sup> et se base sur le cycle de vie reprenant l'ensemble des services à offrir selon les normes (inter)nationales pour assurer une vie sexuelle et reproductive saine au niveau de chaque tranche d'âge. Ceci inclut également la promotion, la prévention et la prise en charge des Maladies Non-transmissibles (MNT) en tant que facteur de risque spécifiquement liés aux femmes enceintes, aux nouveau-nés et aux filles. Une attention particulière sera portée au diabète et à l'hypertension durant la grossesse qui ont un impact important sur les résultats en SSR ainsi qu'à la prévention du cancer cervical<sup>30</sup> (cause principale de mortalité chez les femmes en Afrique Subsaharienne).

La réalisation de **deux changements majeurs** sera déterminant pour l'atteinte de l'OS :

- Une **prise de décision autonome par les détenteurs de droits** (jeunes, adolescents, femmes et hommes en lien avec leurs familles) sur leur vie sexuelle et reproductive ;

<sup>29</sup> Soutenue par des données et informations relatives aux DSSR

<sup>30</sup> Le cancer cervical est un cancer à l'entrée de l'utérus. L'infection avec le Human Papillomavirus (HPV) est responsable pour plus de 90% des cas.

- Une **utilisation équitable des services SSR** par les usagers (dès leur naissance et tout au long du cycle de leur vie sexuelle et reproductive)

Ils partent du constat que les activités de sensibilisation et de prévention n'auront pas de résultats sans une prise en charge effective. Ainsi, les changements visés passeront par l'opérationnalisation de deux résultats.

### **Résultat 1 : Une stratégie globale, adaptée et moderne de Communication pour le Changement de Comportement (CCC) relative aux DSSR améliorant la prise de décision autonome des détenteurs de droits sur leur vie sexuelle et reproductive est mise en œuvre**

Ce résultat consiste en trois livrables qui, pour leur mise en œuvre, nécessiteront principalement un encadrement technique de proximité (à travers une convention de subside avec une ONG), des outils adaptés de CCC relatifs aux DSSR ainsi qu'un plaidoyer :

#### ***A 1.1 Une stratégie CCC d'éducation sexuelle globale et adaptée est développée :***

La stratégie CCC partira des outils et expériences (e.g. TJ<sup>31</sup>) déjà existantes. Elle tiendra compte du contexte socio-culturel au Bénin, des zones d'intervention et en particulier des droits à la SSR ainsi que des rôles divers au sein des familles. Elle englobera l'amélioration des connaissances correctes du corps humain et sa sexualité, la relation entre les sexes, les attitudes et valeurs positives ('estime de soi') ou encore des compétences émotionnelles et sociales. Des thèmes prioritaires tels que la planification familiale, les IST/VIH, l'hépatite B/C, les violences basées sur le genre, les grossesses précoces, ainsi que la prévention des MNT liés aux SSR (en premier lieu la prévention du diabète et les maladies cardiovasculaires, ainsi que la prévention & vaccination HPV<sup>32</sup> contre le cancer cervical chez les adolescents dans les écoles et jeunes filles & femmes dans les formations sanitaires), la nutrition et l'usage des stupéfiants et l'alcool seront abordés.

#### ***A 1.2 Des méthodologies et canaux appropriés sont utilisés pour la mise en œuvre de la stratégie CCC :***

L'opérationnalisation de la stratégie CCC passera méthodologiquement par (i) des approches d'éducation par les pairs (clubs, écoles, parents) tenant compte du niveau d'instruction des enfants ciblés nécessitant le développement des méthodes avancées<sup>33</sup>, (ii) l'intégration de l'éducation sexuelle dans les curricula de formation et stages, (iii) la stimulation du dialogue au niveau des plateformes de monitoring (SSRAJ) et des plateformes des utilisateurs des services de santé, (iv) le conseil dépistage et la référence pour la prise en charge au niveau des formations sanitaires, (v) l'utilisation des NTIC (p.ex. applications développées dans le cadre de la coopération déléguée FNUAP) passant des messages professionnels et adaptés. Les autorités communautaires et les chefs religieux seront impliqués systématiquement dans la mise en œuvre de la stratégie. Les approches innovantes dans la mise en œuvre de la stratégie CCC seront documentées et capitalisées.

#### ***A 1.3 Un paquet CCC adapté aux besoins lié aux DSSR dans la zone (para)portuaire est mise en œuvre :***

L'action visera le personnel opérant dans le port, les travailleurs occasionnels, les travailleuses du sexe (à Jonquet) et leurs clients. Le paquet abordera les thèmes prioritaires tels que les IST/VIH, l'hépatite B/C, les violences basées sur le genre, les grossesses non-désirées, l'usage des stupéfiants et l'alcool ainsi que des compétences émotionnelles et sociales par rapport aux relations entre les sexes. Des associations professionnelles féminines seront associées à la mise en œuvre.

### **Résultat 2 : Une chaîne de services SSR complémentaires, intégrés, accessibles et de qualité (du niveau communautaire jusqu'au centre hospitalier départemental) favorisant leur utilisation équitable de la part des usagers, est renforcée dans chaque zone d'intervention**

Ce résultat passe par les composantes suivantes :

<sup>31</sup> Il s'agit d'initiales tirées de la langue Adja qui signifie : fais tout pour que l'enfant qui est né ne meurt pas.

<sup>32</sup> GAVI est le canal principal de distribution de HPV

<sup>33</sup> S'inspirant par exemple de l'expérience des bibliothèques sans frontières

### ***A 2.1 L'offre intégrée des services de planification familiale est assurée :***

Afin de maîtriser la croissance démographique, des services de planification familiale seront offerts tout au long de la chaîne des services. L'intervention assurera i) la disponibilité gratuite des intrants de qualité, notamment les méthodes de planification familiale modernes, en prévoyant l'achat des intrants comme back-up en cas d'une rupture dans la chaîne d'approvisionnement du système national ii) la disponibilité de services conviviaux de PF. Cela implique que Les services seront offerts d'une manière proactive et intégrée, orientés vers les besoins des usagers au moment voulu. Spécifiquement pour les couples, l'approche 'école des maris' sera promue.

### ***A 2.2 La prise en charge médicale et psychosociale des violences sexuelles plus proche de la population est assurée :***

L'accent sera mis sur le renforcement des compétences au niveau des formations sanitaires dans les zones ciblées pour une prise en charge médicale et un appui psychologique des violences sexuelles de proximité et confidentielle. La société civile contribuera à faciliter l'accès à ces services. Cette stratégie avancée innovante est complémentaire aux 3 Centres d'accueil existants au Bénin qui sont cependant trop éloignés pour la plupart des cas. La référence vers les services des Centres de promotion sociale et les plateformes SSRAJ sera assurée pour répondre aux besoins psychosociaux plus spécifiques de la femme et de la jeune fille objet de violence. Le développement<sup>34</sup> de services intégrés de soins pour avortements sécurisés et post-avortement sera prévu et le lien avec les centres d'accueil existants sera établi.

Un champ de travail concerne le tabou autour des VBG et des violences sexuelles en particulier qui se manifeste par une sous-notification des cas malgré les dispositifs en place (p.ex. les numéros verts, associations des femmes...). Des insuffisances persistent encore en termes de qualité de prise en charge et de couverture. Des études socio-anthropologiques seront menées afin d'identifier les leviers de changements pour lever ces tabous.

### ***A 2.3 Les ressources matérielles pour assurer une offre intégrée des services SONU/IST/MNT prioritaires sont consolidées :***

Il s'agit en premier lieu d'accompagner les grossesses des femmes y compris la prévention des complications obstétricales et les soins obstétricaux & néonataux d'urgence. Une attention sera portée sur la prise en charge des grossesses précoces. Le paquet de services comprendra également un conseil, dépistage et prise en charge des IST/VIH & Hépatite B/C. Chez les femmes enceintes un accent particulier sera mis sur la Prévention de la Transmission Mère Enfant (PTME).

Finalement, un focus particulier sera mis sur les Maladies Non Transmissibles ayant un impact sur les résultats SSR. Il s'agit de la prévention et prise en charge des complications cardiovasculaires et diabétiques durant la grossesse et des retards de croissance, de la prévention du cancer cervical, et de l'accompagnement de la ménopause. Même si les groupes cibles dans le pilier 3 sont les femmes enceintes, les jeunes filles et adolescentes, cela aidera à prévenir les MNT plus tard dans la vie.

L'offre de tous ces services SSR sera améliorée en appuyant les ressources pour assurer (i) le paquet d'intervention à haut impact au niveau communautaire, (ii) la disponibilité d'un plateau technique SSR fonctionnel, maintenu et complémentaire tout au long de la chaîne des structures de santé (centres de santé -> hôpital de zone -> centre hospitalier départemental) dans les zones ciblées, (iii) la consolidation de la référence/contre-référence pour les complications obstétricales et néonatales.

### ***A 2.4 Les compétences des ressources humaines pour améliorer la qualité globale de l'ensemble des services SSR sont renforcées :***

Une attention particulière sera accordée à (i) la diffusion de l'information et l'organisation du plaidoyer, ii) le renforcement des compétences techniques des agents communautaires et du personnel de santé par rapport au paquet de soins sexuels et reproductifs (iii) le renforcement des compétences relatives aux

<sup>34</sup> À ce jour il n'existe que 3 Centres Intégrés de Prise en Charge ('one stop centres') au Bénin ce qui constitue une barrière d'accès importante.

soins globaux orientés vers la personne et sa responsabilisation, (iv) la formation continue<sup>35</sup> du personnel (para)médical et des aides-soignants en soins obstétricaux et néonataux d'urgence (SONU)<sup>36</sup>/IST/MNT, (v) la stimulation de la participation à la formation SONU/IST/MNT en ligne, vi) la pérennisation de la formation de base par l'intégration de l'approche SONU et MNT dans les curricula, (vii) la compétence chirurgicale en lien avec la SSR soit en assurant la disponibilité d'un chirurgien privé ou public au niveau de l'hôpital de zone et le centre hospitalier départemental soit en collaborant avec un hôpital (privé ou public) ayant cette compétence et (viii) l'utilisation rationnelle et la maintenance des équipements, ce qui contribue également à réduire l'empreinte écologique.

### **A 2.5 Le plaidoyer pour l'accès financier aux services SSR est amélioré :**

Des expériences antérieures ont démontré qu'une intervention d'appui à la qualité de l'offre de soins ne conduit pas à des résultats durables si l'accès financier aux SSR n'est pas assuré. Le Bénin est actuellement dans une phase de transition vers la couverture santé universelle (CSU) à travers l'Assurance pour le renforcement du capital humain (ARCH). Il faudra faire un plaidoyer pour assurer que les zones ciblées feront partie des zones retenues par l'ARCH pour un premier pilotage du volet assurance-maladie et que celui-ci couvrira les services SSR. En complément le programme travaillera sur des conditions nécessaires pour une mise en œuvre adéquate de l'ARCH, d'une part en sensibilisant la population par rapport à leurs droits et l'adhésion à l'assurance-maladie, d'autre part en améliorant la qualité des services.

Les mécanismes locaux déjà développés<sup>37</sup> dans les zones ciblées pour faciliter l'accessibilité financière au niveau des détenteurs de droits seront encadrés et articulés/intégrés là où pertinent dans la stratégie nationale de l'assurance maladie. Finalement un plaidoyer pour la gratuité des intrants et services de PF sera mené.

### **Résultat 3 : Les innovations en matière de DSSR sont stimulées**

Ce programme met un accent particulier sur l'innovation. Toutefois, toutes les innovations ne peuvent être identifiées à ce stade. Afin de permettre l'émulation d'idées nouvelles en matière de droits à la Santé Sexuelle et Reproductive et la concrétisation de celles-ci, une facilité d'innovation sera mise en place. Celle-ci pourra au travers d'appels à propositions faire émerger des projets innovants à soutenir, y compris en matière de développement et utilisations de nouveaux outils digitaux.

#### **2.3.3.2 Intervention 5 : Health Data**

**L'objectif spécifique « La redevabilité sociale, la prise de décision informée et le pilotage stratégique sur base d'un système digitalisé de données intégrées, accessibles et de qualité sont renforcés »**

Le schéma ci-dessous décrit la logique qui constitue la base des choix faits en termes de focus et axes stratégiques prioritaires pour répondre aux défis majeurs relatifs à la gestion de l'information de santé. La chaîne de gestion de l'information sanitaire en constitue la base.

La réalisation de **trois changements majeurs** sera déterminant pour l'atteinte de l'OS :

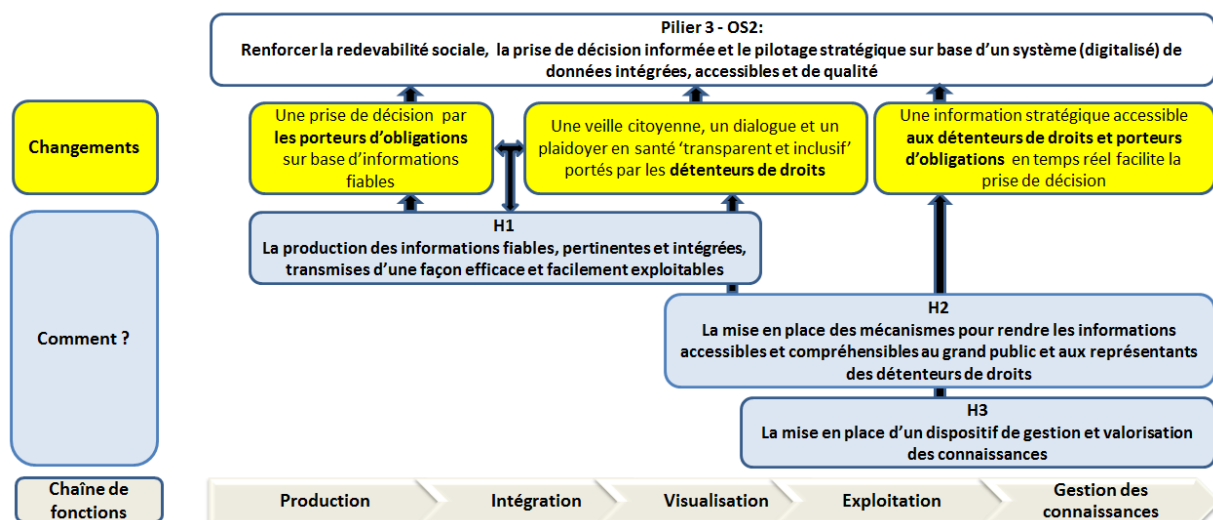
- Une information stratégique accessible aux détenteurs de droits et porteurs d'obligations en temps réel.
- Une prise de décision par les porteurs d'obligations sur base d'informations fiables.
- Une veille citoyenne, un dialogue et un plaidoyer en santé 'transparents et inclusifs', portés par les détenteurs de droits.

<sup>35</sup> En particulier les audits maternels et la formation concernant les plans d'accouchements avec la participation des maris

<sup>36</sup> Dans ce cadre la mise en œuvre des plans d'accouchement avec la participation des maris lors des visites prénatales et visites des domiciles pour couvrir et/ou prévenir les risques éventuels liés à la grossesse et à l'accouchement ainsi que l'organisation régulière et effective des audits de décès maternels et néonataux (en intégrant également un dispositif communautaire de notification des décès maternels et néonataux) sera encouragée.

<sup>37</sup> (i) l'initiative du réseau ENOUMAMA sur le DSSR pour la prise en charge des coûts liés à l'accouchement des membres, (ii) à la prise en charge communautaire de l'évacuation des urgences obstétricales et (iii) à des initiatives d'entraides mises en place par les filières agricoles





Ils passeront par l'opérationnalisation des quatre résultats suivants.

**Résultat 1 : Des informations fiables, pertinentes et intégrées, transmises d'une façon efficace et facilement exploitables permettent aux décideurs aux différents niveaux du système de prendre des décisions d'une manière informée et d'assurer un pilotage stratégique**

Ce résultat englobe les activités suivantes :

***A 1.1 La production et la consolidation des données statistiques clés de qualité dans un système global intégré digitalisé est améliorée :***

Les gestionnaires des données dans les départements/zones/communes appuyées seront encadrés pour garantir l'exactitude, l'exhaustivité et la transmission des informations désagrégées dans les délais requis. A ce titre, l'intégration des données sanitaires communautaires et du sous-secteur privé sera accompagnée.

Dans la perspective de la protection des droits de la population et de l'appui au système d'assurance maladie la numérisation de la déclaration des naissances et des décès dans les zones ciblées est un chantier concret important. Le programme s'inscrit dans la stratégie nationale en la matière. Le jumelage existant entre des communes béninoises et belges (e.g. Roeselare) sera mis en valeur autour de ce thème.

