



REPUBLIQUE DU BENIN



SYSTEME DES NATIONS UNIES

EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU TROISIEME CYCLE DU PLAN-CADRE DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT (UNDAF 2014-2018)

RAPPORT FINAL

CABINET CEFAC-BENIN

03 BP 3673 Cotonou

Tél : 95 42 79 64

Email : cefac2008@yahoo.fr

AVRIL 2017

Table des matières

Liste des tableaux	iv
Liste des figures	iv
Liste des sigles et abréviations.....	v
RESUME EXECUTIF	vii
INTRODUCTION GENERALE	1
Chapitre 1 : BREVE PRESENTATION DE L'UNDAF 2014-2018 ET DU CONTEXTE DE SA MISE EN ŒUVRE	2
1.1. Profil historique de mise en place et de gestion de l'UNDAF	2
1.2. Problèmes que l'UNDAF cherche à adresser	2
1.3. Cadre de mise en œuvre.....	4
1.4. Contexte de mise en œuvre.....	5
CHAPITRE 2 : PORTEE DE L'EVALUATION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE	8
2.1. Objectifs visés par l'évaluation	8
2.2. Etapes méthodologiques	9
2.3. Limites de l'évaluation	10
CHAPITRE 3 : RESULTATS DE L'EVALUATION	11
3.1. Pertinence de l'UNDAF	11
3.1.1. Pertinence de l'effet 1	11
3.1.2. Pertinence de l'effet 2	13
3.1.3. Pertinence de l'effet 3	14
3.1.4. Pertinence de l'effet 4	15
3.1.5. Pertinence de l'effet 5	17
3.1.6. Pertinence de l'effet 6	19
3.2. Cohérence de l'UNDAF	23
3.2.1. Cohérence interne de l'UNDAF 2014-2018	23
3.2.2. Cohérence externe de l'UNDAF 2014-2018	25
3.3. Efficacité de la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018	26
3.3.1. Analyse de l'efficacité de l'effet 1	26
3.3.2. Analyse de l'efficacité de l'effet 2	30
3.3.3. Analyse de l'efficacité de l'effet 3	33
3.3.4. Analyse de l'efficacité de l'effet 4	36
3.3.5. Analyse de l'efficacité de l'effet 5	38
3.3.6. Analyse de l'efficacité de l'effet 6	42
3.4. Efficience de l'UNDAF dans sa mise en œuvre.....	50

3.4.1. Analyse de la mobilisation et de l'utilisation des ressources nécessaires à l'atteinte des résultats de l'UNDAF	50
3.4.2. Efficience de l'UNDAF.....	52
3.4.3. Analyse de la contribution de la mise en œuvre des projets conjoints et du BOS à l'efficience de l'UNDAF 2014-2018.....	54
3.5. Durabilité/viabilité de l'UNDAF	58
3.5.1. Renforcement de capacité d'acteurs pour assurer la durabilité de l'UNDAF	58
3.5.2. Collaboration, complémentarité et synergies favorisées par la mise en œuvre de l'UNDAF pouvant contribuer à une plus grande durabilité des résultats.....	58
3.5.3. Interventions clés de l'UNDAF pouvant être poursuivies sans le soutien des agences des Nations Unies au Bénin	59
3.5.4. Cas de succès qui pourrait être mis à l'échelle par le Gouvernement	59
CHAPITRE 4 : LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS	61
4.1. Les leçons apprises	61
4.2. Bonnes pratiques.....	61
4.3. Recommandations	62
CONCLUSION GENERALE	65
ANNEXES.....	67
Annexe 1 : TERMES DE REFERENCE POUR LA REVUE A MI-PARCOURS DE L'UNDAF 2014-2018	68
Annexe 2 : Références Bibliographiques	75
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées	78
ANNEXE 4 : Matrice d'évaluation	80

Liste des tableaux

Tableau 1 : Axes de coopération et effets attendus de l'UNDAF 2014-2018.....	3
Tableau 2 : Répartition des allocations budgétaires en USD millions par effet sur la période 2014-2018	4
Tableau 3 : Analyse de la pertinence de l'effet 1 de l'UNDAF par rapport aux orientations nationales déclinées dans la SCR, au PAG et aux ODD	12
Tableau 4 : Analyse de la pertinence de l'effet 2 de l'UNDAF par rapport aux orientations nationales déclinées dans la SCR, au PAG et aux ODD	14
Tableau 5 : Analyse de la pertinence de l'effet 3 de l'UNDAF par rapport aux orientations nationales déclinées dans la SCR, au PAG et aux ODD	15
Tableau 6 : Analyse de la pertinence de l'effet 4 de l'UNDAF par rapport aux orientations nationales déclinées dans la SCR, au PAG et aux ODD	16
Tableau 7 : Analyse de la pertinence de l'effet 5 de l'UNDAF par rapport aux orientations nationales déclinées dans la SCR, au PAG et aux ODD	18
Tableau 8 : Analyse de la pertinence de l'effet 6 de l'UNDAF par rapport aux orientations nationales déclinées dans la SCR, au PAG et aux ODD	20
Tableau 9 : Synthèse des réponses aux questions évaluatives au critère de pertinence	22
Tableau 10 : Point des éléments de la logique d'intervention de l'UNDAF 2014-2018.....	23
Tableau 11 : Allocation budgétaire pour la phase	25
Tableau 12 : Réponses aux questions évaluatives relatives au critère de cohérence.....	25
Tableau 13 : Niveau d'atteinte des indicateurs de l'effet 1	27
Tableau 14 : Indices de pauvreté monétaire dans les communes d'intervention	29
Tableau 15 : Indices de pauvreté monétaire suivant le milieu de résidence.....	29
Tableau 16 : Niveau d'atteinte des indicateurs de l'effet 2	30
Tableau 17 : Niveau d'atteinte des indicateurs de l'effet 3	33
Tableau 18 : Niveau d'atteinte des indicateurs de l'effet 4	37
Tableau 19 : Niveau d'atteinte des indicateurs de l'effet 5	40
Tableau 20 : Niveau d'atteinte des indicateurs de l'effet 6	43
Tableau 21 : Réponses aux questions évaluatives relatives au critère d'efficacité	46
Tableau 22 : Niveau d'exécution financière 2014-2016 et gap de financement de l'UNDAF par effet (en millions USD)	51
Tableau 23 : Exécution financière et exécution physique par effet de l'UNDAF sur la période 2014-2016.....	53
Tableau 24 : Gains générés par la mise en place de 5 LTA (USD).....	55
Tableau 25 : Réponses aux questions évaluatives relatives au critère d'efficacité	56
Tableau 26 : Réponses aux questions évaluatives relatives au critère de durabilité	59
Tableau 27 : Recommandations	62

Liste des figures

Figure 1: Principales phases de la démarche méthodologique.....	9
---	---

Liste des sigles et abréviations

BCP	: Bilan Commun de Pays
BENINFO	: Base de données socioéconomiques du Bénin
BIT	: Bureau International du Travail
BOS	: Business Operation Strategy
CAD	: Comité d'Aide au Développement
CCA	: Commun Country Assesment
CCAD	: Cellule de Coordination de l'Aide au Développement
CCNUCC	: Convention Cadre des Nations Unies pour les Changements Climatiques
CEFAC	: Centre d'Etudes Economiques, de Formation, d'Aménagement et de Construction
CEMAAC	: Centre Multimédia des Adolescents et d'Animation Culturelle
CMAJB	: Centre Multimédia des Adolescents et Jeunes du Bénin
CNUCED	: : Commission des Nations Unies pour le Commerce et le Développement
COP21	: 21 ^{ème} Conférence des Parties à la Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
CPN	: Consultation Prénatale
CSPEF	: Cellule de Suivi des Politiques Economiques et Financières
CTB	: Coopération Technique Belge
DDC	: Direction du Développement et de la Coopération
DGAE	: Direction Générale des Affaires Economiques
DGIFD	: Direction Générale des investissements et du Financement du Développement
DGPD	: Direction Générale des Politiques de Développement
EDS	: Enquêtes Démographiques et de Santé
EMICoV	: Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des Ménages
FAO	: Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FENU	: Fonds d'Equipement des Nations Unies
FIDA	: Fonds international pour le Développement de l'Agriculture
FMI	: Fonds Monétaire International
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
HACT	: Approche Harmonisée des Remises d'Espèces aux Partenaires d'Exécution
IDH	: Indice de Développement Humain
IEC	: Information, Education Communication
INSAE	: Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MDGL	: Ministre de la Décentralisation et de la Gouvernance Locale
MDP	: Ministère du Développement et de la Planification
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MEMP	: Ministère des Enseignements Maternelle et Primaire
MS	: Ministère de la Santé
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
OIT	: Organisation Internationale du Travail
OMC	: Organisation Mondiale du Commerce
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	: Organisation Mondiale de la Santé
OSC	: Organisations de la Société Civile
OSD	: Orientations Stratégiques de Développement

PAM	:	Programme Alimentaire Mondial
PAM	:	Programme Alimentaire Mondial
PDC	:	Plan de Développement Communal
PDDSE	:	Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education
PISER	:	Plan Intégré de Suivi Evaluation et de Recherche
PMA	:	Pays les Moins Avancés
PME/PMI	:	Petites et Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries
PNE	:	Politique Nationale de l'Emploi
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	:	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PSRSA	:	Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole
PTF	:	Partenaire Technique et Financier
RGPH	:	Recensement Général de la Population et de l'Habitation
SCRIP	:	Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SNU	:	Système des Nations Unies
SONUB	:	Soins Obstétricaux et Néonataux d'Urgence de Base
SR	:	Santé de la Reproduction
UGC	:	Unité de Gestion et de Coordination
UNDAF	:	United Nations Development Assistance Framework
UNDG	:	Groupe des Nations Unies pour le Développement
UNESCO	:	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNFPA	:	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNICEF	:	United Nations of International Children's Emergency Fund
VIH	:	Virus de l'Immunodéficience Humaine

Depuis la deuxième génération de l'UNDAF 2009 -2013, les domaines clés d'intervention du SNU ont évolué et ont pris de l'ampleur face à l'importance des défis qui se posent au développement du Pays et aux spécificités des agences du SNU. Ainsi, le cadre stratégique d'intervention du SNU au Bénin est passé de trois (03) effets pour le second cycle de l'UNDAF pour atteindre six (06) effets articulés autour de six axes de coopération. L'opérationnalisation de l'UNDAF est faite à travers son Plan d'Actions Commun décliné annuellement en plan de travail dont le suivi est effectué en temps réel à travers la plateforme de suivi en ligne.

Le troisième cycle de l'UNDAF a été partiellement mis en œuvre au cours de la période 2014-2016 dans un contexte où le Bénin a régulièrement subi les affres des aléas économiques, politiques, sociaux, environnementaux, etc. Son évaluation à mi-parcours s'inscrit dans un processus de capitalisation des expériences découlant de sa mise en œuvre sur la période 2014-2016 et d'amélioration du prochain cycle de l'UNDAF, non seulement dans sa conception initiale mais aussi et surtout, dans sa mise en œuvre de façon globale.

Cette évaluation a mobilisé, grâce à son caractère participatif, toutes les parties prenantes autour d'un consensus à chacune des étapes de l'étude à savoir : (i) la préparation de la mission ; (ii) la revue documentaire (rapports annuels de progrès, du rapport d'évaluation finale de l'UNDAF 2009-2013, du rapport d'évaluation de la mise en œuvre de la SCRP, rapports de revues conjointes, des rapports d'enquêtes nationales (EMICoV, MICS, RGPH),) ; (iii) la collecte, le traitement et l'analyse des données ; (iv) la rédaction du rapport ; et (v) sa validation. Toutes les diligences effectuées par l'équipe d'évaluation ont été orientées vers les réponses aux questions évaluatives formulées sous les critères de **pertinence** et de **cohérence**, d'**efficacité**, d'**efficience**, de **durabilité/pérennité** de la mise en œuvre de l'UNDAF.

Au plan de l'analyse et de l'interprétation des données, les résultats suivants ont été obtenus.

1. DE LA PERTINENCE DE L'UNDAF 2014-2018

1. Par rapport à l'effet 1, le choix fait par le Gouvernement et le SNU visant l'accroissement des revenus et l'amélioration de la sécurité alimentaire des populations rurales et périurbaines, notamment des jeunes et des femmes dans les communes d'intervention d'ici 2018 est bien pertinent. Cela se justifie par le fait que les quatre produits identifiés sont bien pertinents pour relever les défis identifiés lors du processus d'élaboration de l'UNDAF 2014-2018 et pour relever les défis de développement identifiés dans les OSD, la SCRP 2011-2015, le PAG 2016-2021, spécifiquement les actions 2, 3, 6 et 7 de l'axe stratégique 2 (pilier 2) et avec l'action 1 de l'axe stratégique 6 (pilier 3). Sa pertinence avec l'agenda post 2015 est établie à travers les ODD 3, 5 et 6. Par ailleurs, la prise en compte de l'ODD 9 par l'UNDAF 2014-2018 n'est que partielle.