Les données (en particulier les données SSR) issues des plateformes des usagers des services de santé (PUSS) seront agrégées au niveau national. Les données contribueront à la rédaction des rapports que produisent la société civile. Elles seront également utilisées dans le cadre du suivi des recommandations de l'Examen Périodique Universel. La digitalisation des outils de collecte et de compilation aidera à réduire les erreurs de transcription et à réduire également l'empreinte écologique.

L'intégration des différentes approches de collecte de données dans le DHIS2<sup>38</sup> sera accompagnée dans une optique de parfaite interopérabilité.

***A 1.2 L'application des aides visuelles facilitant la prise de décision et le pilotage stratégiques est développée :***

Le développement des cartes sanitaires nationales, des applications informatiques d'analyse et de visualisation, ainsi que de tableaux de bord de monitoring sera appuyé, tout comme les compétences de ses concepteurs et utilisateurs. Un focus prioritaire sera mis sur les données SSR.

<sup>38</sup> L'entrepôt national de données appelé District Health Information System Version 2 (DHIS2) est une application libre (open source) de saisie, stockage, analyse et restitution des données sanitaires de routine en cours d'utilisation à l'échelle du Bénin.



Une attention particulière sera portée aux opportunités pour la structuration, visualisation et l'utilisation des données 'à la source', donc au niveau des formations sanitaires. Il s'agit des tableaux de bord et autres outils digitaux<sup>39</sup> ayant comme objectif de renforcer la qualité de la prise de décision clinique et la référence.

Une attention sera portée à ne pas multiplier le nombre d'applications au Bénin mais plutôt de contribuer à rationaliser les outils digitaux dans le secteur. Ceci inclut également les outils m-health.

### ***A 1.3 Le dispositif informatique performant dans les zones ciblées est opérationnel :***

Complémentairement aux efforts d'autres acteurs, l'acquisition d'équipements IT nécessaires à la fonctionnalité du système de « Health data » au niveau des zones (Hôpitaux de zone, Centres de Santé et Relais Communautaires) et départements appuyés, ainsi qu'une bonne connectivité sera assurée. Une attention particulière sera accordée aux technologies digitales mobiles (smartphones au niveau des Relais Communautaires), à la sécurisation des données, et au lien avec les systèmes et dynamiques nationaux (entrepôt des données au Ministère des Finances, liaison avec l'Agence du Numérique).

### ***A1.4 La formation des décideurs au niveau national et dans les zones ciblées par rapport à l'exploitation et l'analyse des informations quantitatives et qualitatives est assurée :***

La conception d'un parcours d'acquisition de compétences sera appuyée dans le but de renforcer les capacités des utilisateurs/décideurs sur l'analyse des données, le management informé et l'utilisation des applications informatiques et du réseau informatique nécessaire pour la fonctionnalité du système de « Health data ».

Un chantier innovant sera de clarifier le rôle futur des professionnels de santé en tant qu'accompagnateur par rapport aux questions/besoins qui émergent suite à l'utilisation des applications mobiles par la population.

## **Résultat 2 : Des mécanismes pour rendre des informations sanitaires accessibles et compréhensibles au grand public (redevabilité sociale) lui permettant de veiller à la qualité des services de santé fournis, de faire du plaidoyer et de dialoguer en connaissance de cause avec les fournisseurs de services et de prendre des décisions mieux informées par rapport à leur santé sont mis en place.**

Ce résultat passe par les chantiers suivants :

### ***A 2.1 L'accès au grand public des bases de données est assurée :***

Il s'agit de rendre fonctionnel des bases de données 'Open Data' qui donnent accès à des tableaux de bords publics, des cartes, des données brutes, etc... tenant compte de la loi sur la protection des données privées. Afin d'assurer la bonne utilisation de ces données, l'intervention veillera à i) appuyer le développement des messages/applications digitales adaptés à l'interlocuteur (e-mails, sms, whatsapp, autres apps...) en focalisant p. ex. sur les données relatives à la disponibilité des médicaments ou intrants de planification familiale, ou encore au suivi de la performance des services de santé ; ii) lancer des dynamiques d'utilisation des données par le grand public (veille citoyenne) à travers des initiatives de programmation numérique collaborative ('Health Hackathon') éventuellement en partenariat<sup>40</sup> avec des hubs/espaces d'innovation locaux.

### ***A 2.2 Le dialogue & plaidoyer stimulant la redevabilité sociale et la veille citoyenne est organisé :***

L'utilisation des espaces de dialogue existants (plateformes d'utilisateurs de services, comités de pilotage départementaux...) sera privilégiée. L'appui technique consistera à faciliter une bonne préparation de ce dialogue à travers l'agrégation des données de qualité, visualisées d'une manière compréhensible et combinées avec des informations qualitatives.

<sup>39</sup> Il faudrait être alerte aux opportunités dans les zones ciblées d'avancer vers un dossier médical numérisé, en se basant sur des initiatives et les plans stratégiques (du DIP) dans le secteur de la santé.

<sup>40</sup> Le lancement du programme 'D4D' (Enabel, BIO) constitue également une opportunité pour appuyer financièrement des initiatives digitales intéressantes au Bénin (via l'octroi de subsides, de prêts ou du capital) ou encore pour favoriser des partenariats entre acteurs actifs dans le D4D.

Le dispositif d'appui prévoit également le renforcement des compétences des détenteurs de droits par rapport à leurs rôles en matière de communication, plaidoyer et gestion des conflits, tout comme le développement des compétences nouvelles exigées pour l'animation de ces cadres. L'appui vise notamment à renforcer la mise en place et/ou le fonctionnement des plateformes des usagers des services de santé, en premier lieu au niveau des communes/ zones et départements et, dépendant de la dynamique, au niveau national. Ceci contribuera aussi à une représentation efficace des détenteurs de droits dans les espaces départementaux et nationaux de concertation, de décision et de redevabilité.

Des formations spécifiques seront également intégrées dans les curricula de formation initiale des étudiants des institutions de formation (INMeS/IFSIO) afin de les préparer à un dialogue constructif entre les professionnels de santé et les détenteurs des droits et de renforcer une approche qui vise l'autonomie de la population envers leur santé.

### **Résultat 3 : Un dispositif de gestion et de valorisation des connaissances permettant d'organiser et d'exploiter les ressources documentaires est mis en place.**

Ce résultat comprend trois livrables :

#### ***A 3.1 Un système d'archivage numérique sécurisé et à jour et couplé à un centre de documentation virtuel (Cyberdoc) est opérationnel :***

Il s'agit de donner un appui technique et logistique pour permettre l'archivage des documents stratégiques<sup>41</sup> aux niveaux national et des zones ciblées.

Un centre de documentation virtuel sera mis en place pour permettre d'utiliser l'archivage numérique d'une façon efficace et de consulter en ligne des ressources documentaires complémentaires aux statistiques sanitaires. Ceci inclura également l'émergence d'une plateforme unique de diffusion/échanges des bonnes pratiques en matière des DSSR.

#### ***A 3.2 Les innovations générées dans les zones d'intervention sont documentées et capitalisées :***

L'innovation technique et sociale (en termes d'outils, méthodes et stratégies) en particulier pour répondre aux besoins des jeunes & adolescents et femmes et, en général des détenteurs de droits & porteurs d'obligation sera systématiquement documentée et capitalisée sous différentes formes, adaptées selon le public cible. Ceci au profit de la population et professionnels/décideurs de la santé au Bénin, mais également de la coopération belge et de la coopération internationale en santé.

Afin de stimuler ces innovations une Facilité d'innovation sera mise en place (cf. 2.3.4 instruments). La systématisation des expériences innovantes et le renforcement d'un système de gestion de connaissances, partant du niveau opérationnel jusqu'au niveau central, sera accompagné par des institutions académiques locales et internationales.

#### ***A 3.3 Un système de formations en ligne est fonctionnel :***

En premier lieu, des formations en ligne/digitales existantes répondant aux besoins des professionnels du secteur de la santé et les détenteurs de droits seront identifiées. Il s'agit entre autre des formations en ligne telles que par exemple « le diagnostic en prise en charge clinique des patients » (en particulier concernant les SSR), les SONU, les MNT, le CCC sur les SSR, l'approche de droits -She Decides (développé par Sensoa avec l'appui de Be-cause Health) ou autres formations en ligne locales développées prenant en compte le contexte spécifique du Bénin.

Une stratégie de communication envers les différents groupes cibles concernant l'offre et contenu de ces formations ainsi que les modalités accès seront développées.

### **Résultat 4 : Les innovations en matière de Health data sont stimulées**

---

<sup>41</sup> Documents de stratégies, études, rapport des recherches, ...

Ce programme met un accent particulier sur l'innovation. Toutefois, toutes les innovations ne peuvent être identifiées à ce stade. Afin de permettre l'émulation d'idées nouvelles en matière de Health data et la concrétisation de celles-ci, une facilité d'innovation sera mise en place. Celle-ci pourra au travers d'appels à propositions faire émerger des projets innovants à soutenir, y compris en matière de développement et utilisations de nouveaux outils digitaux.

### **2.3.4 Complémentarités, synergies et coopérations déléguées envisagées avec les autres PTF**

#### **2.3.4.1 2.3.5.1. Par rapport à l'intervention « DSSR » :**

Plusieurs acteurs multi- et bilatéraux<sup>42</sup> sont actifs dans le domaine de la SSR au Bénin, en particulier dans l'éducation sexuelle dans le milieu scolaire, la planification familiale, les VBG et le SONU. Une espace de coordination nationale sous le leadership de la Direction SME - Santé Mère et Enfant<sup>43</sup> devrait permettre aux différents acteurs de coordonner leur action dans le respect du plan stratégique national et échanger leurs expériences et outils. En particulier les outils développés par UNFPA et leurs partenaires de mise en œuvre seront valorisés dans les zones ciblées par le pilier 3.

Il y a aussi des ONG locales et internationales qui travaillent sur le thème de la SSR. Plusieurs sont actives dans les zones ciblées. Parmi ces acteurs seront sélectionnés un ou plusieurs acteurs de mise en œuvre pour le volet Communication pour le Changement de Comportement (CCC) relatif aux DSSR (Résultat 1.1). Les expériences et outils des autres ONG seront mis en valeur à travers les espaces de coordination, en particulier au niveau départemental (e.g. plateforme SSRAJ). Le groupe de travail « Droits & Santé Sexuelle et Reproductive » de Be-cause Health sera également mis en valeur.

Plusieurs Ministères (et leurs entités déconcentrées) sont des partenaires stratégiques dans le domaine de la SSR. Il s'agit notamment du Ministère des Enseignements primaire et secondaire (par rapport à l'éducation sexuelle en milieu scolaire), du Ministère de la santé (par rapport aux Services SSR de la DSME et les Service Santé Scolaire de la DNSP), du Ministère de la famille (la prise en charge globale des Violences Sexuelles, le genre, l'Observatoire famille et enfant) et du Ministère de la décentralisation (pour la défense des intérêts des détenteurs de droits, la facilitation des services communautaires et une coordination entre secteurs). Ils ont un rôle important dans le cadre régulateur, la coordination des acteurs et la pérennité.

Les institutions académiques sont un partenaire important dans la documentation et capitalisation des approches innovantes dans le domaine SSR.

#### **2.3.4.2 Par rapport à l'intervention « Health Data »**

Par rapport aux stratégies d'appui à la gestion des données et informations sanitaires (SNIGS/DHIS2) y compris les informations communautaires, Enabel travaillera en concertation étroite avec des acteurs multilatéraux et bilatéraux<sup>44</sup> actifs dans ce chantier. Les réunions des PTF/santé, les groupes de travail techniques (GTT) nationaux et des revues annuelles conjointes de performance permettront d'harmoniser les actions. Le Ministère de la santé joue évidemment un rôle important, particulièrement en ce qui concerne i) la récolte des données fiables et à jour (services du SNIGS), ii) le cadre normatif de la gestion des connaissances (numérisée) suivant la stratégie nationale cyber santé, et iii) l'exploitation de l'information sanitaire pour la prise de décision, iv) la pérennité du système de gestion de l'information sanitaire et des connaissances.

Quant à la redevabilité sociale, le plaidoyer et la participation citoyenne aux prises de décisions, des ONG locales et institutions académiques locales sont des partenaires potentiels de mises en œuvre.

Les institutions académiques contribueront à alimenter et exploiter l'archive national numérique et le centre de documentation.

<sup>42</sup> UNFPA, UNICEF, Fonds Mondial, USAID, Pay-Bas, Buffett Foundation, etc

<sup>43</sup> entre autre le Groupe de Travail Technique SME

<sup>44</sup> UN Global Pulse, USAID, AFD, Fonds Mondial

### 2.3.5 Modalités d'opérationnalisation de l'approche intégrée

Une approche intégrée se traduit par i) une cohérence interne entre tous les acteurs (locaux, belges ou internationaux) concernés par la mise en œuvre des interventions du pilier 3, ii) une articulation entre les autres acteurs privés et publics belges sur base de leur valeur ajoutée respective, iii) une synergie avec les autres acteurs actifs dans le domaine de la santé au Bénin, iv) une complémentarité entre les différents piliers du portfolio et finalement, v) une cohérence entre interventions/portfolio dans les différents pays partenaires de la coopération belge.

#### 2.3.5.1 Au sein du pilier 3

Enabel étant responsable pour sa contribution aux résultats de développement et en même temps déléguant la mise en œuvre de certaines activités ou sous-activités à des acteurs tiers, il est nécessaire d'assurer une action coordonnée. Cette coordination se fera à trois niveaux : i) le niveau des ZS ciblées à travers un atelier trimestriel réunissant les différents acteurs (publics, privés et de la société civile)<sup>45</sup> concernés par la mise en œuvre du pilier 3, ii) le niveau départemental à un rythme semestriel, iii) le niveau national annuellement.

Ces échanges porteront principalement sur d'une part le système de Monitoring et Evaluation et d'autre part le système de documentation des approches innovantes et la gestion des connaissances. Ce processus sera appuyé par des appuis-conseils semestriels, un accompagnement scientifique et l'évaluation à mi-parcours et finale.

#### 2.3.5.2 Entre acteurs belges actifs dans le domaine de la santé au Bénin

A part une éventuelle délégation (convention de subside) ou contractualisation avec certains acteurs belges pour la mise en œuvre de certains sous-résultats/activités, le partenariat stratégique avec les ACNG belges (ONG et institutions académiques) et des acteurs privés pourrait se concrétiser dans un Forum des Acteurs Belges<sup>46</sup> au Bénin inspiré du modèle de la plateforme belge en santé Be-cause Health. Ambabel, en concertation avec la Représentation Enabel, facilitera la tenue des réunions de ce Forum à intervalles réguliers. Cela permettra d'échanger et capitaliser les expériences générées & outils développés à travers les différents canaux de la coopération belge dans le domaine la santé, en particulier dans les domaines d'IEC/CCC sur les DSSR en milieu scolaire, la formation technique médicale, la veille communautaire ou encore dans l'organisation de la maintenance des équipements et infrastructures. Les Groupes des Travail SSR et D4D au sein de Be-cause Health appuieront cette démarche à travers la mise à disposition d'outils (e.g. le 'e-tutorial She Decides'), de la littérature scientifique, des conseils et d'un réseau d'experts.

Le contrat-cadre Enabel par rapport à la digitalisation pourra permettre de valoriser l'expertise belge privée et publique concernant les outils digitaux au niveau de Health Data et DSSR. D'autres acteurs privés pourront être mobilisés pour la fourniture d'intrants en PF ou la maintenance des équipements.

Le monde académique et les institutions de recherche pourront être mobilisés en particulier dans le cadre des initiatives de recherche-action en matière de DSSR, de la conception des applications et outils digitalisés, de la mise à disposition des ressources techniques (e.g. formations en ligne, bibliothèque, ...) et de l'accompagnement de ses utilisateurs.

Le Pilier 3 offre aussi des opportunités intéressantes d'articulation et d'optimisation des synergies et effets de leviers avec d'autres instruments belges dont notamment Finexpo sur le financement d'équipements ou technologies en matière de SSR et Health Data.

#### 2.3.5.3 Au niveau du secteur santé au Bénin

Afin d'assurer l'efficacité, l'efficience et la pérennité des interventions, une participation dans les espaces de concertation en lien avec la DSSR au niveau des ZS & départements ciblés et le niveau national sera

<sup>45</sup> Dans l'esprit d'une approche multi-acteur au niveau de la ZS suivant la Déclaration de Dakar (2013)

<sup>46</sup> À l'image du FABAC (Forum des Acteurs Belges au Congo) en RDC

assurée. Ceci permettra d'harmoniser les mécanismes et outils DSSR existants (e.g. UNFPA, autres PTF, ONG locales) ; d'assurer l'intégration de l'action dans les stratégies nationales ; de faire un plaidoyer structuré ; et de mettre en valeur les approches innovantes concernant la SSR au niveau du Bénin.