2. En ce qui concerne l'effet 2, il vise à « faire bénéficier de façon équitable, les enfants de moins de 5 ans, les adolescents (es), les femmes en âges de procréer et les ménages, d'interventions à haut impact de qualité en santé y compris le VIH/SIDA, la nutrition, la planification familiale, l'assainissement de base, avec l'adoption des pratiques favorables à la santé par les communautés d'ici 2018 ». Son opérationnalisation à travers les trois produits identifiés montre bien qu'il est pertinent pour relever les défis identifiés lors du processus d'élaboration de l'UNDAF 2014-2018 et pour relever les défis de développement identifiés dans les OSD, la SCRP 2011-2015 et le PAG 2016-2021 (action 2 de l'axe stratégique 6, pilier 3) et intègre les ODD 3, 6 et 10.

3. ***Pour ce qui est de l'effet 3***, au regard de la situation du secteur de l'éducation, il se dégage aisément que cet effet revêt une importance dans la mesure où aucune action de développement ne saurait être conduite en mettant de côté l'éducation. Au total, deux produits ont été jugés nécessaires pour accroître l'accès et l'achèvement de l'éducation de base de qualité chez les filles et les garçons âgés de 03 ans à 17 ans, notamment ceux des groupes sous-scolarisés, d'ici 2018. Ainsi, toutes les actions s'inscrivant dans l'opérationnalisation de cet effet de l'UNDAF 2014-2018 s'inscrivent dans l'amélioration du taux net de scolarisation d'achèvement au niveau primaire. La réalisation des actions dans ces domaines contribuerait à l'atteinte de l'objectif de l'axe 3 de la SCRP 2011-2015. Cet effet intègre les ODD 4 et 10 et prépare les conditions de base de toute innovation (ODD 9). Par ailleurs, cet effet ne s'inscrit que dans l'action 1 de l'axe stratégique 5 du PAG 2016-2021 en son pilier 2.

4. ***La prise en compte des principes de l'égalité de genre est aussi assurée***. En effet, de l'évaluation des indicateurs de performance de l'Equipe Pays relatifs à l'égalité des sexes à travers l'exercice gender scorecard, il ressort que le SNU au Bénin a de bonnes performances pour la prise en compte des questions d'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans les domaines de programmation et de planification. Ceci s'est confirmé sans le choix de l'effet 4 qui intègre les axes 3 et 4 de la SCRP 2011-2015, les ODD 5, 10 et 16. Cet effet s'inscrit dans l'action 3 de l'axe stratégique 1 et dans l'action 2 de l'axe stratégique 2 du pilier 1 et dans l'action 1 de l'axe stratégique 3 du pilier 3 du PAG 2016-2021.

5. ***Le choix de l'effet 5 fait dans l'UNDAF 2014-2018 répond aux préoccupations de développement y relatives***. La réalisation des actions prévues contribuerait à l'atteinte de l'objectif des axes 4 et 5 de la SCRP 2011-2015. Cet effet intègre les ODD 8, 16 et 17.

6. ***S'agissant de l'effet 6*** de l'UNDAF 2014-2018, il se dégage aisément des analyses qu'il est une réponse aux préoccupations de gestion durable de l'environnement, des ressources naturelles et énergétiques, du cadre de vie, des conséquences des changements climatiques, des crises et catastrophes naturelles. La réalisation des actions prévues contribuerait à l'atteinte de l'objectif de l'axe 5 de la SCRP 2011-2015. Cet effet intègre les ODD 6, 7, 11, 12, 13, 14 et 15. Par ailleurs, cet effet s'inscrit dans les actions 1, 2 et 3 de l'axe stratégique 7 du pilier 3 du PAG 2016-2021.

7. Par ailleurs, bien que le cadre de mesure des résultats de l'UNDAF soit pertinent et ait retenu des indicateurs de produit pertinents, l'absence de Théorie de Changement (ToC) a affecté la qualité du Cadre de Mesure des Résultats, le suivi par les groupes d'effet et le rapport sur les changements obtenus dans le cadre de l'UNDAF en cours. La responsabilisation pour les résultats n'a pas toujours été considérée comme une responsabilité partagée entre le Gouvernement et le SNU-Bénin. Ceci n'a pas permis d'identifier les priorités de programmation en évaluant les voies les plus susceptibles d'atteindre le changement souhaité, en tenant compte des avantages comparatifs du SNU-Bénin et d'autres partenaires. En outre, il a été observé que les cibles définies pour les indicateurs ne quantifient pas clairement la contribution de l'UNDAF à l'atteinte des résultats attendus.

8. ***En conclusion, l'UNDAF est une réponse commune du SNU aux défis de développement du Bénin. Ainsi, le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (2014-2018) s'arrime parfaitement aux principales orientations stratégiques de développement (OSD, SCRP et PAG 2016-2021). Il est parfaitement en phase avec les engagements internationaux auxquels le Bénin a souscrit dont les principaux sont la Déclaration de Paris, les OMD, l'agenda post 2015 et le RIO+20 et intègre, dans une logique d'anticipation, à travers des effets spécifiquement consacrés, les thématiques émergentes et transversales. Toutefois, l'arrimage de l'UNDAF, notamment les effets 1 et 3 avec les ODD 9 mérite d'être approfondi pour la période 2017-2018. Par ailleurs, il urge de procéder à la relecture du cadre de mesure des résultats de l'UNDAF en mettant ces derniers en adéquation avec les ODD, le PAG et la COP***

21 lors de l'opérationnalisation de ces différents documents, avec un accent particulier sur le suivi rigoureux des indicateurs.

2. DE LA COHERENCE DE L'UNDAF 2014-2018

9. **De l'analyse de la cohérence interne de l'UNDAF 2014-2018**, c'est-à-dire son articulation avec le Plan d'Actions Commun, les budgets annuels des agences et leur plan de travail respectif, on note qu'il existe une relation d'interdépendance de qualité entre les effets, les produits, les indicateurs et les axes d'intervention des organismes. En effet, 78 axes d'interventions ont été retenus pour la période 2014-2018 dont l'analyse minutieuse révèle une interdépendance avec les 72 indicateurs permettant de mesurer les progrès vers l'atteinte des produits et entre ces indicateurs, les 20 produits et les six effets. Toutefois, l'UNDAF 2014-2018 n'a pas été doté, dès sa conception, d'une théorie de changement et d'une chaîne de résultats qui permettent d'apprécier et d'analyser la pertinence dans le phasage des interventions et la cohérence entre les différentes interventions et leur phase respective. Les plans de travail annuels et les budgets des différents organismes sont élaborés au regard, entre autres, des axes d'interventions identifiées dans l'UNDAF et des ressources programmées.

10. Par ailleurs, après abstraction faite des ressources de la Banque Mondiale initialement programmées, le budget de phase redimensionné a baissé d'environ 69% pour s'établir à USD 300,04 millions. Cette diminution a impacté l'ensemble des effets, à l'exception de l'effet 4 qui a connu une augmentation de budget de l'ordre de 67,90%, et ne serait pas sans conséquence sur la conduite des activités programmées dans le plan d'actions. Elle amène donc à remettre en cause la cohérence entre les ressources réellement disponibles et les activités programmées pour être réalisées d'ici 2018 en vue de l'atteinte des résultats escomptés.

11. *En ce qui concerne la cohérence externe*, au regard de l'expertise du SNU dans l'accompagnement du processus de développement du Bénin, il constitue une référence pour le dialogue, la négociation et la mobilisation des autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF) autour des idéaux de développement et de ses axes d'interventions. En effet, le dispositif institutionnel qui régit la mise en œuvre de l'UNDAF, notamment les initiatives conjointes, les groupes d'effets et thématiques, constituent des instruments potentiels de complémentarité, de collaboration et de synergie capables de contribuer à la durabilité institutionnelle des résultats. Par ailleurs, l'analyse au niveau projet a permis de noter que le développement d'importantes synergies aux niveaux local et sectoriel a contribué à une meilleure mobilisation des ressources. C'est par exemple de la mobilisation de la Coopération Japonaise pour le financement de la mise en œuvre du Projet Commune du Millénaire (PCM) et du PAIAVO de la Banque Mondiale pour le financement du projet PPEA au profit des jeunes primo créateurs d'entreprises. On note également d'importantes complémentarités inter-agences qui ont induit des gains importants en termes financiers et de procédures pour chacune d'entre elles.

3. DE L'ANALYSE DE L'EFFICACITE DE L'UNDAF 2014-2018

3.1 Efficacité de l'effet 1

12. L'analyse des indicateurs de produit de l'effet 1 au regard des réalisations, a révélé que 5 des 15 indicateurs de produits ont pu atteindre la cible attendue au 31 décembre 2016, soit un taux de réalisation de 33,33%. De façon globale, les différentes actions mises en œuvre au cours de la période 2014-2016 et le niveau des différents produits obtenus ne permet pas d'espérer, d'ici 2018, un accroissement du revenu et une amélioration de la sécurité alimentaire des populations rurales et périurbaines, notamment les jeunes et les femmes dans les communes d'intervention. En effet, les données récentes montrent globalement une aggravation de la pauvreté des ménages entre 2011 et 2015, notamment au niveau de six des neuf communes de la zone de convergence. Il s'agit des communes de Banikoara, de Dogbo, de Gogounou, de

Malanville, de Ségbana et de Za-Kpota. En ce qui concerne les communes de Bonou, de Karimama et de Sô-Ava, on note une diminution sensible du niveau de la pauvreté monétaire entre 2011 et 2015. Cette aggravation a touché beaucoup plus les ménages dirigés par les femmes. Toutefois, en 2015, on note une incidence de la pauvreté plus forte au niveau des ménages dirigés par les hommes (40,20% contre 39,70% pour les ménages dirigés par les femmes). En termes clairs, beaucoup plus de ménages vivent dans la pauvreté en 2015. Davantage de moyens seront nécessaires pour les faire sortir de cet état, inverser la tendance actuelle et espérer atteindre les effets attendus d'ici 2018. Ces efforts doivent être renforcés notamment en ce qui concerne l'auto emploi et l'entrepreneuriat agricole, la mise en place d'un environnement propice à l'émergence et au développement de la micro-entreprise et PME/PMI et à la création d'emplois décents, l'amélioration de la production agricole, pastorale et halieutique, la sécurité alimentaire et l'accès au marché.

3.2 Efficacité de l'effet 2

12. Les différentes réalisations de la période 2014-2016 ont permis à six (06) des onze (11) indicateurs de produits de l'effet 2 à atteindre leur cible respective, soit un taux de 54,55%. Ces différentes réalisations permettent d'espérer, d'ici 2018, l'atteinte des cibles de certains indicateurs d'effet si les efforts déployés sont maintenus et renforcés, notamment dans les activités d'IEC/CCC pour inverser la tendance actuelle et se maintenir sur le sentier de la cible de 20%. Ces activités d'IEC/CCC doivent aussi viser l'amélioration de connaissance des moyens de prévention primaire du VIH chez les jeunes de 15-24 ans, du taux d'utilisation en préservatifs chez des personnes ayant des partenaires multiples, notamment au niveau des hommes, et la prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant. Des actions doivent également être renforcées dans le cadre de la promotion de l'adoption des pratiques d'hygiène et d'assainissement favorables à la santé par les communautés.

3-3 Efficacité de l'effet 3

13. L'analyse des performances enregistrées au cours de la période 2014-2016 au niveau de l'effet 3 met en évidence que le niveau global d'atteinte des indicateurs de produit est faible, avec trois (03) des huit (08) indicateurs de produits qui ont atteint leur cible respective, soit un taux moyen d'atteinte d'environ 37,50%. En effet, l'analyse de la situation des indicateurs du produit 3.1 à fin 2016 montre que des efforts ont été faits pour doter le Bénin d'une politique nationale d'alimentation scolaire et d'une politique de formation des enseignants et pour doter neuf (09) circonscriptions scolaires d'un système d'information fonctionnel. En ce qui concerne le produit 3.2, aucun des indicateurs n'a pu atteindre la cible fixée à fin 2016. A ce rythme, la cible attendue en 2018 pour les indicateurs d'effet ne pourrait être atteinte que si davantage d'efforts sont consentis sur le reste des années.