#### **2.3.5.4 Entre piliers du portfolio Bénin :**

L'articulation avec les 2 autres piliers du portfolio portera en particulier sur : i) la Communication pour le Changement de Comportement (CCC) relative aux DSSR auprès des associations agricoles dans les départements appuyés et les travailleurs de la zone (para)portuaire, ii) la prévention de la malnutrition ('stunting') auprès des petites filles en vue de leur santé reproductive ultérieure, iii) l'autonomisation des femmes dans les zones de la filière ananas, iv) la promotion de l'adhésion des membres des associations agricoles et des travailleurs du port à une assurance maladie, v) l'intégration dans le SNIGS des données sanitaires générées par les centres de santé privés du port et les centres liés à la filière agricole autour l'ananas.

#### **2.3.5.5 Au niveau de la coopération belge :**

Dans la perspective de tirer des leçons stratégiques pour la coopération belge en santé et de développer/capitaliser soit des modèles robustes basées sur les expériences innovantes en SSR soit des innovations dans le domaine de Health Data, l'échange entre interventions en santé dans les pays partenaires de la coopération belge sera systématisé par différents canaux déjà existants. Le contrat-cadre Enabel sur la capitalisation appuiera ce processus. L'utilisation des indicateurs-clé communs dans des interventions similaires dans différents pays renforce cette dynamique.

### **2.3.6 Dispositif organisationnel pour la mise en œuvre des interventions du Pilier 3**

#### **2.3.6.1 Dispositif organisationnel de l'équipe d'appui des interventions du pilier 3 :**

##### Au niveau central :

- Il y aura 2 ATI intervention managers. L'ATI Santé Publique sera responsable pour l'intervention Health Data, tandis que l'ATI Sociologue (ou type d'expertise similaire) sera responsable pour l'intervention DSSR. Vue leurs expertises complémentaires, les deux ATI collaboreront ensemble étroitement sur le niveau technique et seront responsables pour l'ensemble des résultats du pilier 3. L'ATI Santé Publique appuiera donc aussi l'ATI Sociologue dans l'intervention DSSR concernant le renforcement technique de la chaîne de services SSR. Vice versa l'ATI Sociologue appuiera l'ATI Santé Publique pour les aspects d'accès de l'information aux détenteurs des droits et le plaidoyer dans l'intervention Health Data.
- L'intervention manager avec le profil Santé Publique assurera également la fonction de Coordinateur du domaine santé.
- Il y aura deux ATN au niveau central qui travailleront d'une façon transversale : un ATN expert en digitalisation & gestion des données sanitaires (financé par l'intervention Health data) ayant une bonne connaissance du secteur de la santé et des compétences solides en statistiques, ainsi qu'un ATN en M&E et communication interne au pilier 3 (financé par les moyens généraux).
- L'équipe d'appui admin/fin pour les deux interventions avec secrétaire, comptable, expert en contractualisation pour le suivi des conventions de subsides et chauffeurs sera basée au niveau central.

##### Au niveau départemental (DDS) :

- Une Equipe réduite au niveau des 2 DDS avec chaque fois un ATN sociologue (ou profil similaire) (un ATN financé par l'intervention DSSR et l'autre par l'intervention Health Data), un ATN santé publique (financé par l'intervention DSSR), et un chauffeur. Il y aura aussi un ATN Health Data qui appuiera les 2 DDS sous la supervision de l'ATN en digitalisation et data-management.
- Les ATN sociologues suivront le travail des ONG (dans le cadre de la convention de subsides pour le CCC) et donneront un appui en 2° ligne par rapport aux méthodologies de CCC auprès des détenteurs des droits ainsi que les aspects concernant la redevabilité sociale et la veille citoyenne.

- Les ATN santé publique appuieront le renforcement de la chaîne de services SSR et contribueront à l'analyse des données au niveau des DDS.
- L'ATN Health Data suivra la mise en place d'un système informatique performant, aura un focus sur la qualité et la promptitude des données et facilitera l'exploitation des données au niveau des DDS.

### **2.3.7.2 Ancrage institutionnel des interventions du pilier 3 :**

L'équipe centrale basée à Cotonou sera en lien avec la DPP et DIP pour la Coordination globale et la mise en œuvre de l'intervention Health Data, et avec la DSME (Direction Santé Mère Enfants) pour la mise en œuvre de l'intervention DSSR.

Au niveau déconcentré les équipes seront ancrées au niveau des Directions Départementale de la santé de l'Atlantique et du Couffo.

Il est essentiel d'assurer un ancrage au niveau des structures du ministère de la santé tant au niveau central qu'au niveau déconcentré afin d'avoir un cadre de mise en œuvre et d'articulation avec les autres acteurs actifs dans le domaine SSR et 'Health Data', et d'assurer la pérennité de l'appui.

## **2.3.7 Partenaires et modes de contractualisation**

### **Pour l'intervention DSSR**

Par rapport au 1er résultat « Communication pour le Changement de Comportement » il est prévu de déléguer la mise en œuvre à une ONG dans les zones de santé ciblées et la zone portuaire. Ceci se justifie vu i) leur expertise dans le domaine de CCC concernant l'éducation sexuelle et reproductive, ii) la proximité des communautés locales, iii) la capacité de mobilisation communautaire, iv) la perspective de renforcer des capacités locales des détenteurs des droits et assurer la pérennité. Un mapping des ONG principales actives dans le domaine du CCC sur la SSR au Bénin a démontré que le potentiel existe.

Le deuxième résultat (Renforcement de la chaîne des services SSR) sera mis en œuvre par Enabel basé sur les arguments suivants : i) expérience dans le renforcement du SONU dans les zones sanitaires au Bénin, ii) connaissance du fonctionnement des formations sanitaires publiques au Bénin, iii) connaissance du contexte du secteur de la santé afin de faciliter l'atteinte des résultats et la pérennité de l'intervention, iv) expertise dans d'autres pays partenaires concernant une approche globale sur les Violences Sexuelles. Spécifiquement par rapport aux Violences Sexuelles une collaboration/contractualisation avec une ONG locale est envisagée afin d'exploiter les mécanismes et outils qui existent déjà et qui sont adaptés au contexte socio-culturel du Bénin.

### **Pour l'intervention Health Data**

L'intervention « Health Data » sera mise en œuvre par Enabel vu i) sa connaissance du SNIGS et secteur de la santé au Bénin, ii) son expérience sur la structuration du plaidoyer des utilisateurs des services de santé au Bénin, et iii) son expertise en terme de stratégie de gestion des connaissances. Néanmoins, concernant la conception d'applications digitales pour analyser et visualiser les données statistiques, la mise en place d'une plateforme digitale aux utilisateurs des services de santé, la conception d'un système d'archivage numérique & centre de documentation virtuel (Cyberdoc) et la structuration des formations en ligne, un bureau d'étude spécialisé sera contractualisé, via le contrat-cadre Enabel pour la digitalisation en santé ou par marché public.

Une contractualisation d'institutions académiques (béninoises, belges ou internationales) est prévue pour appuyer la documentation et la capitalisation des expériences innovantes liées à l'intervention 'She

Decides', pour appuyer l'analyse statistique et l'utilisation des données sanitaires générées dans le système, et finalement, selon le besoin, pour contribuer à développer le contenu des formations en ligne.

Il n'y aura pas de coopération déléguée avec d'autres PTF mais comme développé sous le chapitre 2.3.5 (complémentarités avec d'autres PTF), il y aura une collaboration étroite avec les autres PTF. Dans ce cadre, les outils développés par le FNUAP/UNICEF, USAID et les Pays-Bas seront exploités.



## 2.3.8 Décomposition du budget de l'Intervention et modes de contractualisation

### Intervention « DSSR »

|   | Rubrique                                 | Budget € | Allocation budgétaire envisagée / Explication   | Mode de contractualisation et/ou partenaires        |
|---|--|----------|---|---|
| <b>COUTS OPERATIONNELS :</b>  |  |          |   | <b>7 900 000€</b>                                   |
| <b>Résultat 1 : Stratégie globale, adaptée et moderne de Communication pour le Changement de Comportement (CCC) sur les droits sexuels et la santé reproductive</b> |  |          |   |   |
| <b>1.050.000 €</b>  |  |          |   |   |
| Activité 1.1  | Développement d'une Stratégie CCC en SSR | 100.000  | Expertise internationale et nationale sur les différents volets (80%), coordination avec les différents acteurs et approche participative (20%) | Convention de subside via appel à proposition       |
| Activité 1.2  | Mise en œuvre de la stratégie CCC        | 300.000  | S.Activité 1.2.1 Sensibilisation et communication   | Convention de subside via appel à proposition       |
|   |  | 80.000   | S.Activité 1.2.2 Intégration de l'éducation sexuelle dans les curricula de formation et stages  | Convention de subside via appel à proposition       |
|   |  | 50.000   | S.Activité 1.2.3 Simulation du dialogue au niveau des plateformes SSRAJ   | Convention de subside via appel à proposition       |
|   |  | 150.000  | S.Activité 1.2.4 Conseil dépistage et référence pour la prise en charge (PeC) au niveau des formations sanitaires                               | Convention de subside via appel à proposition       |
|   |  | 220.000  | S.Activité 1.2.5 Utilisation TIC (plateforme interactive pour les jeunes ou message promotionnel détection MNT chez la femme enceinte)          | Convention de subside via appel à proposition       |
| Activité 1.3  | Paquet CCC dans la zone (para)portuaire  | 150.000  | Sensibilisation, communication<br>Utilisation TIC   | Convention de subside via appel à proposition       |
| <b>Résultat 2 : Le renforcement d'une chaîne de services SSR complémentaires, intégrées, accessibles et de qualité</b>  |  |          |   | <b>6.450.000 €</b>                                  |
| Activité 2.1  | Services de Planification Familiale      | 450.000  | Disponibilité gratuite d'intrants de qualité<br>Services conviviaux PF (formation des acteurs, support, école des maris)                        | Marché Public pour intrant<br>Mise en oeuvre Enabel |
| Activité 2.2  | Violences sexuelles                      | 100.000  | S.Activité 2.1.1 Etudes et formation pour un modèle adapté de PeC des violences sexuelles.  | Marché Public                                       |

|              |                        |           |  |   |
|--------------|------------------------|-----------|--|---|
|              |                        | 210.000   | S.Activité 2.2.2 Amélioration de la PeC des violences sexuelles au niveau des hôpitaux   | Marché Public                                 |
|              |                        | 330.000   | S.Activité 2.2.3 Amélioration du système de référence entre tous les services concernés par une PeC globale concernant les violences sexuelles | Marché Public                                 |
|              |                        | 140.000   | S.Activité 2.2.4 IEC sur Violences sexuelles   | Marché Public                                 |
| Activité 2.3 | Ressources matérielles | 260.000   | S.Activité 2.3.1 Conseil, dépistage et Pec IST/VIH, hép B/C  | Marché Public                                 |
|              |                        | 750.000   | S.Activité 2.3.2 Prévention/PeC MNT lié à la SSR   | Marché public<br>Mise en oeuvre Enabel        |
|              |                        | 450.000   | S.Activité 2.3.3 PIHI communautaire  | Convention de subside via appel à proposition |
|              |                        | 1.310.000 | S.Activité 2.3.4 Mise à niveau plateaux techniques SSR   | Marché public                                 |
|              |                        | 730.000   | S.Activité 2.3.5 Système durable de Référence/Contre référence   | Marché public                                 |
| Activité 2.4 | Compétences des RH     | 120.000   | S.Activité 2.4.1 Diffusion de l'information et organisation du plaidoyer   | Marché public<br>Mise en oeuvre Enabel        |
|              |                        | 370.000   | S. Activité 2.4.2 Renforcement des compétences des agents (communautaires et de santé) en SSR  | Marché public<br>Mise en oeuvre Enabel        |
|              |                        | 300.000   | S.Activité 2.4.3 Renforcement des compétences « orientation sur la personne » en SONU  | Marché public<br>Mise en oeuvre Enabel        |
|              |                        | 260.000   | S.Activité 2.4.4 Formation continue et e-learning en SONU  | Marché public                                 |
|              |                        | 300.000   | S.Activité 2.4.5 Développement de la compétence chirurgicale   | Marché public                                 |
|              |                        | 110.000   | S.Activité 2.4.6 Intégration approche SONU dans curricula  | Convention de subside via appel à proposition |
|              |                        | 150.000   | S.Activité 2.4.7 Formation en utilisation rationnelle et maintenance des équipements   | Marché public                                 |

|  |                                    |                  |  |   |
|--|------------------------------------|------------------|--|---|
| Activité 2.5   | Accessibilité financière           | 110.000          | S.Activité 2.5.1 Plaidoyer pour la MEO de l'ARCH dans les zones d'intervention<br>S.Activité 2.5.2 Consolider, articuler les initiatives communautaires d'entraide dans la perspective de l'ARCH | Marché public<br>Mise en oeuvre Enabel        |
| <b>Résultat 3 : Mise en place d'une facilité innovation</b>      |                                    |                  |  | <b>400.000€</b>                               |
| Activité 3.1   | Appuyer les initiatives innovantes | 400.000          |  | Convention de subside via appel à proposition |
| <b>Moyens généraux</b>   |                                    |                  |  | <b>1.583.110 €</b>                            |
| Personnel (sauf expertise prévue au niveau du portefeuille Pays) |                                    | 889.278          | 1 ATN méthodo et plaidoyer 2 ATN SSR, Equipe admin fin   | Enabel  |
| Investissements  |                                    | 211.935          |  | Marché public (équipement et véhicules)       |
| Fonctionnement   |                                    | 343.138          |  |   |
| Suivi-évaluation, audit, appui technique                         |                                    | 138.760          |  | Enabel, Marché public                         |
|  | <b>Total</b>                       | <b>9.483.110</b> |  |   |

## Intervention « Health Data »

|   | Rubrique   | Budget €  | Allocation budgétaire envisagée / Explication   | Mode de contractualisation et/ou partenaires  |
|---|--|-----------|---|---|
| <b>COUTS OPERATIONNELS :</b>  |  |           |   | <b>4.483.000€</b>                             |
| <b>Résultat 1 : La production d'informations fiables, pertinentes et intégrées, transmises d'une façon efficace et facilement exploitables</b>              |  |           |   | <b>2.580.000€</b>                             |
| Activité 1.1  | Production et consolidation de données statistiques clés de qualité        | 300.000   | Supervision & encadrement des formations sanitaires, concertation (surtout concernant la Déclaration de Naissances numérisée) , expertise pour l'interopérabilité digitale des base de données avec DHIS2 | Mise en oeuvre Enabel<br>Marché public        |
| Activité 1.2  | Outils visuels pour prise de décision                                      | 230.000   | Expertise pour développement logiciel et paramétrage outils   | Marché public                                 |
| Activité 1.3  | Dispositif informatique performant   | 1.020.000 | Achat de matériel (serveur, PC, imprimante, smartphone, stabilisateur, software,,,) )   | Marché public (équipement)                    |
|   |  | 510.000   | Frais de communication et connection  | Marché public                                 |
|   |  | 170.000   | Formation à l'utilisation des outils  | Marché public                                 |
| Activité 1.4  | Formation des décideurs et utilisateurs du SIS                             | 350.000   | Expertise,formation, support  | Marché public                                 |
| <b>Résultat 2 : La mise en place des mécanismes pour rendre les informations accessibles et compréhensibles au grand public et aux représentants des RH</b> |  |           |   | <b>350.000€</b>                               |
| Activité 2.1  | Accès base de données au grand public                                      | 100.000   | Expertise pour le développement des applications et messages digitaux   | Marché public                                 |
| Activité 2.2  | Organisation du dialogue et du plaidoyer                                   | 250.000   | Lancer et animer des initiatives pour un dialogue utilisant une plateforme digitale, agrégation et visualisation des données , formation des détenteurs de droits , coordination du plaidoyer             | Convention de subside via appel à proposition |
| <b>Résultat 3 : La mise en place d'un dispositif de gestion et de valorisation des connaissances</b>  |  |           |   | <b>1.153.000€</b>                             |
| Activité 3.1  | Système d'archivage numérique et centre de documentation virtuel           | 253.000   | S. Activité 3.1.1 Opérationnalisation du système d'archivage numérique  | Marché public                                 |
|   |  | 400.000   | S. Activité 3.1.2 Mise en place d'un centre de documentation virtuel  | Marché public                                 |
| Activité 3.2  | Documentation et capitalisation des innovations générées dans le programme | 300.000   | Appui scientifique pour appuyer les acteurs du programme, Production des outils de capitalisation, diffusion & communication  | Marché Public                                 |

|  |   |                  |   |   |
|--|---|------------------|---|---|
| Activité 3.3   | Opérationnalisation d'un système de formations en ligne | 200.000          | Expertise pour contextualiser certains outils et formations | Marché public                                 |
| <b>Résultat 4 : Mise en place d'une facilité innovation</b>      |   |                  |   | <b>400.000€</b>                               |
| Activité 4.1   | Appuyer les initiatives innovantes                      | 400.000          |   | Convention de subside via appel à proposition |
| <b>Moyens Généraux</b>   |   |                  |   | <b>1.033.890 €</b>                            |
| Personnel (sauf expertise prévue au niveau du portefeuille Pays) |   | 650.522          | 1 ATN méthodo et plaidoyer 2 ATN HD, Equipe admin fin       | Enabel  |
| Investissements  |   | 132.765          |   | Marché public (équipement et véhicules)       |
| Fonctionnement   |   | 201.862          |   |   |
| Suivi-évaluation, audit, appui technique                         |   | 78.740           |   | Enabel, Marché public                         |
| <b>Total</b>   |   | <b>5.516.890</b> |   |   |