En considérant les données issues de l'Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des ménages, de façon globale, les différentes actions mises en œuvre au cours de la période 2014-2016 et le niveau des différents produits obtenus ne permettent pas d'espérer, d'ici 2018, un taux net de scolarisation (TNS) de 90% dans les communes d'intervention. En effet, ces données montrent globalement une baisse de la scolarisation dans la tranche de 06-11 ans entre 2011 et 2015, notamment au niveau de sept des neuf communes de la zone de convergence. Il s'agit des communes de Banikoara, de Bonou, de Dogbo, de Gogounou, de Karimama, de Ségbana et de Sô-Ava. En ce qui concerne les communes de Malanville et de Za-Kpota, on note une amélioration du TNS entre 2011 et 2015. Toutefois, au regard des données sur la parité entre filles et garçons, un effort a été fait pour améliorer la scolarisation des filles dans la tranche d'âge de 06-11 ans dans les communes de Banikoara, de Gogounou, de Karimama et de Ségbana.

En ce qui concerne le taux d'achèvement du primaire dans les communes d'intervention, il s'est considérablement amélioré de 21,40 points de pourcentage, passant de 38,60% en 2013 à 58% pour un objectif de 60% en 2016 et 75% en 2018 dans les communes d'intervention. De façon globale, si les différentes actions mises en œuvre au cours la période 2014-2016 dans lesdites communes sont renforcées, l'atteinte de 75% de taux d'achèvement dans ces communes pourrait être assurée.

3-4 Efficacité de l'effet 4

14. L'analyse des progrès enregistrés au niveau de produits qui composent l'effet 4 révèle que sur l'ensemble des douze indicateurs de produits, huit ont atteint, voire dépassé, leur cible respective, soit un taux d'atteinte des cibles de 66,67% à fin 2016. Toutefois, aucun des indicateurs d'effet n'est renseigné sur la période 2014-2016. Cet état de chose rend difficile tout jugement en ce qui concerne la probabilité d'atteinte ou non des changements attendus au niveau de cet effet.

3-5 Efficacité de l'effet 5

15. L'analyse des performances des indicateurs des cinq produits de cet effet à fin 2016 montre que sur l'ensemble des dix-sept (17) indicateurs de produits, onze (11) ont atteint, voire dépassé, leur cible respective, soit un taux d'atteinte des cibles de 64,71%. Les six (06) restants présentent des niveaux d'atteinte variant entre 0,00% et 75,00%. Globalement, les différentes réalisations notées au niveau des produits sur la période 2014-2016 permettent d'espérer, d'ici 2018, l'atteinte des cibles de certains indicateurs d'effet si les efforts déployés sont maintenus et renforcés. En effet, le taux d'exécution des dépenses d'investissements sur ressources propres du BGE (base ordonnancement) dans les secteurs sociaux (Education, Santé, Famille, Justice, Eau, Agriculture) a atteint, voire dépassé, la cible de 75% prévue pour 2016. Cet indicateur est passé de 83,56% en 2013 (année de référence) à 51,59% en 2015 pour s'établir à 75,93% en 2016. Par ailleurs, 12 lois de règlement ont été votées par l'Assemblée Nationale pour une cible de 8 lois en 2016 et contre 11 lois votées en 2015 et 02 lois votées en 2013. Quant à la proportion de communes d'intervention disposant du Tableau de Bord Social (TBS), elle a atteint, voire dépassé, la cible de 2016. En effet, six communes, celles de Karimama, Gogounou, Malanville, Ségbana, Sô-Ava et Za-Kpota ont été dotées chacune d'un TBS au lieu de cinq communes initialement prévues pour 2016. Pour ce qui est du taux de représentativité des femmes dans les assemblées élues (Parlement et Conseils communaux), il s'est établi à 4,8% pour les Conseils Communaux et 8,43% pour l'Assemblée Nationale. Etant donné qu'il n'y aura pas d'élections avant 2018, la cible de 10% prévue pour 2016 ne pourra plus être atteinte.

3-6 Efficacité de l'effet 6

16. L'analyse des progrès enregistrés révèle que sur l'ensemble des huit (08) indicateurs de produits de cet effet, seulement trois (03), soit environ 37,50%, ont atteint leurs cibles. Par ailleurs, aucun des indicateurs associés d'effet 6 n'est renseigné sur la période. Cet état de chose rend difficile tout jugement en ce qui concerne l'atteinte ou non des changements induits par cet effet.

17. Globalement, au 31 décembre 2016, au 31 décembre 2016, 36 indicateurs de produit sur les 71 retenus dans le cadre de mesure des résultats, soit 50,70%, ont atteint leur cible. En ce qui concerne les indicateurs d'effet, seulement 03 sur les 27 retenus, soit 11,11%, ont pu atteindre leur cible. Cette faible performance enregistrée est la résultante des difficultés notées au niveau de la coordination de la mise en œuvre de l'UNDAF. En effet, la prise en mains, par la partie nationale, de l'animation du dispositif est insuffisante au niveau sectoriel et central. En dehors du Ministère de la Fonction publique, du Ministère du Cadre de Vie et de celui de la Santé, tous les autres chefs de fils peinent à assumer convenablement leurs responsabilités. Sur cette base, il est recommandé la poursuite de la capacitation des acteurs pour leur permettre de mieux jouer leur partition.

4. ANALYSE DE L'EFFICIENCE DE L'UNDAF 2014-2018

18. Sur les trois premières années de la mise en œuvre de l'UNDAF (2014-2016) 86,628 millions de dollars US ont été exécutés sur 300,040 millions de dollars US prévus pour la phase, soit un taux d'exécution financière de 28,87 % pour l'ensemble des effets de l'UNDAF. En dehors de l'effet 2 pour lequel les ressources exécutées représentent plus de 113% de celles attendues sur la phase, le niveau d'exécution financière reste globalement faible à mi-parcours de la mise en œuvre de l'UNDAF.

19. Afin de permettre au Système de Nations Unies au Bénin de mobiliser les ressources financières nécessaires pour la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018, une Stratégie Conjointe de Mobilisation de Ressources a été adoptée en mars 2015. Etant donné qu'elle a été adoptée tardivement et les différents outils devant l'accompagner, notamment son plan d'actions, n'ont pas été entièrement opérationnalisés sur la période 2014-2016, il est difficile à ce jour d'apprécier de façon exhaustive le niveau de mise en œuvre de la stratégie de mobilisation de ressources pour le financement de l'UNDAF sur les trois premières années de sa mise en œuvre.

Cependant, il est constaté que d'importantes actions menées par le SNU sur cette période ont permis de renforcer le cadre stratégique de la fonction de mobilisation de ressources de l'UNDAF ainsi que de mobiliser des ressources substantielles au profit de sa mise en œuvre. Il s'agit de (i) la mise à jour de la stratégie conjointe de mobilisation de ressources effectuée fin 2016 et l'élaboration d'un plan d'actions de la stratégie pour la période 2017-2018 actuellement en cours de finalisation ; (ii) la formulation et mise en œuvre des quatre projets et programmes conjoints qui permettront de mobiliser 22,8 millions de dollars US (soit près de 8% du budget total de l'UNDAF 2014-2016) ; (iii) au niveau de l'effet 6, la mobilisation à travers le PNUD entre juin 2016 et mars 2017 d'un montant global de 316 millions de dollars US auprès du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) et Fonds Vert pour le Climat (FVC) au profit des projets PANA Energie, Biomasse Electricité, Projet PIACC-DAT, PMSD, NAP et Erosion côtière ; (iv) la mobilisation de la Coopération Japonaise pour le financement de la mise en œuvre du Projet des Villages du Millénaire (PVM) au profit des villages ciblés, de la Banque Mondiale pour le financement et du PAIAVO et du Gouvernement pour le financement du projet PPEA au profit des jeunes primo créateurs d'entreprises.

A cet égard, l'analyse au niveau projet a permis de noter que le développement d'importantes synergies aux niveaux local et sectoriel a contribué effectivement à une meilleure mobilisation des ressources.

20. Afin de soutenir les efforts susmentionnés, des actions substantielles supplémentaires devront être engagées pour accroître sensiblement le niveau de mobilisation des ressources dans la suite du cycle, particulièrement pour les effets 1, 3, 4 et 5. A cet égard, il est recommandé de procéder à l'actualisation/révision du plan d'actions commun en vue de la mise en adéquation des ambitions de développement avec les ressources effectivement mobilisées, et à la mise en œuvre du plan d'actions de la stratégie de mobilisation des ressources pour la période 2017-2018 en cours de finalisation.

21 Les réalisations financières par effet annoncées par les agences tournent en moyenne autour de 85% pour l'année 2014, 77% pour l'année 2015 et 63% pour l'année 2016. En comparant les résultats effet par effet, on constate que, en 2014 exclusivement, moins de ressources ont été déployées pour l'atteinte des cibles des indicateurs de produits des effets 1 et 5. Globalement, que ce soit en 2014 ou en 2015 ou en 2016, les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur des ressources financières consommées. Sur cette base, on pourrait conclure, que la mise en œuvre de l'UNDAF sur la période 2014-2016 a manqué d'efficience.

Bien que ces résultats soient insuffisants au regard des ressources consommées, ils sont obtenus grâce à un certain nombre de facteurs, notamment les facteurs de gestion que sont : (i) la mise

en place d'une plateforme de suivi en ligne assortie d'un numéro vert (132) pour la promotion de la participation des bénéficiaires ; (ii) la mise en œuvre du BOS ; (iii) le fonctionnement régulier du Comité d'Orientation et de Pilotage de l'UNDAF ; (iv) la synergie et la complémentarité à travers les revues annuelles ; (v) le bon fonctionnement des groupes thématiques et d'effets de l'UNDAF ; et (vi) l'élaboration de la stratégie de mobilisation conjointe de ressources pour le financement de l'UNDAF.

22. Au regard de ce résultat, il urge : de (i) procéder à une relecture du cadre de mesure des résultats et à son appropriation par l'ensemble des parties prenantes ; (ii) de procéder à l'actualisation/révision du plan d'actions commun en vue de la mise en adéquation des ambitions de développement avec les ressources effectivement mobilisées, et à la mise en œuvre du plan d'actions de la stratégie de mobilisation des ressources pour la période 2017-2018 en cours de finalisation ; (iii) de veiller à l'opérationnalisation du Comité Technique ; et (iv) de veiller à la mise à l'échelle de la plateforme de suivi.

23. En dehors, des quatre projets et programmes conjoints qui permettront de mobiliser 22,8 millions de dollars US au profit de la mise en œuvre de l'UNDAF, les agences du SNU au Bénin ont décidé de mettre en place le BOS qui s'inscrit dans le sens du renforcement de l'initiative « Unis dans l'Action ». Les résultats de l'évaluation de la mise en œuvre du BOS n'étant pas encore disponible, l'on ne pourrait se prononcer sur les avancées notées. Toutefois, de l'avis des agences, cette première étape de mise en œuvre du BOS a montré une réelle réduction des coûts de transaction et une synergie entre les opérations et le programme. Elle a permis aux agences du SNU de réaliser un gain de temps en matière de transactions, d'obtention de réduction au niveau des prestataires en fin d'exercice, de réalisation de l'enquête sur salaires dans le domaine des ressources humaines, etc. Cette expérience, en cours de consolidation et d'évaluation, devra être mise à l'échelle.

5. DURABILITE

23. Dans le cadre de l'UNDAF 2014-2018, de nombreuses actions sont menées et ont visé à renforcer les capacités des partenaires de la partie nationale. Ainsi, au regard des tensions sur les finances publiques qui empêchent l'Etat d'assumer au mieux ses responsabilités en matière de contrepartie budgétaire, un éventuel retrait du SNU, se profile comme une menace sur les acquis en matière de renforcement des capacités quoique d'autres partenaires au développement interviennent dans les mêmes secteurs que le SNU.

24. Le dispositif institutionnel qui régit la mise en œuvre de l'UNDAF : la mise en place du Comité d'Orientation et de Pilotage, du Comité Technique dont le Secrétariat est assumé par l'UGC-UNDAF, les initiatives conjointes, les groupes d'effets et thématiques, constituent des instruments potentiels de complémentarité, de collaboration et de synergie capables de contribuer à la durabilité institutionnelle des résultats. Toutefois, des dysfonctionnements ont été observés au niveau du fonctionnement du Comité Technique. Ces dysfonctionnements ont fragilisé l'appropriation nationale et ne permettent pas de conclure que le dispositif institutionnel contribue effectivement à une plus grande durabilité des résultats. Toutefois, 04 actions mises en œuvre ont enregistré des succès qui peuvent être mis à l'échelle par le Gouvernement. Il s'agit du Programme de Coût Accéléré porté par l'UNICEF, l'instauration des cantines scolaires, le renforcement des capacités des cadres nationaux et la mise en place et la mise à jour des bases de données au niveau communal.

25. En conclusion, la durabilité des actions de l'UNDAF 2014-2018 n'est pas garantie. Le Gouvernement et le SNU gagneraient à travailler à la consolidation des acquis.