### 2.3.9 Hypothèses, Risques, mesures d'atténuation et engagements attendus

| Risques   | Probabilité | Impact | Traitement <sup>4</sup> | Mesures de mitigation   |
|---|-------------|--------|-------------------------|---|
| <b>Objectif spécifique de l'intervention DSSR : Les droits et l'accès à des services de santé sexuelle et reproductive de qualité sont renforcés</b>  |             |        |                         |   |
| <b>Résultat 1 : Une stratégie globale, adaptée et moderne de Communication pour le Changement de Comportement (CCC) relative aux DSSR est mise en œuvre</b>   |             |        |                         |   |
| Les pesanteurs socioculturelles et institutionnelles ralentissent les changements favorables à l'accès aux mesures contraceptives modernes, la prévention des maladies sexuelles transmissibles et aux droits des bénéficiaires                           | Moyenne     | Elevé  | Atténuer                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les capacités des ONG, associations locales en plaidoyer, négociation et communication</li> <li>Faire le plaidoyer vers les autorités politiques décentralisées</li> <li>Faire le plaidoyer pour réviser/adopter le cadre légal pour garantir les droits aux détenteurs des droits</li> </ul>  |
| La peur pour la stigmatisation et le rejet social empêchant les victimes des violences sexuelles de chercher de l'aide  | Elevé       | Elevé  | Atténuer                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborer avec les ONG/PTF actifs dans le domaine des Violences Sexuelles</li> </ul>  |
| <b>Résultat 2 : La chaîne de services SSR complémentaires, intégrés, accessibles et de qualité (partant du niveau communautaire jusqu'au centre hospitalier départemental) favorisant leur utilisation équitable de la part des usagers est renforcée</b> |             |        |                         |   |
| La survenue de rupture des intrants de contraception moderne de qualité réduit l'offre de services  | Moyenne     | Élevé  | Éviter                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir une collaboration étroite entre tous les partenaires concernés par la SSR dans le secteur afin d'assurer la disponibilité permanente des intrants de Planification familiale de qualité le plus près des utilisateurs</li> <li>Veiller sur la qualité des intrants (collaboration avec Quamed)</li> </ul>   |
| Ralentissement de la mise en œuvre de l'ARCH freine l'accessibilité financière aux services DSSR  | Moyenne     | Élevé  | Atténuer                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faire un plaidoyer pour inclure les ZS d'appui dans la phase pilote de mise en œuvre de l'ARCH</li> <li>Soutenir des initiatives locales dans les ZS pour la subvention des contraceptifs et la prise en charge médicale des Violences Sexuelles</li> </ul>  |
| Insuffisance de personnels de santé qualifiés dans les structures de soins et leur instabilité surtout dans les zones difficiles d'accès  | Élevée      | Élevé  | Atténuer                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Appuyer les réformes de la politique de décentralisation pour élargissement des compétences des maires en matière de santé</li> <li>Négocier avec le Ministère de la Santé le maintien au poste des agents formés sur le programme</li> <li>Proposer au niveau du dialogue politique des mécanismes pour attirer et maintenir le personnel en zone rurale</li> </ul> |
| La non-adhésion des porteurs d'obligations aux changements recherchés   | Moyenne     | Elevé  | Atténuer                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un système d'objectifs de performances pour motiver le personnel à atteindre les résultats</li> <li>Travailler sur les conditions de travail dans les formations sanitaires</li> <li>Renforcer le plaidoyer stratégique pour une rémunération correcte du</li> </ul>   |

|   |         |       |          |   |
|---|---------|-------|----------|---|
|   |         |       |          | personnel de santé  |
| La non-fonctionnalité de l'équipement médicotechnique pour assurer les services SONU/SSR  | Moyenne | Elevé | Atténuer | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un mécanismes pour assurer une maintenance adéquate dans les zones ciblées</li> </ul>  |
| Blocage des réformes de partenariat public privé dans le secteur de la sante limitant une offre privée de qualité de services de santé de la reproduction | Moyenne | Elevé | Atténuer | <ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer le dialogue politique concernant l'adoption de la politique nationale de contractualisation</li> <li>Négocier dans les ZS ciblées des contrats (achat stratégique) avec les prestataires privés pour compléter la chaîne des services SSR</li> </ul> |

|  |         |         |          |   |
|--|---------|---------|----------|---|
| <b>Objectif spécifique de l'intervention Health Data : La redevabilité sociale, la prise de décision informée et le pilotage stratégique sur base d'un système digitalisé de données intégrées, accessibles et de qualité sont renforcées</b>  |         |         |          |   |
| <b>Résultat 1 : D'informations fiables, pertinentes et intégrées, transmises d'une façon efficace et facilement exploitables permettant aux décideurs aux différents niveaux du système de prendre des décisions d'une manière informée et d'assurer un pilotage stratégique sont produites</b>  |         |         |          |   |
| Vitesse de connexion ou accès limité pour l'encodage et la remontée d'informations statistiques  | Moyenne | Moyenne | Atténuer | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faire le plaidoyer pour extension rapide de la couverture internet à toutes les ZS</li> </ul>  |
| <b>Résultat 2 : Des mécanismes pour rendre des informations sanitaires accessibles et compréhensibles au grand public (redevabilité sociale) lui permettant de veiller à la qualité des services de santé fournis, de faire du plaidoyer et de dialoguer en connaissance de cause avec les fournisseurs de services et de prendre des décisions mieux informées par rapport à leur santé sont mis en place</b> |         |         |          |   |
| Une réticence auprès des autorités et/ou partenaires pour rendre les données sanitaires accessibles / exploitables au grand public   | Moyenne | Moyenne | Atténuer | <ul style="list-style-type: none"> <li>Faire un plaidoyer lors du dialogue politique et en particulier durant les revues sectorielles et les réunions des PTF</li> <li>Appuyer la structuration du dialogue avec les détenteurs des droits au niveau national (e.g. mis en place d'un comité national des PUSS)</li> <li>Faire un plaidoyer pour la subvention des tarifs d'accès internet aux réseaux sociaux</li> </ul> |
| Le manque de confiance entre détenteurs de droits et porteurs d'obligation qui entrainerait la sous-utilisation des services fournis ou la réalisation des droits revendiqués on qui entrainerait la sous-utilisation des services fournis ou réalisation des droits revendiqués   | Moyenne | Elevé   | Atténuer | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les nouvelles zones ciblées tirer les leçons de la dynamique des PUSS initiées dans le programme Enabel actuel (PASS Sourou) visant un dialogue constructif entre les détenteurs des droits et les porteurs d'obligation</li> <li>Promouvoir l'instauration d'un comité national des PUSS</li> <li>Appuyer les mairies/préfets à jouer leur rôle de médiation</li> </ul>      |
| Faible accès des adolescents et jeunes aux plates formes web ou applications dû aux coûts élevés d'accès ou tout autre obstacle restreignant l'accès à internet  | Moyenne | Elevé   | Atténuer | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plaidoyer auprès le gouvernement du Bénin à travers différents canaux (les SSRAJ, les plateformes des usagers des services de santé ...)</li> </ul>  |



**Résultat 3 : Un dispositif de gestion et de valorisation des connaissances permettant d'organiser et d'exploiter les ressources documentaires est mis en place**

|   |         |       |          |   |
|---|---------|-------|----------|---|
| La lenteur du processus pour changer la culture, tant au niveau des managers dans les ZS et des plateformes de concertation, pour systématiquement baser leurs décisions/arguments sur des informations et des analyses | Moyenne | Elevé | Atténuer | Former et accompagner les décideurs/membres des plateformes par rapport au management informé<br>Rendre les informations accessibles et facilement exploitables |
|---|---------|-------|----------|---|

Certains risques devraient constituer des éléments d'engagement de la partie béninoise et faire l'objet d'un suivi lors des dialogues Belgique-Bénin dans le cadre du Comité de pilotage ou Comité Paritaire Mixte de Concertation, à savoir :

En général :

- Doter les zones ciblées (DDS, ZS) de tous les moyens de fonctionnement nécessaires à la réalisation de leur mandat (véhicules, carburant, communication, frais de mission, frais de réunion de coordination, ...)
- Assurer la mise à disposition des locaux et l'accès à l'internet aux équipes d'appui d'Enabel
- Assurer une bonne coordination et planification des interventions entre les différents partenaires afin d'éviter les risques d'inefficacité, d'inefficience dans l'atteinte des objectifs ou de duplication

Liés à l'intervention DSSR :

- Eviter la survenue de rupture des intrants de contraception moderne
- Assurer la suffisance et stabilité de personnels de santé qualifiés dans les structures de soins surtout dans les zones difficiles d'accès
- Assurer la maintenance régulière des équipements medicotechniques, informatiques et la fourniture de la connectivité internet.
- Mettre en œuvre l'ARCH dans les zones ciblées afin d'assurer l'accessibilité financière aux services DSSR
- Poursuivre les réformes de la politique de décentralisation pour élargissement des compétences des maires en matière de santé.

Liés à l'intervention Health Data:

- Veiller à ce que les données statistiques des Formations Sanitaires privées soient également produites, collectées et intégrées dans le DHIS2
- Garantir le principe que les données sanitaires sont ouvertes au grand public

## Partie 3 : Pilotage et Coordination du Portefeuille

### 3.1 Pilotage du Portefeuille

La mise en œuvre du portefeuille s'inscrit dans le cadre de la Convention Générale entre l'Etat belge et le Bénin, telle que signée en septembre 2018. Le portefeuille fera l'objet d'une convention spécifique (CS) établie entre les deux parties. Une convention de mise en œuvre (CMO) entre l'Etat belge et Enabel sera établie, en accord avec l'Arrêté Royal du 17/12/2017 portant approbation du premier contrat de gestion entre l'Etat belge et Enabel.

Le dispositif de Pilotage du Portefeuille se désagrège en deux niveaux :

1. Au niveau de chaque Intervention (ou le cas échéant sous-portefeuille d'interventions) : via le **Comité de Pilotage** qui se réunit semestriellement et est co-présidé par le Ministère du Plan et Développement et le Représentant Enabel, avec la participation d'un représentant du MAEC, un représentant du MEF, un représentant des différents Ministères techniques impliqués, un représentant du secteur privé (Interprofession Ananas sur Pilier 1, PAC sur Pilier 2, Formations sanitaires privées Pilier 3) et le cas échéant des représentants des autorités décentralisées, de la société civile, ... Ce Comité de Pilotage a pour mandat de suivre l'état de mise en œuvre de l'Intervention et atteinte de ses résultats, valider son rapportage, valider ses programmations, analyser les contraintes éventuelles et y rechercher des solutions, suivre la réalisation des engagements mutuels spécifique à l'intervention, valider les propositions d'ajustement technique et modifications budgétaires.

La composition des Comités de Pilotage pour chacun des 3 piliers se présenterait de la manière suivante :

| Pilier 1                       | Pilier 2                                    | Pilier 3                              |
|--------------------------------|---|---------------------------------------|
| MPD (Président)                | MPD (Président)                             | MPD (Président)                       |
| RR (Co-Président)              | RR (Co-Président)                           | RR (Co-Président)                     |
| MAEP (Sponsor principal)       | MIT (Sponsor principal)                     | MS (Sponsor principal)                |
| MAEC                           | MAEC  | MAEC                                  |
| MEF                            | MEF   | MEF                                   |
| MPME                           | MISP  | ANCB                                  |
| MIC                            | MINDEF                                      | MASM                                  |
| ATDA PDA 7                     | PAC   | DDS                                   |
| Représentants Interprofessions | Représentants principaux acteurs portuaires | Représentants FOSA (privés + publics) |
| Principaux partenaires de meo  | Principaux partenaires de meo               | Principaux partenaires de meo         |

2. Au niveau global du Portefeuille : via le **Comité Mixte Paritaire de Concertation**, qui se réunit une fois par an au Bénin (et tous les 3 ans au niveau Ministériel en alternance en Belgique ou au Bénin selon les dispositions de la Convention Générale). Ce Comité est co-présidé par le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, pour la partie béninoise et par le Directeur Général de la DGD pour la partie belge, de Ambabel, de Enabel, et de représentants (niveau SGM/DC) des différents Ministères Techniques concernés. Ce Comité a pour mandat de suivre l'état de mise en œuvre et atteinte de ses résultats du Portefeuille dans sa globalité, analyser les contraintes éventuelles pour la bonne réalisation du Portefeuille et y rechercher des solutions, suivre la réalisation des engagements mutuels, valider les propositions de modification dans le portefeuille (cfr ci-dessous).

## 3.2 Modalités de modification du Portefeuille

Au niveau des instances belges, tel que défini dans le Contrat de Gestion entre l'Etat belge et Enabel, les modifications suivantes nécessitent un accord préalable du :

**a. Ministre si les changements portent sur :**

- Les objectifs globaux et spécifiques et les indicateurs d'impact et outcome
- Le budget global du portefeuille
- La durée du portefeuille
- Les modalités et acteurs exclus

**b. Conseil d'Administration de Enabel si les changements portent sur :**

- La réorientation du Portefeuille ayant un impact budgétaire supérieur à 15% du budget global du portefeuille
- La délégation de l'exécution d'une partie d'une intervention, à de nouveaux acteurs, dans une procédure d'attribution directe
- Des nouvelles interventions liées à un objectif spécifique de la Stratégie Pays par le biais d'affectation de la réserve<sup>47</sup>
- Des affectations de la réserve autre que pour de nouvelles interventions
- L'arrêt d'intervention<sup>48</sup>

Ces différentes modifications seront présentées au **Comité Mixte Paritaire de Concertation pour validation**.

## 3.3 Monitoring & Evaluation et capitalisation

La Coopération gouvernementale et ses partenaires reconnaissent l'importance du monitoring, de l'évaluation et de l'apprentissage, dans la gestion des résultats de développement. Dans le portefeuille pays, ceci se traduit en un ensemble intégré d'instruments et d'approches générant informations adéquates et fiables qui permettent aux acteurs et parties prenantes de contribuer aux résultats de développement en prenant des décisions basées sur des données factuelles. L'ensemble des instruments prend en compte également les questions d'apprentissage stratégique pour la Coopération gouvernementale.

Le portefeuille Bénin et ses interventions incluent cet ensemble intégré d'instruments ainsi que la garantie d'un budget adéquat pour leur application. Plus spécifiquement, au niveau du portefeuille, les instruments prévus sont l'évaluation stratégique, les revues annuelles internes du portefeuille, et les revues à mi-parcours des interventions. Au niveau des interventions, les instruments nécessaires sont constitués par le suivi continu de la performance (incluant le processus de baseline, le monitoring continu de la mise en œuvre, les audits de la qualité des données), ainsi que par un ensemble d'activités de gestion et partage des connaissances incluant notamment une réflexion systématique sur l'action (et pouvant inclure la recherche-action participative, l'apprentissage par les pairs, le développement de communautés de pratiques et la capitalisation d'expérience).

Le processus de capitalisation qui pourra se focaliser tant sur des produits que des processus sera accompagné par les experts sectoriel d'Enabel et le cas échéant complété par des expertises externes (notamment universitaire).

Notons enfin que des audits financiers externes seront organisés régulièrement, tantôt au niveau des interventions individuelles tantôt au niveau du portefeuille dans sa globalité.

<sup>47</sup> Pour autant que le Chef de Poste n'a pas émis d'objection. En cas d'objection, l'accord du Ministre est sollicité

<sup>48</sup> Idem

### 3.4 Dispositif organisationnel pour la coordination du Portefeuille

Le dispositif organisationnel pour la coordination du Portefeuille a été conçu tenant compte de :

- L'expertise nécessaire pour assurer un bon pilotage du Portefeuille et garantir la réalisation des objectifs et résultats de développement visés.
- L'importance d'assurer une coordination efficace de chaque Pilier, tout en assurant aussi une capacité de nourrir le dialogue sectoriel (rôle des Intervention managers principaux – IM/P)
- La nécessité d'assurer une gestion adéquate des risques fiduciaires (rôle du RAF int et Expert Contractualisation)
- L'approche pyramidale visant à permettre à chaque superviseur d'encadrer de manière directe un nombre raisonnable de collaborateurs
- L'enveloppe budgétaire mise à disposition dans le Portefeuille à cet effet

La gestion du portefeuille sera assurée par le Représentant Résident, en veillant, en particulier, à la cohérence et à la complémentarité des interventions et à l'assurance de qualité.