6. LES LEÇONS APPRISES

26. Les leçons apprises se résument ainsi qu'il suit :

Leçon 1 : L'élaboration et la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018 ont permis un positionnement stratégique du SNU en vue de la prise en charge des priorités nationales, notamment celles relatives aux politiques macroéconomiques. Cet état de chose a permis aux agences du SNU, en dépit d'une synergie relativement fragile, de rester focaliser sur la satisfaction effective des besoins réels en vue d'imprimer un essor sûr au développement du pays. Toutefois, la synergie entre les interventions mérite d'être renforcée, en particulier avec l'élaboration des projets véritablement conjoints en lieu et place des projets juxtaposés.

Leçon 2 : L'UNDAF 2014-2018, à travers l'approche "Unis dans l'action" au sein du SNU, a permis aux agences du système d'être proactives dans la recherche de solutions concertées en vue de répondre adéquatement aux urgences pour lesquelles le Gouvernement les sollicite.

Leçon 3 : La partie nationale peine à respecter ses engagements financiers. Aucun changement de la situation ne se profile à court ni à moyen terme, en l'absence de toute contrainte ou prise de conscience agissante. Les performances enregistrées auraient donc pu être meilleures.

Leçon 4 : Les seuls efforts techniques de la partie nationale ne suffisent pas à garantir la durabilité des actions menées, notamment celles relatives aux divers renforcements de capacités. En effet, aucun mécanisme innovant n'est conçu pour gérer et assurer la durabilité des interventions menées dans le cadre l'UNDAF 2014-2018.

Leçon 5 : Les difficultés de financement auxquelles fait face l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) ne lui a pas permis de renseigner les indicateurs d'effet définis dans le cadre de mesure de l'UNDAF 2014-2018.

7. RECOMMANDATIONS D'EVALUATION

27. L'évaluation fournit un certain nombre de recommandations stratégiques et opérationnelles pour l'amélioration de la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018 au cours des deux dernières années et pour le prochain cycle de l'UNDAF. Il s'agit des recommandations à mettre en œuvre par le SNU-Bénin, Gouvernement et autres partenaires, en accord avec la nécessité d'engager toutes les principales parties prenantes dans un effort concerté pour la poursuite des réformes nécessaire au développement du Bénin. Ainsi :

A- Pour améliorer la mise en œuvre du cycle actuel de l'UNDAF

A.1- Renforcer les capacités de l'UGC/UNDAF afin : (i) d'améliorer le suivi de la mise en œuvre de l'UNDAF ; (ii) d'améliorer le fonctionnement du Comité Technique ; et (iii) de renforcer la mobilisation de la contrepartie nationale nécessaire à la mise en œuvre de l'UNDAF.

[A mettre en œuvre par SNU-Bénin et Gouvernement, spécifiquement le Ministère du Plan et du Développement]

A-2 Veiller à ce que des ressources soient disponibles pour la mise en œuvre des projets /programmes prévus en vue de l'atteinte changements souhaités

[A mettre en œuvre par SNU-Bénin et Gouvernement]

A-3 Finaliser et mettre en œuvre le plan d'actions 2017-2018 de la stratégie de mobilisation de ressources en veillant particulièrement à l'implication de la partie nationale.

[A mettre en œuvre par SNU-Bénin]

A-4 Activer le mécanisme retenu au niveau du Plan intégré du suivi évaluation de l'UNDAF et qui devrait permettre la mesure des effets

[A mettre en œuvre par SNU-Bénin et l'INSAE]

A-5 Renforcer l'appropriation nationale par la mise en place d'une stratégie de capitalisation, de documentation et de pérennisation des acquis.

[A mettre en œuvre par SNU-Bénin et le Gouvernement]

B- Pour le prochain cycle de l'UNDAF (UNDAF 2019-2023)

B-1 Développer une théorie de changement (ToC) pour l'UNDAF 2019-2023 afin d'assurer une connexion solide du soutien du SNU aux objectifs nationaux de développement et aux ODD, ainsi qu'à améliorer la responsabilisation conjointe des résultats

[A mettre en œuvre par SNU-Bénin et le Gouvernement en coopération avec les acteurs nationaux impliqués dans la préparation du prochain cycle de l'UNDAF]

B-2 Veiller à ce que l'UNDAF 2019-2023 soit simplifié avec des projets véritablement conjoints

[A mettre en œuvre par SNU-Bénin en coopération avec les acteurs nationaux impliqués dans la préparation du prochain cycle de l'UNDAF]

B-3 Intégrer les principes de participation et de décentralisation dans tous les domaines prioritaires de l'UNDAF 2019-2023

[A mettre en œuvre par SNU-Bénin en coopération avec les acteurs nationaux impliqués dans la préparation du prochain cycle de l'UNDAF]

B-4 Élaborer une stratégie d'atténuation / gestion des risques pour étayer une mise en œuvre harmonieuse de l'UNDAF

[A mettre en œuvre par SNU-Bénin]

B-5 Améliorer le suivi et l'évaluation des résultats de l'UNDAF

[A mettre en œuvre par SNU-Bénin, le Gouvernement en coopération avec les acteurs nationaux impliqués dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du prochain cycle de l'UNDAF]

INTRODUCTION GENERALE

En janvier 2010, le Gouvernement du Bénin a adhéré, en tant que pays volontaire, à la mise en œuvre la réforme des Nations Unies connue sous « Delivering as One » (DaO) ou initiative « Unis dans l'action ». L'engagement à cette réforme amène le Système des Nations Unies (SNU) au Bénin à travailler dans un cadre commun de planification afin d'améliorer la coordination et la cohérence de ses interventions et de mieux aligner son appui aux priorités nationales pour atteindre de meilleurs résultats de développement. Allant dans cette perspective, en 2013, le Gouvernement du Bénin a adopté le Plan-cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF) pour la période 2014-2018.

Réunissant toutes les interventions du SNU au Bénin, ce plan-cadre est aligné sur les priorités nationales déclinées dans la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté SCRP (2011-2015). Il est articulée autour de six axes de coopération : (i) croissance inclusive, emploi, sécurité alimentaire, égalité de genre et protection sociale ; (ii) santé, y compris le VIH/SIDA, les maladies non transmissibles, la nutrition, la planification familiale et l'assainissement de base ; (iii) éducation de base ; (iv) protection contre la vulnérabilité sociale et les abus ; (v) gouvernance, participation et décentralisation ; (vi) environnement, gestion des crises et catastrophes et changements climatiques. L'opérationnalisation de l'UNDAF est faite à travers son Plan d'Actions Commun décliné annuellement en plan de travail dont le suivi est effectué en temps réel à travers la plateforme de suivi en ligne (www.suivi-undaf-benin.org).