Chaque intervention aura son propre Intervention Manager, ainsi que du personnel d'appui dédié à l'intervention. Le Responsable administratif et financier international (RAFI)<sup>49</sup> et l'Expert contractualisation<sup>50</sup> agiront sous la responsabilité du Représentant Résident en appui aux gestionnaires des interventions. Ils seront responsables des prestations des équipes d'appui des interventions.

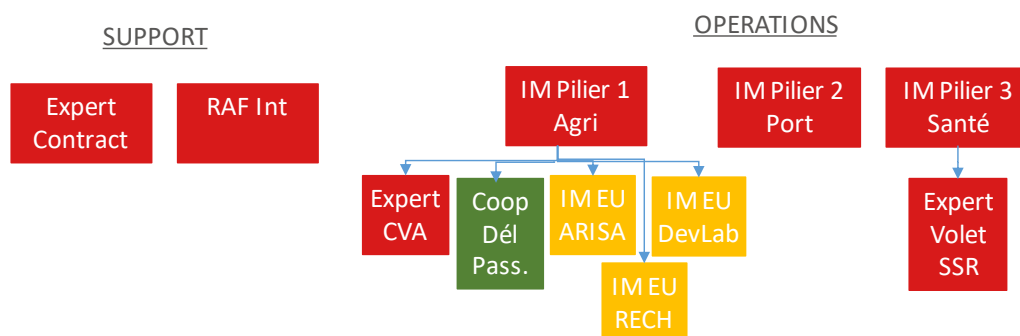
En plus des équipes sur place, Enabel déploiera des experts thématiques du siège en backstopping et pour des appuis ponctuels.

Les interventions seront mises en œuvre en régie, sous la responsabilité de Enabel, selon ses propres systèmes de gestion.

D'un point de vue contractuel, cette mise en œuvre pourra prendre les formes suivantes :

- La mise en œuvre directe par Enabel, principalement via l'assistance technique ;
- La sous-traitance via des marchés publics (services, travaux et fournitures), pour laquelle Enabel aura, seule, le rôle d'Autorité Contractante ;
- L'octroi de subsides à des entités publiques et organisations privées à but non lucratif pour laquelle Enabel aura, seule, le rôle d'Autorité Contractante ;
- Les accords-cadres et spécifiques de coopération.

Sur cette base, le dispositif organisationnel pour le Programme Bénin se présente de la façon suivante :



Ce schéma intègre aussi les Coopérations déléguées passives (en vert) ainsi que les coopérations déléguées actives/financements de bailleurs tiers tels qu'existant ou fortement probables sur base de la situation actuelle (en jaune).

<sup>49</sup> Prévu pour une période de 57 mois (soit les 54 mois de meo et 3 mois de clôture), mais dont 3 mois seront financés par une intervention GP.

<sup>50</sup> Prévu pour une période de 24 mois pour assurer le bon lancement des interventions et renforcer les capacités des collaborateurs nationaux sur ces domaines.

La budgétisation de ce dispositif se présente de la manière suivante :

| <b>RH Portefeuille</b>             | <b>Durée</b> | <b>Coûts estimés (Euros)</b> |
|------------------------------------|--------------|------------------------------|
| 3 Intervention Managers Principaux | 57 mois      | 2.565.000                    |
| 2 Experts Int                      | 54 mois      | 1.620.000                    |
| 1 RAfi                             | 57 mois      | 810.000                      |
| 1 Expert Int Contractualisaion     | 24 mois      | 360.000                      |
| <b>Total</b>                       |              | <b>5.355.000</b>             |

Et la synthèse des frais opérationnels comme suit :

|          |                | <b>Budget portefeuille</b>  |                        |                   |                      |                  |                     |             |
|----------|----------------|-----------------------------|------------------------|-------------------|----------------------|------------------|---------------------|-------------|
|          |                | <i>Budget interventions</i> |                        |                   |                      |                  | <i>Budget total</i> | <i>%</i>    |
|          |                | <i>Coûts opérationnels</i>  | <i>Moyens généraux</i> | <i>Total</i>      | <i>Expertise int</i> | <i>Réserve</i>   |                     |             |
| Pilier 1 | Intervention 1 | 11.990.300                  | 1.491.618              | 13.481.918        |                      |                  | 13.481.918          | 22.47%      |
|          | Intervention 2 | 10.275.000                  | 1.243.082              | 11.518.082        |                      |                  | 11.518.082          | 19.20%      |
| Pilier 2 | Intervention 3 | 8.800.000                   | 1.200.000              | 10.000.000        |                      |                  | 10.000.000          | 16.67%      |
| Pilier 3 | Intervention 4 | 7.900.000                   | 1.583.110              | 9.483.110         |                      |                  | 9.483.110           | 15.80%      |
|          | Intervention 5 | 4.483.000                   | 1.033.890              | 5.516.890         |                      |                  | 5.516.890           | 9.19%       |
|          | Réserve        |                             |                        |                   |                      | 4.645.000        | 4.645.000           | 7.74%       |
|          | Expertise int. |                             |                        |                   | 5.355.000            |                  | 5.355.000           | 8.93%       |
|          | <b>Total</b>   | <b>43.448.300</b>           | <b>6.551.700</b>       | <b>50.000.000</b> | <b>5.355.000</b>     | <b>4.645.000</b> | <b>60.000.000</b>   |             |
|          | <b>%</b>       | <b>72.41%</b>               | <b>10.92%</b>          | <b>83.33%</b>     | <b>8.93%</b>         | <b>7.74%</b>     |                     | <b>100%</b> |

## Annexe 1 : Matrice des indicateurs

### Objectifs globaux du Portefeuille

| Changements visés   | Indicateurs (source de vérification)   | Baseline  | Target   |
|---|--|---|--|
| <b>Objectif global 1</b> : Contribuer à la création d'emplois décents et durables, à l'augmentation des revenus des acteurs économiques et des ménages, et à l'amélioration des équilibres macro-économiques du Bénin | <u>En lien avec Pilier 1</u> :<br>Taux d'augmentation de la contribution de la filière ananas au PIB (Source INSAE)  | 1,28 %  | 2,2%   |
|   | Nombre d'emplois FTE décents créés (Source INSAE, désagrégé par tranche d'âge et par sexe)   | 0   | 5.000  |
|   | <u>En lien avec Pilier 2</u> :<br>Proportion d'emplois précaires (payés à la tâche) qui sont devenus décents (Enquête à réaliser, par tranche d'âge et par sexe) | Env 20% (à confirmer)   | 60%  |
|   | Evolution du volume d'activité (import/export)   | 10 millions de tonnes   | +20%   |
| <b>Objectif global 2</b> : Contribuer à la bonne gestion du dividende démographique, à la réduction de la mortalité maternelle et infantile et améliorer la productivité du capital humain                            | Taux de réduction de la mortalité maternelle (pour 100.000 nouveaux nés) (Annuaire statistique)  | Abomey/Calavi/So Ava : 107,3<br>Alladah/Toffo, Ze : 48,7<br>Ouidah/Kpomasse/Tori/Bossito : 62,9<br>Aplahoue/Djakotomey/Dogbo : 268,1<br>Klouekame/Lalo/Toviklin : 116 | Réduction de 30% du nombre de décès par 100.000 naissances |
|   | Taux de réduction de la mortalité infantile (en institution – pour 1.000) (Base de données SDMR)   | ACSA : 36,5<br>ATZ : 5,3<br>OKTB : 0<br>ADD : 11,5<br>KLT : 0,8   | Réduction de 30% du nombre de décès                        |
|   | Age moyen à la 1 <sup>ère</sup> grossesse (Enquête)  | A mesurer   | Augmentation d'un an à la 1 <sup>ère</sup> grossesse       |

## Intervention 1 : Appui au développement des chaînes de valeur ajoutée (CVA) porteuses et à l'entrepreneuriat dans le domaine de l'agro-business

| Changements visés   | Indicateurs (source de vérification)   | Baseline  | Target   |               |
|---|--|---|--|---------------|
| <b>Objectif Spécifique 1</b> : Renforcer de manière inclusive et durable les CVA ciblées et leur positionnement sur le marché, en œuvrant à répondre aux goulots d'étranglement clés de celle-ci et à la professionnalisation des agri-entrepreneurs y impliqués... | Revenus moyens nets des <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrepreneurs producteurs agricoles (FCA par Hectare)</li> <li>- Transformateurs (En FCFA par tonne produite)</li> <li>- Commerçants ananas frais (En FCFA par tonne commercialisée)</li> </ul> | 4.340.000 CFA/ha<br>234.000 CFA/T<br>667.000 CFA/T  | 6.340.000 CFA/ha<br>304.200 CFA/T<br>734.250 CFA/T |               |
|   | Nombre d'hectares cultivés de manière durable<br><br>(Désagrés par tranche d'âge et par sexe)<br>(Enquêtes)  | 180 ha  | 400 ha   |               |
|   | <b>Résultat 1</b> : Des clusters inclusifs et fonctionnels associent des producteurs organisés, des entreprises en lien avec les marchés et des entreprises de service dans des transactions sécurisées et mutuellement profitables                              | Nombre d'acteurs impliqués dans des clusters fonctionnels<br>(Registre de suivi + par enquêtes) | 2.500 acteurs                                      | 6.000 acteurs |
|   | Fonctionnalité des clusters<br>(Indice composite – par enquêtes)   | A déterminer lors de la baseline  | Supérieur à 75%                                    |               |
| Fonctionnalité des OP<br>(Indice composite – par enquêtes)  | A déterminer lors de la baseline   | Supérieur à 75%   |  |               |
| Proportion de producteurs engagés dans des contrats à terme (par enquêtes)  | 10%  | 25%   |  |               |
| Proportion de contrats producteurs-agrégateurs respectés (AIAB)   | A déterminer lors de la baseline   | Supérieur à 75%   |  |               |



|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <p><b>Résultat 2 :</b> La compétitivité des CVA est améliorée par une augmentation des marges aux différents maillons</p>      | <p>Augmentation globale de la production</p> <p>Evolution des rendements</p> <p>Nombre d’hectares mis en valeur pour la production d’ananas</p> <p>Marge brute au niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- production</li> <li>- transformation</li> <li>- commercialisation</li> </ul> <p>Capacité de transformation des unités dans les CVA</p> <p>(par sexe, par commune, par cluster)<br/>(PNDFA + enquêtes)</p> | <p>345.060 T</p> <p>45,59 T/ha (Cayenne lisse)<br/>36,41 T/ha (Pain sucre)</p> <p>6.000 ha</p> <p>76,6 – 30,7 CFA/kg (Bio – Conv)<br/>170 – 215 CFA/kg (artisanal – indu)<br/>36,67 – 71,72 (frais – jus)</p> <p>188.000 T/an</p> | <p>+ 100.000 T</p> <p>60 T/ha<br/>50 T/ha</p> <p>+ 500 ha (dont 50% en BIO)</p> <p>+ 20%<br/>+ 20%<br/>+ 20%</p> <p>300.000 T/an</p> |
| <p><b>Résultat 3 :</b> Les parts de marché des opérateurs béninois sur les marchés existants et potentiels sont augmentées</p> | <p>Croissance de l’exportation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans la sous-région</li> <li>- vers les marchés EU et Moyen Orient</li> </ul> <p>(PNDFA, AIAB)</p>  | <p>14,175 millions de litres/an<br/>2 T/an</p>  | <p>+ 20%<br/>20 T/an</p>   |

## Intervention 2 : Création d'un contexte favorable aux investissements publics et privés durables dans les CVA ciblées

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <p><b>Objectif spécifique 2 :</b> Création d'un environnement favorable au développement des CVA ciblées et à l'innovation</p>  | <p>Accroissement de l'encours de crédit au niveau de la filière<br/>(par sexe, maillons, type d'entreprises)</p> <p>Evolution du cadre incitatif pour les opérateurs de la filière (Enquêtes)</p>  | <p>A déterminer lors de la baseline</p> <p>/</p>  | <p>+40%</p> <p>Politique fiscale rendue plus avantageuse</p> <p>Réduction des barrières non tarifaires</p>   |
| <p><b>Résultat 1:</b> Les entreprises ont accès à des services financiers et non financiers adaptés à leurs besoins</p>   | <p>Evolution du taux d'intérêt pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les équipements</li> <li>- les crédits campagnes</li> </ul> <p>Nombre d'entreprises qui obtiennent des services financiers et non financiers<br/>(par sexe, type d'entreprises, type de services)<br/>(par enquêtes)</p>  | <p>Entre 15 et 20%</p> <p>Entre 14 et 22%</p> <p>A déterminer lors de la baseline</p>                                 | <p>Moins de 15%</p> <p>Moins de 12%</p> <p>+ 40%</p>   |
| <p><b>Résultat 2:</b> L'amélioration des infrastructures et du cadre légal favorise le développement de la filière ananas</p>   | <p>Nombre de km de piste de désenclavement des zones de production aménagées<br/>(données ATDA)</p> <p>Nombre d'actions de plaidoyer entamées pour améliorer le cadre légal</p> <p>Nombre d'actions ayant abouti à des actions du gouvernement pour améliorer le cadre légal</p> <p>Performance de l'Interprofession (Enquête sur base indice composite)</p> | <p>0</p> <p>Nombre actions menées : 0</p> <p>Nombre actions avec succès :</p> <p>A déterminer lors de la baseline</p> | <p>100 km</p> <p>Nombre actions menées : 10</p> <p>Nombre actions avec succès : 5</p> <p>Supérieur à 75%</p> |
| <p><b>Résultat 3 :</b> La diffusion d'innovations et de solutions digitales au sein des chaînes de valeur améliore les performances des entreprises et stimule la création d'emplois nouveaux</p> | <p>Nombre d'innovations soutenues</p>  | <p>0</p>  | <p>Min 5 par an</p>  |

### Intervention 3 : Appui au développement du secteur (para) portuaire

| Changements visés  | Indicateurs (source de vérification)   | Baseline  | Target   |
|--|--|---|--|
| <b>Objectif spécifique :</b> Améliorer la compétitivité du port à travers l'amélioration du climat des affaires et le renforcement de la performance des acteurs (para) portuaires.  | Indice de performance logistique de la Banque Mondiale <sup>51</sup>   | Indice global de 2,43 en 2016                               | Amélioration de 15 % de l'indice   |
|  | Temps d'attente au quai par porte-conteneurs (statistiques MIT/PAC)  | 25.1 heures <sup>53</sup> (fin 2016)                        | Réduction de 15 % du nombre d'heures                                     |
|  | Délai moyen portuaire par type de conditionnement (statistiques MIT/PAC avec données sur container et sur vrac) <sup>52</sup>                                      | Container 12.36 jours (fin 2016)<br>Vrac 7 jours (fin 2016) | Réduction de 15 % du nombre de jours                                     |
| <b>Résultat 1 :</b> Améliorer l'environnement des affaires portuaires et la confiance des opérateurs notamment par un appui de pairs à pairs et une actualisation du cadre stratégique et institutionnel, permettant de renforcer la position concurrentielle du Port de Cotonou dans la sous-région | <b>Volet sûreté :</b> Maintien et extension de la certification ISPS   | En sursis   | Certification ISPS accordée et maintenue                                 |
|  | <b>Volet douanier :</b> Indicateur C.A.T.T <sup>54</sup> - la douane a mis en place un mécanisme pour obtenir un feedback des utilisateurs internes des procédures | Pas de système existant                                     | un système est mis en place et est utilisé, les données sont disponibles |
| <b>Résultat 2 :</b> Stimuler les investissements via la préparation/montage de dossiers d'investissements stratégiques (équipements et infrastructures) par la mobilisation d'expertises et la réalisation d'études spécifiques  | Nombre de dossiers montés par année  | 0   | 3 dossiers par an  |
|  | % de dossiers validés par le comité mis en place   | 0   | 70%  |

<sup>51</sup> **Indices de performance logistique de la BM** (note globale du Bénin : 2,43/5 en 2016). La note globale de l'indice de performance de la logistique reflète les perceptions relatives à la logistique d'un pays basées sur l'efficacité des processus de dédouanement, la qualité des infrastructures commerciales et des infrastructures de transports connexes, la facilité de l'organisation des expéditions à des prix concurrentiels, la qualité des services d'infrastructure, la capacité de suivi et de traçabilité des consignations et la fréquence avec laquelle les expéditions arrivent au destinataire dans les délais prévus. Les perceptions sont celles des transitaires. Les notes pour les six domaines ci-dessus sont ramenées à une moyenne pour l'ensemble de tous les répondants et regroupées en une seule note au moyen de l'analyse des composantes principales. Il est proposé de retenir un des six indicateurs le plus pertinent pour le secteur portuaire à savoir la fréquence avec laquelle les expéditions arrivent au destinataire dans les délais prévus (Bénin 2016 : 2.69/5)

<sup>52</sup> **Vitesse de sortie d'un container du PAC (délai entre arrivée et départ du port) :** cet indicateur spécifique n'est pas mesuré en tant que tel dans l'indice de performance logistique, mais doit être fourni par les acteurs portuaires et le Ministère de tutelle eux-mêmes. Selon le dernier recueil statistique disponible au niveau du MIT, le délai pour sortir un container en décembre 2016 était de 12.36 jours

<sup>53</sup> à confirmer avec acteurs portuaires et MIT

<sup>54</sup> Rapport 2013 : Les indicateurs sont ceux qui ont été classés comme sous performants et qui doivent en priorité progresser dans le rapport. IC 1 : La douane a mis en place un mécanisme pour obtenir un feedback des utilisateurs internes des procédures.

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>Résultat 3</b> : Renforcer la crédibilité et le professionnalisme des acteurs (para)portuaires ciblés via (i) la mise en place et le développement d'une démarche qualité, (ii) l'amélioration des processus de développement et de gestion des compétences (iii) l'amélioration des conditions de travail, et de sécurité et santé au travail. | Certifications qualité obtenues et/ou maintenues/ étendues  | Pour le PAC et la SOBEMAP, les certifications ISO 9001 version 2015 – ISO 14 001 viennent d'être obtenues | Pour le PAC et la SOBEMAP, les certifications déjà obtenues sont maintenues et étendues (ISO 9001 et ISO 14001), la certification ISO 45 001 sur la santé et sécurité au travail est obtenue, et un appui est apporté selon les demandes vers l'une ou l'autre des certifications supplémentaires ISO 28 000 (logistique) et ISO 15 000 (commerce électronique) |
|  | Processus GPEC mis en place au PAC et à SOBEMAP   | Pas de démarche GPEC complète   | Démarche GPEC est déployée  |
| <b>Résultat 4</b> : Contribuer à la mise en œuvre de la politique environnementale du secteur portuaire et para-portuaire  | Certification Ecoport   | Pas de certification Ecoport  | Certification Ecoport et augmentation du score vers niveau de moyenne Européenne  |
|  | Certification ISO 14001 (exigences relatives à un système de management environnemental pour améliorer la performance environnementale) | Certification ISO 14001 partielle (quais)   | Déploiement effectif des normes ISO 14001 sur tout le port  |

#### Intervention 4 : Promotion des droits et l'accès à la santé sexuelle et reproductive (DSSR)

| Changements visés   | Indicateurs (source de vérification)   | Baseline                     |        | Target              |
|---|--|------------------------------|--------|---------------------|
| <b>Objectif spécifique</b> : Renforcer les droits et l'accès aux services de santé sexuelle et reproductive de qualité              | Nombre de décès maternels dans les formations sanitaires<br>(base de données SDMR)   | Abomey-Calavi-So-Ava         | 29     | Réduction de 30%    |
|   |  | Allada-Toffo-Zè              | 2      |                     |
|   |  | Ouidah-Kpomassè-Tori-Bossito | 6      |                     |
|   |  | Aplahoué-Djakotomey-Dogbo    | 12     |                     |
|   |  | Klouékanmè-Lalo-Toviklin     | 14     |                     |
|   | Nombre de femmes dans l'âge reproductif (15-49 ans) qui utilisent une méthode moderne de planification familiale<br>(DHIS2/SNIGS/Enquête LQAS) | Abomey-Calavi-So-Ava         | 17.704 | Augmentation de 30% |
|   |  | Allada-Toffo-Zè              | 2.596  |                     |
|   |  | Ouidah-Kpomassè-Tori-Bossito | 4.434  |                     |
|   |  | Aplahoué-Djakotomey-Dogbo    | 12.767 |                     |
|   |  | Klouékanmè-Lalo-Toviklin     | 2.772  |                     |
|   | Taux de satisfaction des usagers de la qualité des services SSR<br>(Enquêtes de satisfaction)  | Abomey-Calavi-So-Ava         | ND     | Plus de 75%         |
|   |  | Allada-Toffo-Zè              | ND     |                     |
|   |  | Ouidah-Kpomassè-Tori-Bossito | ND     |                     |
|   |  | Aplahoué-Djakotomey-Dogbo    | ND     |                     |
|   |  | Klouékanmè-Lalo-Toviklin     | ND     |                     |
| <b>Résultat 1</b> : Une stratégie global, adaptée et moderne de communication pour le changement relative au DSSR est mise en œuvre | Pourcentage d'adolescents et jeunes qui ont une bonne connaissance des DSSR<br>(Etudes CAP + collectes de données spécifiques)                 | Abomey-Calavi-So-Ava         | ND     | Augmentation de 35% |
|   |  | Allada-Toffo-Zè              | ND     |                     |
|   |  | Ouidah-Kpomassè-Tori-Bossito | ND     |                     |
|   |  | Aplahoué-Djakotomey-Dogbo    | ND     |                     |
|   |  | Klouékanmè-Lalo-Toviklin     | ND     |                     |
| <b>Résultat 2</b> : La chaîne de service SSR complémentaires, intégrées, accessibles et de qualité est renforcées                   | Nombre d'adolescents et jeunes ayant bénéficié du paquet de service SSR<br>(DHIS2, Plateforme SRAJ, Rapport PSI)                               | Abomey-Calavi-So-Ava         | ND     | Augmentation de 30% |
|   |  | Allada-Toffo-Zè              | ND     |                     |
|   |  | Ouidah-Kpomassè-Tori-Bossito | ND     |                     |
|   |  | Aplahoué-Djakotomey-Dogbo    | ND     |                     |
|   |  | Klouékanmè-Lalo-Toviklin     | 9.332  |                     |

|   |   |                              |      |                     |
|---|---|------------------------------|------|---------------------|
|   | Pourcentage de FS disposant de personnels formés et plateaux techniques nécessaires pour assurer les fonctions SONU (monitoring SONU) | Abomey-Calavi-So-Ava         | 40,9 | 80%                 |
|   |   | Allada-Toffo-Zè              | 12,1 |                     |
|   |   | Ouidah-Kpomassè-Tori-Bossito | 11,1 |                     |
|   |   | Aplahoué-Djakotomey-Dogbo    | 12,5 |                     |
|   |   | Klouékanmè-Lalo-Toviklin     | 52,9 |                     |
|   | Nombre de victimes de violences sexuelles qui ont bénéficié d'une prise en charge (médicale/psychosociale)                            | Abomey-Calavi-So-Ava         | ND   | Augmentation de 35% |
|   |   | Allada-Toffo-Zè              | ND   |                     |
|   |   | Ouidah-Kpomassè-Tori-Bossito | ND   |                     |
|   |   | Aplahoué-Djakotomey-Dogbo    | 95   |                     |
|   |   | Klouékanmè-Lalo-Toviklin     | 67   |                     |
| <b>Résultat 3</b> : Les innovations en matière de DSSR sont stimulées | Nombre d'innovations soutenues  |                              | 0    | Min 5 par an        |

## Intervention 5 : Digitalisation et Utilisation des données (Health Data)

| Changements visés   | Indicateurs (source de vérification)  | Baseline                     |      | Target   |
|---|---|------------------------------|------|--|
| <b>Objectif spécifique :</b> Renforcer la redevabilité sociale, la prise de décision informée et le pilotage stratégique sur base d'un système digitalisé de données intégrées, accessibles et de qualité   | Taux de satisfaction des décideurs (à tous les niveaux) par rapport à leurs besoins en information sanitaire (enquêtes)                     | ND                           |      | Taux de satisfaction de 65% après 5 ans                                    |
| <b>Résultat 1 :</b> Des informations fiables, pertinentes et intégrées, transmises d'une façon efficace et facilement exploitables permettant aux décideurs aux différents niveaux du système de prendre des décisions d'une manière informée et d'assurer un pilotage stratégique sont produites   | Taux d'exactitude des données du SNIGS (Rapport sur la qualité des données – Data Quality Score Card)                                       | Abomey-Calavi-So-Ava         | nd   | Min 80%  |
|   |   | Allada-Toffo-Zè              | nd   |  |
|   |   | Ouidah-Kpomassè-Tori-Bossito | nd   |  |
|   |   | Aplahoué-Djakotomey-Dogbo    | 42   |  |
|   |   | Klouékanmè-Lalo-Toviklin     | 45,5 |  |
| <b>Résultat 2 :</b> Des mécanismes pour rendre des informations sanitaires accessibles et compréhensibles au grand public (redevabilité sociale) lui permettant de veiller à la qualité des services de santé fournis, de faire du plaidoyer et de dialoguer en connaissance de cause avec les fournisseurs de services et de prendre des décisions mieux informées par rapport à leur santé sont produites | Nombre d'utilisateurs trimestriels d'une plateforme digitale de partage d'informations (tableaux; graphiques) sanitaires aux grands publics | 0                            |      | Plus de 1.000  |
| <b>Résultat 3 :</b> Un dispositif de gestion et de valorisation des connaissances permettant d'organiser et d'exploiter les ressources documentaires est mis en œuvre   | Nombre d'utilisateurs trimestriels du centre de documentation virtuel (Cyberdoc)  | 0                            |      | Plus de 1.000  |
|   | Inventaire des innovations documentées et validées conformes aux normes techniques  | 0                            |      | Au moins 80% des innovations initiées dans l'intervention sont documentées |
| <b>Résultat 4 :</b> Les innovations en matière de Health Data sont stimulées  | Nombre d'innovations soutenues  | 0                            |      | Min 5 par an   |



## Annexe 2 : Risques et mesures de mitigation

La matrice ci-dessous reprend les risques clés et les mesures de mitigation nécessaires. Ceux-ci devraient être discutés avec la Partie béninoise avant le démarrage de la mise en œuvre du Programme et ensuite être suivis et faire l'objet d'un dialogue périodique à différents niveaux : Comité de Pilotage de chaque intervention, Comité Mixte Paritaire de Concertation, Dialogue sectoriel, Dialogue politique.

| Niveau du Programme | Risques  | Mesures de mitigation nécessaires  |
|---------------------|--|--|
| <b>Global</b>       | Le manque de moyens (RH, équipement, fonctionnement) des institutions publiques partenaires impacterait négativement le travail en partenariat, sachant par ailleurs que ce n'est pas l'objectif que le financement belge finance en substitution des dépenses et frais de fonctionnement régaliens.   | Etre attentif à ce que les institutions publiques (niveau central et déconcentré/décentralisé) disposent de ressources humaines et financières nécessaires à la bonne exécution de leur mandat (RH, équipements IT et logistiques, frais de fonctionnement, budgets de maintenance, ...) |
|                     | Une évolution défavorable de l'environnement global des affaires irait à l'encontre des ambitions du Programme de stimulation de la création/croissance des entreprises au Bénin.  | Poursuivre les efforts engagés pour soutenir une évolution favorable de l'environnement global des affaires pour tous les types d'opérateurs (y compris les TPE/PME), notamment pour faciliter et inciter à leur intégration dans l'économie formelle                                    |
|                     | La réduction de l'accès à internet pour les acteurs et le grand public et aux informations nuirait aux développements des services digitaux et aux cadres de redevabilité prévus.  | Stimuler un accès universel à l'information et aux services digitaux et de communication (internet notamment)  |
| <b>Pilier 1</b>     | Le maintien des barrières non tarifaires actuelles freinerait les opportunités d'accroissement des exportations.   | Œuvrer à essayer de réduire progressivement les barrières (notamment non tarifaires) à l'exportation des produits agro-alimentaires, en négociation avec les pays d'importation (eg Nigéria)   |
|                     | La fiscalité actuelle (eg 40% taxes sur emballages) pèse largement sur les prix de revient des produits transformés réduisant la compétitivité de ceux-ci sur les marchés  | Réfléchir à et évoluer vers une fiscalité incitative pour soutenir le développement de la filière ananas (eg réduction de la taxation sur les emballages, sur les équipements, ...)  |
| <b>Pilier 2</b>     | Des réformes importantes sont en cours, nécessitant pour certaines encore des décisions et confirmations sur les évolutions attendues. La clarification de ces évolutions institutionnelles est primordiale pour pouvoir définir précisément et mettre en œuvre les appuis escomptés pour ces acteurs. | Clarifier à court terme les évolutions institutionnelles envisagées dans le secteur (para) portuaire (eg perspectives de la SOBEMAP, du Guichet Unique d'embauche, ...)  |

|                 |  |  |
|-----------------|--|--|
|                 | Les marchandises en transit représentent la plus grosse part des importations via le Port de Cotonou. Un accroissement des risques sécuritaires sur les corridors de transit pourrait amener à une déviation des marchandises vers d'autres ports de la sous-région et à une réduction drastique des volumes du PAC. | Réfléchir de manière préventive à la stratégie et aux actions nécessaires pour assurer la sécurisation des corridors de transit vers l'hinterland  |
| <b>Pilier 3</b> | Les ruptures de disponibilité des intrants de contraception moderne ou leur non accessibilité financière réduiraient fortement les effets des actions de sensibilisation et les impacts attendus.  | Suivre et prendre les actions nécessaires le cas échéant pour veiller à la continuité de l'approvisionnement des structures de proximité en intrants de contraception moderne, et leur accessibilité financière        |
|                 | L'absence des données statistiques des structures de santé privées (env. 50% de l'offre) ne permettraient pas de pouvoir obtenir une vision globale de la situation et réduirait la pertinence des statistiques sanitaires   | Veiller à ce que les statistiques des formations sanitaires privées soient également produites, collectées et intégrées dans le DHIS2 et garantir le principe que les données sanitaires sont ouvertes au grand public |



|  |  |  |  |  |  |                   |                |                  |                  |                  |                  |
|--|--|--|--|--|--|-------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>MOYENS GENERAUX</b>   |  |  |  |  |  | <b>1.491.618</b>  | <b>372.554</b> | <b>268.996</b>   | <b>290.536</b>   | <b>268.996</b>   | <b>290.536</b>   |
| Personnel (sauf expertise prévue au niveau du portefeuille Pays) |  |  |  |  |  | 1.068.100         | 163.620        | 226.120          | 226.120          | 226.120          | 226.120          |
| Investissements  |  |  |  |  |  | 166.058           | 166.058        |                  |                  |                  |                  |
| Fonctionnement   |  |  |  |  |  | 171.297           | 34.259         | 34.259           | 34.259           | 34.259           | 34.259           |
| Suivi-évaluation, audit, appui technique                         |  |  |  |  |  | 86.163            | 8.616          | 8.616            | 30.157           | 8.616            | 30.157           |
| <b>BUDGET TOTAL</b>  |  |  |  |  |  | <b>13.481.918</b> | <b>980.644</b> | <b>3.110.536</b> | <b>3.412.076</b> | <b>3.547.536</b> | <b>2.431.126</b> |

| <b>Intervention 2 Création d'un environnement favorable aux investissements (publics et privés) durables dans les CVA ciblées</b> |  | Chronogramme opérationnel |      |      |      |      | Budget €          | Chronogramme financier € |                  |                  |                  |                  |
|---|--|---------------------------|------|------|------|------|-------------------|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Objectif spécifique : Création d'un environnement favorable aux investissements (publics et privés) durables dans les CVA ciblées |  | An 1                      | An 2 | An 3 | An 4 | An 5 |                   | An 1                     | An 2             | An 3             | An 4             | An 5             |
| <b>COUTS OPERATIONNELS</b>  |  |                           |      |      |      |      | <b>10.275.000</b> | <b>656.000</b>           | <b>2.825.500</b> | <b>2.888.000</b> | <b>2.439.500</b> | <b>1.466.000</b> |
| <b>Résultat 1 : Les entreprises ont accès à des services financiers et non financiers adaptés à leurs besoins</b>                 |  |                           |      |      |      |      | <b>5.290.000</b>  | <b>307.500</b>           | <b>1.355.000</b> | <b>1.420.000</b> | <b>1.360.000</b> | <b>847.500</b>   |
| Activité 1.1  | Les Systèmes Financiers Décentralisés sont renforcés dans leurs offres de service aux opérateurs de la filière                       |                           |      |      |      |      | 1.300.000         | 100.000                  | 260.000          | 320.000          | 360.000          | 260.000          |
| Activité 1.2  | Développement des mécanismes de financement permettant de réduire les risques et la frilosité des acteurs                            |                           |      |      |      |      | 2.540.000         | 127.500                  | 695.000          | 755.000          | 735.000          | 227.500          |
| Activité 1.3  | Renforcement de l'accès aux services d'appui conseils  |                           |      |      |      |      | 1.300.000         | 50.000                   | 370.000          | 315.000          | 235.000          | 330.000          |
| Activité 1.4  | Fonds d'expertise  |                           |      |      |      |      | 150.000           | 30.000                   | 30.000           | 30.000           | 30.000           | 30.000           |
| <b>Résultat 2 : L'amélioration des infrastructures et du cadre légal favorise le développement de la filière ananas</b>           |  |                           |      |      |      |      | <b>3.735.000</b>  | <b>243.500</b>           | <b>1.120.500</b> | <b>1.110.500</b> | <b>792.000</b>   | <b>468.500</b>   |
| Activité 2.1  | Facilitation des investissements structurants clés pour le développement des CVA ciblées   |                           |      |      |      |      | 2.700.000         | 120.000                  | 810.000          | 810.000          | 590.000          | 370.000          |
| Activité 2.2  | Les interprofessions et familles d'acteurs sont appuyées dans leurs démarches de plaidoyer visant à améliorer le climat des affaires |                           |      |      |      |      | 785.000           | 98.500                   | 235.500          | 225.500          | 152.000          | 73.500           |

|  |  |  |  |  |  |  |                   |                |                  |                  |                  |                  |
|--|--|--|--|--|--|--|-------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Activité 2.3   | Les acteurs publics et privés au niveau des territoires sont appuyés dans leurs rôles en lien avec la promotion de la filière ananas |  |  |  |  |  | 250.000           | 25.000         | 75.000           | 75.000           | 50.000           | 25.000           |
| <b>Résultat 3 : La diffusion d'innovations et de solutions digitales au sein des chaînes de valeur améliore les performances des entreprises et stimule la création d'emplois nouveaux</b> |  |  |  |  |  |  | <b>1.250.000</b>  | <b>105.000</b> | <b>350.000</b>   | <b>357.500</b>   | <b>287.500</b>   | <b>150.000</b>   |
| Activité 3.1   | Actions visant à tester les innovations, à capitaliser les expériences et à les diffuser   |  |  |  |  |  | 550.000           | 55.000         | 150.000          | 157.500          | 117.500          | 70.000           |
| Activité 3.2   | Actions transversales visant à développer des solutions digitales au sein des CVA  |  |  |  |  |  | 600.000           | 30.000         | 180.000          | 180.000          | 150.000          | 60.000           |
| Activité 3.3   | Expertises "innovations et digitalisation"   |  |  |  |  |  | 100.000           | 20.000         | 20.000           | 20.000           | 20.000           | 20.000           |
| <b>MOYENS GENERAUX</b>   |  |  |  |  |  |  | <b>1.243.082</b>  | <b>296.226</b> | <b>227.484</b>   | <b>245.944</b>   | <b>227.484</b>   | <b>245.944</b>   |
| Personnel (sauf expertise prévue au niveau du portefeuille Pays)   |  |  |  |  |  |  | 915.300           | 143.060        | 193.060          | 193.060          | 193.060          | 193.060          |
| Investissements  |  |  |  |  |  |  | 118.742           | 118.742        |                  |                  |                  |                  |
| Fonctionnement   |  |  |  |  |  |  | 135.203           | 27.041         | 27.041           | 27.041           | 27.041           | 27.041           |
| Suivi-évaluation, audit, appui technique   |  |  |  |  |  |  | 73.837            | 7.384          | 7.384            | 25.843           | 7.384            | 25.843           |
| <b>BUDGET TOTAL</b>  |  |  |  |  |  |  | <b>11.518.082</b> | <b>952.226</b> | <b>3.052.984</b> | <b>3.133.944</b> | <b>2.666.984</b> | <b>1.711.944</b> |

| Intervention 3 - Appui au développement du secteur (para) portuaire  |  | Chronogramme opérationnel |      |      |      |      | Budget €         | Chronogramme financier € |                  |                  |                  |                  |
|--|--|---------------------------|------|------|------|------|------------------|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  |  | An 1                      | An 2 | An 3 | An 4 | An 5 |                  | An 1                     | An 2             | An 3             | An 4             | An 5             |
| Objectif spécifique : Améliorer la compétitivité du secteur portuaire à travers l'amélioration du climat des affaires et le renforcement de la performance des acteurs (para) portuaires.  |  |                           |      |      |      |      |                  |                          |                  |                  |                  |                  |
| <b>COUTS OPERATIONNELS</b>   |  |                           |      |      |      |      | <b>8.800.000</b> | <b>585.000</b>           | <b>2.075.000</b> | <b>2.520.000</b> | <b>2.440.000</b> | <b>1.180.000</b> |
| <b>Résultat 1 : Améliorer l'environnement des affaires portuaires et la confiance des opérateurs notamment par un appui de pairs à pairs et une actualisation du cadre stratégique et institutionnel</b>                         |  |                           |      |      |      |      | <b>2.050.000</b> | <b>155.000</b>           | <b>575.000</b>   | <b>440.000</b>   | <b>460.000</b>   | <b>420.000</b>   |
| Activité 1.1   | Appuyer l'amélioration du cadre stratégique et institutionnel du secteur   |                           |      |      |      |      | 400.000          | 40.000                   | 120.000          | 80.000           | 80.000           | 80.000           |
| Activité 1.2   | Améliorer la sureté maritime   |                           |      |      |      |      | 400.000          | 20.000                   | 130.000          | 80.000           | 80.000           | 90.000           |
| Activité 1.3   | Améliorer la sureté portuaire  |                           |      |      |      |      | 450.000          | 45.000                   | 135.000          | 90.000           | 90.000           | 90.000           |
| Activité 1.4   | Améliorer les processus douaniers  |                           |      |      |      |      | 550.000          | 30.000                   | 140.000          | 110.000          | 160.000          | 110.000          |
| Activité 1.5   | Améliorer la gouvernance du secteur portuaire  |                           |      |      |      |      | 250.000          | 20.000                   | 50.000           | 80.000           | 50.000           | 50.000           |
| <b>Résultat 2 : Stimuler les investissements via la préparation/montage de dossiers d'investissements stratégiques (équipements et infrastructures) par la mobilisation d'expertises et la réalisation d'études spécifiques.</b> |  |                           |      |      |      |      | <b>1.000.000</b> | <b>120.000</b>           | <b>330.000</b>   | <b>550.000</b>   | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| Activité 2.1   | études et expertises pour les dossiers d'infrastructures   |                           |      |      |      |      | 400.000          | 50.000                   | 150.000          | 200.000          |                  |                  |
| Activité 2.2   | études et expertises pour les dossiers liés à la politique environnementale  |                           |      |      |      |      | 300.000          | 50.000                   | 100.000          | 150.000          |                  |                  |
| Activité 2.3   | études et expertises pour les dossiers liés à la sûreté et sécurité  |                           |      |      |      |      | 300.000          | 20.000                   | 80.000           | 200.000          |                  |                  |
| <b>Résultat 3 : Renforcer la crédibilité et le professionnalisme des acteurs (para)portuaires ciblés</b>   |  |                           |      |      |      |      | <b>3.450.000</b> | <b>170.000</b>           | <b>690.000</b>   | <b>1.000.000</b> | <b>1.210.000</b> | <b>380.000</b>   |
| Activité 3.1   | Accompagner la mise en place et/ou le développement des démarches qualités et de l'amélioration des processus et procédures en général   |                           |      |      |      |      | 350.000          | 35.000                   | 70.000           | 75.000           | 105.000          | 65.000           |
| Activité 3.2   | Accompagner l'amélioration et la mise en œuvre des processus de gestion et développement des compétences et des démarches G.P.E.C  |                           |      |      |      |      | 350.000          | 35.000                   | 70.000           | 75.000           | 105.000          | 65.000           |
| Activité 3.3   | Poursuivre et renforcer la professionnalisation du personnel par un appui à la mise en œuvre des plans de formation des acteurs principaux (PAC- SOBEMAP) et des dockers, manutentionnaires notamment. |                           |      |      |      |      | 2.100.000        | 50.000                   | 400.000          | 600.000          | 800.000          | 250.000          |

|   |   |  |  |  |  |                   |                |                  |                  |                  |                  |
|---|---|--|--|--|--|-------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Activité 3.4  | Susciter et accompagner le développement de partenariats et dispositifs pérennes pour la mise en œuvre des programmes de formation continue   |  |  |  |  | 150.000           |                | 50.000           | 50.000           | 50.000           |                  |
| Activité 3.5  | Améliorer les conditions de travail, de santé et de sécurité du personnel portuaire et para portuaire   |  |  |  |  | 500.000           | 50.000         | 100.000          | 200.000          | 150.000          |                  |
| <b>Résultat 4 : Contribuer à la mise en œuvre de la politique environnementale du secteur portuaire et para-portuaire</b> |   |  |  |  |  | <b>2.300.000</b>  | <b>140.000</b> | <b>480.000</b>   | <b>530.000</b>   | <b>770.000</b>   | <b>380.000</b>   |
| Activité 4.1  | Accompagner les acteurs (para)portuaires en amont et en aval du PAC pour identifier et mettre en œuvre des actions réalistes et concrètes susceptibles de réduire l'impact sur l'environnement ;  |  |  |  |  | 700.000           | 70.000         | 140.000          | 140.000          | 210.000          | 140.000          |
| Activité 4.2  | Accompagner le PAC et la SOBEMAP dans l'opérationnalisation de son système de management environnemental en lien avec les certifications obtenues (p.ex. ISO14001V2015) et dans l'obtention, puis la mise en œuvre de nouvelles certifications selon la pertinence et le besoin exprimé ; |  |  |  |  | 700.000           | 70.000         | 140.000          | 140.000          | 210.000          | 140.000          |
| Activité 4.3  | Appuyer le contrôle des importations des produits phytosanitaires et d'autres intrants agricoles (non) homologués ;   |  |  |  |  | 500.000           |                | 100.000          | 150.000          | 150.000          | 100.000          |
| Activité 4.4  | Appuyer le respect par les compagnies maritimes et autres acteurs des conventions internationales   |  |  |  |  | 400.000           |                | 100.000          | 100.000          | 200.000          |                  |
| <b>MOYENGS GENERAUX</b>   |   |  |  |  |  | <b>1.200.000</b>  | <b>282.800</b> | <b>225.800</b>   | <b>200.800</b>   | <b>213.800</b>   | <b>276.800</b>   |
| Personnel (sauf expertise prévue au niveau du portefeuille Pays)  |   |  |  |  |  | 650.000           | 108.800        | 132.800          | 132.800          | 137.800          | 137.800          |
| Investissements   |   |  |  |  |  | 150.000           | 140.000        |                  |                  | 10.000           |                  |
| Fonctionnement  |   |  |  |  |  | 180.000           | 34.000         | 38.000           | 38.000           | 36.000           | 34.000           |
| Suivi-évaluation, audit, appui technique  |   |  |  |  |  | 220.000           |                | 55.000           | 30.000           | 30.000           | 105.000          |
| <b>BUDGET TOTAL</b>   |   |  |  |  |  | <b>10.000.000</b> | <b>867.800</b> | <b>2.300.800</b> | <b>2.720.800</b> | <b>2.653.800</b> | <b>1.456.800</b> |



| Intervention 4 - Droit à la santé sexuelle et reproductive (DSSR)   |  | Chronogramme opérationnel |      |      |      |      | Budget €         | Chronogramme financier € |                  |                  |                  |                  |
|---|--|---------------------------|------|------|------|------|------------------|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Objectif spécifique 1: « Les droits et l'accès à des services de santé sexuelle et reproductive de qualité sont renforcés »   |  | An 1                      | An 2 | An 3 | An 4 | An 5 |                  | An 1                     | An 2             | An 3             | An 4             | An 5             |
| <b>COUTS OPERATIONNELS</b>  |  |                           |      |      |      |      | <b>7.900.000</b> | <b>370.000</b>           | <b>2.245.000</b> | <b>2.160.000</b> | <b>1.787.500</b> | <b>1.337.500</b> |
| <b>Résultat 1 : Stratégie globale, adaptée et moderne de Communication pour le Changement de Comportement (CCC) sur les droits sexuels et la santé reproductive</b> |  |                           |      |      |      |      | <b>1.050.000</b> | <b>90.000</b>            | <b>290.000</b>   | <b>375.000</b>   | <b>252.500</b>   | <b>42.500</b>    |
| Activité 1.1  | Développement d'une Stratégie CCC en SSR |                           |      |      |      |      | 100.000          | 25.000                   | 25.000           | 50.000           |                  |                  |
| Activité 1.2  | Mise en œuvre de la stratégie CCC        |                           |      |      |      |      | 800.000          | 25.000                   | 225.000          | 285.000          | 232.500          | 32.500           |
| Activité 1.3  | Paquet CCC dans la zone (para)portuaire  |                           |      |      |      |      | 150.000          | 40.000                   | 40.000           | 40.000           | 20.000           | 10.000           |
| <b>Résultat 2 : Le renforcement d'une chaîne de services SSR complémentaires, intégrées, accessibles et de qualité</b>  |  |                           |      |      |      |      | <b>6.450.000</b> | <b>280.000</b>           | <b>1.855.000</b> | <b>1.685.000</b> | <b>1.435.000</b> | <b>1.195.000</b> |
| Activité 2.1  | Services de Planification Familiale      |                           |      |      |      |      | 450.000          | 85.000                   | 100.000          | 100.000          | 90.000           | 75.000           |
| Activité 2.2  | Violences sexuelles                      |                           |      |      |      |      | 780.000          | 50.000                   | 280.000          | 210.000          | 200.000          | 40.000           |
| Activité 2.3  | Ressources matérielles                   |                           |      |      |      |      | 3.400.000        | 45.000                   | 900.000          | 880.000          | 800.000          | 775.000          |
| Activité 2.4  | Compétences des RH                       |                           |      |      |      |      | 1.710.000        | 60.000                   | 545.000          | 465.000          | 335.000          | 305.000          |
| Activité 2.5  | Accessibilité financière                 |                           |      |      |      |      | 110.000          | 40.000                   | 30.000           | 30.000           | 10.000           |                  |
| <b>Résultat 3 : Mise en place d'une facilité innovation</b>   |  |                           |      |      |      |      | <b>400.000</b>   | <b>0</b>                 | <b>100.000</b>   | <b>100.000</b>   | <b>100.000</b>   | <b>100.000</b>   |
| Activité 3.1  | Appuyer les initiatives innovantes       |                           |      |      |      |      | 400.000          |                          | 100.000          | 100.000          | 100.000          | 100.000          |
| <b>MOYENS GENERAUX</b>  |  |                           |      |      |      |      | <b>1.583.110</b> | <b>373.939</b>           | <b>293.920</b>   | <b>338.386</b>   | <b>268.401</b>   | <b>308.465</b>   |
| Personnel (sauf expertise prévue au niveau du portefeuille Pays)  |  |                           |      |      |      |      | 889.278          | 137.243                  | 188.009          | 188.009          | 188.009          | 188.009          |
| Investissements   |  |                           |      |      |      |      | 211.935          | 173.848                  | 22.329           | 15.758           | 0                | 0                |
| Fonctionnement  |  |                           |      |      |      |      | 343.138          | 62.848                   | 75.607           | 72.417           | 72.417           | 59.848           |
| Suivi-évaluation, audit, appui technique  |  |                           |      |      |      |      | 138.760          | 0                        | 7.975            | 62.202           | 7.975            | 60.608           |
| <b>BUDGET TOTAL</b>   |  |                           |      |      |      |      | <b>9.483.110</b> | <b>743.939</b>           | <b>2.538.920</b> | <b>2.498.386</b> | <b>2.055.901</b> | <b>1.645.965</b> |

| Intervention 5 - Health Data (DT)   |  | Chronogramme opérationnel |      |      |      |      | Budget €         | Chronogramme financier € |                  |                  |                |                |
|---|--|---------------------------|------|------|------|------|------------------|--------------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|
| Objectif spécifique : « La redevabilité sociale, la prise de décision informée et le pilotage stratégique sur base d'un système digitalisé de données intégrées, accessibles et de qualité sont renforcés » |  | An 1                      | An 2 | An 3 | An 4 | An 5 |                  | An 1                     | An 2             | An 3             | An 4           | An 5           |
| <b>COUTS OPERATIONNELS</b>  |  |                           |      |      |      |      | <b>4.483.000</b> | <b>445.000</b>           | <b>1.150.000</b> | <b>1.165.000</b> | <b>983.000</b> | <b>840.000</b> |
| <b>Résultat 1 : La production d'informations fiables, pertinentes et intégrées, transmises d'une façon efficace et facilement exploitables</b>  |  |                           |      |      |      |      | <b>2.680.000</b> | <b>205.000</b>           | <b>690.000</b>   | <b>725.000</b>   | <b>550.000</b> | <b>510.000</b> |
| Activité 1.1  | Production et consolidation de données statistiques clés de qualité        |                           |      |      |      |      | 300.000          | 90.000                   | 75.000           | 75.000           | 50.000         | 10.000         |
| Activité 1.2  | Outils visuels pour prise de décision                                      |                           |      |      |      |      | 230.000          | 65.000                   | 115.000          | 50.000           |                |                |
| Activité 1.3  | Dispositif informatique performant   |                           |      |      |      |      | 1.800.000        | 50.000                   | 400.000          | 500.000          | 400.000        | 450.000        |
| Activité 1.4  | Formation des décideurs et utilisateurs du SIS                             |                           |      |      |      |      | 350.000          |                          | 100.000          | 100.000          | 100.000        | 50.000         |
| <b>Résultat 2 : La mise en place des mécanismes pour rendre les informations accessibles et compréhensibles au grand public et aux représentants des RH</b>   |  |                           |      |      |      |      | <b>350.000</b>   | <b>130.000</b>           | <b>70.000</b>    | <b>50.000</b>    | <b>50.000</b>  | <b>50.000</b>  |
| Activité 2.1  | Accès base de données au grand public                                      |                           |      |      |      |      | 100.000          | 80.000                   | 20.000           |                  |                |                |
| Activité 2.2  | Organisation du dialogue et du plaidoyer                                   |                           |      |      |      |      | 250.000          | 50.000                   | 50.000           | 50.000           | 50.000         | 50.000         |
| <b>Résultat 3 : La mise en place d'un dispositif de gestion et de valorisation des connaissances</b>  |  |                           |      |      |      |      | <b>1.153.000</b> | <b>110.000</b>           | <b>290.000</b>   | <b>290.000</b>   | <b>283.000</b> | <b>180.000</b> |
| Activité 3.1  | Système d'archivage numérique et centre de documentation virtuel           |                           |      |      |      |      | 653.000          | 50.000                   | 200.000          | 170.000          | 163.000        | 70.000         |
| Activité 3.2  | Documentation et capitalisation des innovations générées dans le programme |                           |      |      |      |      | 300.000          | 40.000                   | 50.000           | 80.000           | 50.000         | 80.000         |
| Activité 3.3  | Opérationnalisation d'un système de formations en ligne                    |                           |      |      |      |      | 200.000          | 20.000                   | 40.000           | 40.000           | 70.000         | 30.000         |
| <b>Résultat 4 : Mise en place d'une facilité innovation</b>   |  |                           |      |      |      |      | <b>300.000</b>   | <b>0</b>                 | <b>100.000</b>   | <b>100.000</b>   | <b>100.000</b> | <b>100.000</b> |
| Activité 4.1  | Appuyer les initiatives innovantes   |                           |      |      |      |      | 400.000          |                          | 100.000          | 100.000          | 100.000        | 100.000        |

|  |  |  |  |  |  |                  |                |                  |                  |                  |                  |
|--|--|--|--|--|--|------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>MOYENS GENERAUX</b>   |  |  |  |  |  | <b>1.033.890</b> | <b>252.061</b> | <b>190.780</b>   | <b>216.014</b>   | <b>176.299</b>   | <b>198.735</b>   |
| Personnel (sauf expertise prévue au niveau du portefeuille Pays) |  |  |  |  |  | 620.522          | 103.757        | 129.191          | 129.191          | 129.191          | 129.191          |
| Investissements  |  |  |  |  |  | 132.765          | 111.152        | 12.671           | 8.942            |                  |                  |
| Fonctionnement   |  |  |  |  |  | 201.862          | 37.152         | 44.393           | 42.583           | 42.583           | 35.152           |
| Suivi-évaluation, audit, appui technique                         |  |  |  |  |  | 78.740           |                | 4.525            | 35.298           | 4.525            | 34.392           |
| <b>BUDGET TOTAL</b>  |  |  |  |  |  | <b>5.516.890</b> | <b>697.061</b> | <b>1.340.780</b> | <b>1.381.014</b> | <b>1.159.299</b> | <b>1.038.735</b> |

## Annexe 4 : Note explicative concernant les instruments financiers des portefeuilles

Les instruments financiers repris dans le portefeuille du Bénin sont basés sur le cadre légal existant.

En d'autres termes, le portefeuille ne reprend aucun prêt ni instrument rentrant dans le cadre de l'A.R. relatif aux instruments de financement innovants.

Les instruments qui y figurent sont :

- les subsides
- les marchés publics
- les accords de coopération avec des acteurs publics

Enabel peut octroyer des subsides à :

1. une personne morale de droit public
2. une organisation régionale de droit public
3. une association sans but lucratif ou une fondation
4. une personne morale de droit privé dont la maximisation du profit ne constitue pas l'objectif prioritaire

Enabel ne financera pas elle-même de *ligne de refinancement* ou de *ligne de crédit*, mais facilitera le processus de recherche de partenaires.

Par ailleurs les types d'instruments prévus sont :

### 1. Fonds de garantie

Enabel octroiera un subside à un Fonds de garantie d'une institution publique.

Le lancement d'un marché public permettra en outre d'attirer de l'expertise en vue de renforcer l'institution et lui apporter un appui sur le plan de la gestion du Fonds.

### 2. Soutien des investissements

Enabel octroiera un subside à des institutions publiques (octroi direct) ou à des institutions privées (après un appel à propositions) qui soutiennent des entreprises : facilitation de l'obtention d'un crédit, fourniture d'expertise, appui à des projets innovants, contribution aux investissements.

## Annexe 5 : Liste des abréviations

|            |   |
|------------|---|
| ABDH       | Approche Basée sur les Droits Humains                                   |
| ABMS       | Association Béninoise pour le Marketing Social                          |
| ABPF       | Association Béninoise pour la Promotion de la Famille                   |
| ABSSA      | Agence Béninoise de la Sécurité Sanitaire des Aliments                  |
| ACNG       | Acteurs de la Coopération Non Gouvernementale                           |
| ACMA       | Approche Communal pour le Marché Agricole                               |
| AFD        | Agence Française de Développement                                       |
| AFSCA      | Agence Fédérale pour la Sécurité de la Chaîne Alimentaire               |
| AGPAOC     | Association de gestion des Ports d'Afrique de l'Ouest et Centrale       |
| AIAB       | Association Interprofessionnelle de l'Ananas du Bénin                   |
| ALIDE      | Association de Lutte pour la promotion des Initiatives de Développement |
| ANATRAB    | Association Nationale des Transformateurs de l'Ananas du Bénin          |
| ANCRE      | Advancing Newborn, Child and Reproductive Health                        |
| APESSA     | Association Pour l'Education, la Sexualité et la Santé en Afrique       |
| APIEx      | Agence de Promotion des Investissements et des Exportations             |
| ARCH       | Assurance pour le Renforcement du Capital Humain                        |
| ATDA       | Agence Territoriale de Développement Agricole                           |
| ATDA       | Agence Territoriale de Développement Agricole                           |
| ATI        | Assistant Technique International                                       |
| ATN        | Assistant Technique National  |
| BEAR       | Bureau d'embauche pour les activités de relevage                        |
| BéniBiz    | Bénin Business  |
| BIO Invest | Banque de développement belge qui finance le secteur privé              |
| BM         | Banque Mondiale   |
| B2A        | Bureau d'Etudes et d'Appui au secteur Agricole                          |
| C.A.T.T    | Customs Assesment Trade Toolkit   |
| CBRN       | Matériaux chimiques, biologiques, radiologiques et nucléaires           |
| CCAB       | Coopérative des Commerçants d'Ananas du Bénin                           |
| CCC        | Communication pour le Changement de Comportement                        |
| CCISD      | Centre de coopération internationale en santé et développement          |
| CEDEAO     | Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest                 |
| CEPA       | Centrale der Werkgevers aan de Haven van Antwerpen                      |
| CERRHUD    | Centre de Recherche en Reproduction Humaine et en Démographie           |
| CITES      | Convention on International Trade of Endangered Species                 |
| CPS        | Centre de Promotion Sociale   |
| CREDESCO   | Organisme qui assure les crédits et les risques exports                 |
| CSFT       | Centre de Séchage des Truits Tropicaux                                  |
| CVA        | Chaîne de valeur ajoutée  |
| COBENAM    | Compagnie Béninoise de Navigation Maritime                              |
| CNCB       | Conseil National des Chargeurs Béninois                                 |
| CSU        | Couverture Santé Universelle  |
| D4D        | Digital for Development (numérique « au service du développement »)     |
| DDAEP      | Direction Départementale de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche   |
| DDS        | Direction Départementale de la Santé                                    |
| DGDI       | Direction Général des Douanes et Droits Indirects                       |
| DHIS2      | District Health Information Software 2                                  |
| DHIS2      | District Health Information System (Version 2)                          |
| DIP        | Direction de l'Informatique et du Pré-archivage                         |
| DMM        | Direction de la Marine Marchande (MIT)                                  |
| DNSP       | Direction Nationale de la Santé Publique                                |
| DP         | Direction du Port   |
| DPP        | Direction de la Planification et de la Prospective                      |
| DPV        | Direction de la Production Végétale                                     |

|           |   |
|-----------|---|
| DSA       | Direction des Statistiques Agricoles  |
| DSME      | Direction de la Santé de la Mère et de l'Enfant   |
| DSSR      | Droits et accès à la Santé Sexuelle et Reproductive   |
| EDIC      | Etude Diagnostic pour l'Intégration du Commerce   |
| EEZS      | Equipe d'Encadrement de la Zone Sanitaire   |
| Enabel    | Agence belge de développement   |
| EPI/EPC   | Equipement de Protection Individuelle/ collectif  |
| EVP       | Equivalent Vingt Pied   |
| FADEC     | Fonds d'Appui au Développement des Communes   |
| FAO       | Food and Agriculture Organisation   |
| FCFA      | Franc de la Communauté Financière Africaine   |
| FEDICT    | SPF Technologie de l'Information et de la Communication   |
| FENACOPAB | Fédération Nationale des Coopératives de Production de l'Ananas du Bénin                            |
| FENACOTAB | Fédération Nationale des Coopératives de Transformateurs de l'Ananas du Bénin                       |
| FIDA      | Fonds International de Développement Agricole   |
| FINEXPO   | Prêts d'Etat à Etat pour financer des investissements publics structurants                          |
| FNDA      | Fonds National de Développement Agricole  |
| FNEC      | Fonds national pour l'Environnement et le Climat  |
| FNUAP     | Fonds des Nations Unies pour la Population  |
| FTE       | Full Time Equivalent (Equivalent à Temps Plein)   |
| GES       | Gaz à Effet de Serre  |
| GoGIN     | Gulf of Guinea Inter-Regional Network   |
| G.P.E.C   | Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences   |
| GTT       | Groupe de Travail Thématique  |
| HACCP     | Hazard Analysis Critical Control Point ou Analyse des dangers – points critiques pour leur maîtrise |
| H/J       | Homme jour  |
| IAPH      | Association internationale des Ports  |
| ICSP      | Instrument contribuant à la stabilité et à la paix  |
| IEC       | Information-Éducation-Communication   |
| IFDC      | International Fertilizer Development Center   |
| IFSIO     | Institut de Formation en Soins Infirmiers et Obstétricaux   |
| INMeS     | Institut National Médico-Sanitaire  |
| INRAB     | Institut national des recherches agricoles du Bénin   |
| IMF       | Institution de Microfinance   |
| IRA       | Initiative pour la Relance de l'Ananas au Bénin   |
| ISMI      | institut de sécurité maritime interrégional   |
| ISO       | International Standard Organisation   |
| ISPS      | International Ship & Port Facility Security Code  |
| IST       | Infections Sexuellement Transmissibles  |
| IT        | Information Technology  |
| LCSSA     | Laboratoire Centrale de la Sécurité Sanitaire des Aliments  |
| LMR       | Limite Maximale de Résidus  |
| MAEC      | Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération  |
| MAEP      | Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche  |
| MARPOL    | Marine pollution – Désigne la convention internationale pour lutter contre celle ci                 |
| MASM      | Ministère des Affaires Sociales et de la Microfinance   |
| MDN       | Ministre délégué auprès du Président de la République, chargé de la Défense Nationale               |
| MCI       | Ministère du Commerce et de l'Industrie   |
| MDN       | Ministre délégué auprès du Président de la République, chargé de la Défense Nationale               |
| MEF       | Ministère de l'Economie et des Finances   |
| MISP      | Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique   |
| MIT       | Ministère des Infrastructures et des Transports   |
| MISP      | Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique   |
| MPD       | Ministère du Plan et du Développement   |
| MPME      | Ministère des PME et de l'emploi  |

|           |   |
|-----------|---|
| M&E       | Monitoring and Evaluation (Suivi/Evaluation)  |
| NAFDAC    | Nigerian National Agency for Food and Drug Administration and Control ou Agence Nationale pour l'Administration et le Contrôle des Aliments et des Produits Pharmaceutiques |
| NTIC      | Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication  |
| ODD       | Objectifs de Développement Durable  |
| OMAOC     | Organisation maritime de l'Afrique de l'Ouest et du Centre  |
| OMI       | Organisation Maritime Internationale  |
| OMS       | Organisation Mondiale de la Santé   |
| ONG       | Organisation Non Gouvernementale  |
| OPA       | Organisation des Producteurs Agricoles  |
| OTM       | Opérateur de Téléphonie Mobile  |
| PAC       | Port Autonome de Cotonou  |
| PACDIGA   | Projet Amélioration de la Compétitivité et Développement de l'Indicateur Géographique de l'Ananas Pain de Sucre du Bénin  |
| PACER     | Projet d'appui à la croissance économique rurale  |
| PADA      | Projet d'Appui à la Diversification Agricole  |
| PAG       | Programme d'Actions du Gouvernement   |
| PAI       | Port of Antwerp International   |
| PARASEP   | Projet d'Appui au Renforcement des Acteurs du Secteur Privé   |
| PASMI     | Programme d'Appui à la Santé Maternelle et Infantile  |
| PDA       | Pôles de Développement Agricole   |
| PERS      | Port Environmental Review System  |
| PF        | Planification Familiale   |
| PFD       | Partners For Development  |
| PIB       | Produit Intérieur Brut  |
| PINEX     | Pineapples for Export   |
| PME       | Petites et Moyennes Entreprises   |
| PNIA      | Programme National d'Investissement Agricole  |
| PNDFA     | Programme National de Développement des Filières Agricoles  |
| Polfed    | Service Public Fédéral de la Police   |
| PPAAO     | projet de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest   |
| ProCAD    | Programme le Cadre d'Appui à la Diversification Agricole  |
| PSDSA     | Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole   |
| PTF       | Partenaire Technique et Financier   |
| PUSS      | Plateformes des Utilisateurs des Services de Santé  |
| RAC       | Revue Annuelle Conjointe  |
| REPAB     | Réseau des Producteurs d'Ananas du Bénin  |
| RFPMP-AOC | Réseau des Femmes Professionnelles Maritimes et Portuaires de l'Afrique de l'Ouest et du Centre   |
| SEGUB     | Société d'Exploitation du Guichet Unique Portuaire  |
| SFD       | Structures de Financement Décentralisées  |
| SME       | Système de Management Environnemental   |
| SPIRS     | Service de la Planification de l'Information et de la Recherche en Santé  |
| SPF       | Service Public Fédéral  |
| SSR       | Santé Sexuelle et de la Reproduction  |
| SSRAJ     | Santé Sexuelle et de la Reproduction des Adolescent(e)s et Jeunes   |
| SMCL      | Structure Mixte de Concertation Locale  |
| SMQ       | Système de management de la qualité   |
| SNIGS     | Système National d'Information et de Gestion Sanitaire  |
| SOBEMAP   | Société Béninoise de Manutention Portuaire  |
| SONU      | Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence   |
| SOWALFIN  | Société Wallonne de Financement et de garantie des PME  |
| TDC       | Trade for Development Center (Enabel)   |
| TPE       | Très Petite Entreprise  |
| UE        | Union Européenne  |
| UEMOA     | Union Economique et Monétaire Ouest Africaine   |



|          |  |
|----------|--|
| UMCC     | l'Unité Mixte de Contrôle des Containers   |
| UN       | United Nations (Nations Unies)   |
| UNICEF   | Fonds des Nations Unies pour l'Enfance   |
| URCVPA   | Union Régionale des Coopératives Villageoises de Production d'Ananas de l'Atlantique |
| USAID    | United States Agency for International Development                                   |
| VA       | Valeur Ajoutée   |
| VBG      | Violences basées sur le Genre  |
| VIH/Sida | Virus de l'Immunodéficience Humaine / Syndrome d'Immunodéficience Acquis             |
| VOKA     | Vlaams Economisch Verbond.- Union des Entreprises Flamandes                          |
| ZS       | Zone Sanitaire   |