En soutien à la mise en œuvre de l'UNDAF, l'Equipe Pays a développé dans le domaine des opérations, le « Business Operation Strategy » (BOS). Il a été le résultat des travaux des différents groupes de travail des opérations, à savoir, ressources humaines, administration, ICT, approvisionnement et finances. La mise en œuvre de cette stratégie a déjà commencé. Des accords à long terme (LTA) ont été établis dans le domaine du transport aérien, transit et restauration. Pour assurer une appropriation du BOS par tout le système, le staff du programme a été formé sur cette stratégie et une réflexion a été initiée sur la manière dont le BOS pourrait appuyer l'UNDAF.

L'année 2016 représente la troisième année de mise en œuvre de l'UNDAF et marque la première année de mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD). Aussi, le contexte national est-il marqué par la mise en place depuis avril 2016 d'un nouveau Gouvernement avec une nouvelle ambition de développement du pays.

Conformément au mécanisme de suivi et d'évaluation du Plan d'Action de l'UNDAF, il est prévu, après deux années de mise en œuvre de la stratégie, une revue à mi-parcours. C'est dans ce cadre que la présente évaluation à mi-parcours a été commanditée par le Bureau du Coordonnateur Résident. Elle vise à tirer les enseignements nécessaires sur les acquis à consolider, identifier les facteurs de succès et d'échec et dégager des éléments susceptibles d'améliorer la mise en œuvre de l'UNDAF sur la période 2017-2018.

Le présent rapport aborde globalement : (i) une brève présentation de l'UNDAF 2014-2018 et le contexte de sa mise en œuvre ; (ii) la portée de l'évaluation et sa démarche méthodologique ; (iii) les résultats de l'évaluation ; (iv) les recommandations en vue d'améliorer la mise œuvre de l'UNDAF pour la période 2017-2018 et l'orienter vers l'atteinte des résultats escomptés.

CHAPITRE 1

BREVE PRESENTATION DE L'UNDAF 2014-2018 ET DU CONTEXTE DE SA MISE EN ŒUVRE

La présentation de l'UNDAF 2014-2018 est articulée autour du profil historique de mise en place et de gestion de l'UNDAF au Bénin, le cadre retenu et le contexte de sa mise en œuvre pour la période 2014-2016.

1.1. Profil historique de mise en place et de gestion de l'UNDAF

L'Equipe Pays du Système des Nations Unies (SNU) au Bénin s'est engagée à travailler aux côtés du Gouvernement pour la redevabilité mutuelle vis-à-vis des bénéficiaires de la coopération et vis-à-vis de toutes les parties prenantes. Grâce à un processus inclusif, associant l'ensemble des parties prenantes, particulièrement les organisations de la société civile et les populations à la base, la Coopération du SNU au Bénin a visé : (i) l'appropriation des priorités nationales de développement ; (ii) l'orientation des actions vers des résultats concrets ; (iii) la mise en place de partenariats pour le développement ouverts à tous ; et (iv) le principe d'équité et de transparence.

Pour y parvenir, les deux institutions ont adopté conjointement le Plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au développement (UNDAF) pour la période 2014-2018. Il est signé par le Gouvernement du Bénin et 14 agences et institutions du Système des Nations Unies, à savoir, la Banque Mondiale, la FAO, l'OIT, l'OMS, l'ONU-HABITAT, l'ONUDI, l'ONUSIDA, le PAM, le PNUD, l'UNCDF, l'UNESCO, l'UNFPA, l'UNHCR, l'UNICEF. Constituant la réponse du Système des Nations Unies aux défis de développement identifiés lors de l'analyse Bilan Commun de Pays (CCA), ce cadre d'assistance est aligné sur les priorités nationales déclinées dans la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCR 2011-2015).

Le processus d'élaboration du Bilan Commun de Pays (BCP) ou Common Country Assessment (CCA) et du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF), a débuté en 1999 au Bénin. Il est l'instrument commun des Nations Unies pour identifier et analyser les problèmes clés de développement d'un pays. Il met l'accent sur les progrès du pays vers l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), les autres engagements et objectifs issus de la Déclaration du Millénaire, des conférences et sommets internationaux, y compris la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide publique au développement et les principes des droits humains. Depuis la deuxième génération de l'UNDAF 2009 -2013 les domaines clés d'intervention du SNU ont évolué et pris de l'ampleur face à l'importance des défis qui se posent au développement du Pays. Ainsi, le cadre stratégique d'intervention du SNU au Bénin est passé de 03 effets pour le second cycle de l'UNDAF pour attendre 06 effets pour le cycle sous revue (2014-2018).

1.2. Problèmes que l'UNDAF cherche à adresser

Le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF 2014 - 2018) s'inscrit dans la suite d'un troisième cycle de programmation tout en tirant des leçons pertinentes et en s'adaptant aux nouvelles exigences de développement du Bénin. En effet, six défis critiques de développement humain avaient été identifiés à l'issue de l'analyse diagnostique effectuée dans tous les secteurs. Pour faire face aux défis de développement humain, le Gouvernement du Bénin a fait de l'accélération de la croissance durable, la transformation de l'économie et du partage équitable de ses fruits, les principaux leviers de sa politique de développement. La SCR 2011-2015 qui opérationnalise cette vision de développement sur le moyen terme, retient cinq axes d'intervention prioritaires : (i) l'accélération durable de la croissance et de la transformation de l'économie ; (ii) le

développement des infrastructures ; (iii) le renforcement du capital humain ; (iv) la promotion de la qualité de la gouvernance et ; (v) le développement équilibré et durable de l'espace national.

Sur la base des avantages comparatifs du SNU et, en s'appuyant sur les principes d'une réponse cohérente et appropriée aux préoccupations nationales de développement, le Gouvernement et l'Equipe-Pays du SNU ont identifié six axes de coopération. Chacun de ces axes a été décliné en effet puis en produit à obtenir à l'issu de la mise en œuvre de l'UNDAF

Tableau 1 : Axes de coopération et effets attendus de l'UNDAF 2014-2018

AXES DE COOPERATION	EFFETS ATTENDUS
Croissance inclusive, emploi, sécurité alimentaire, égalité du genre et protection sociale	1. D'ici fin 2018, les populations rurales et périurbaines, notamment les jeunes et les femmes dans les communes d'intervention accroissent leur revenu et améliorent leur sécurité alimentaire
Santé, y compris VIH/Sida, MNT, nutrition, planification familiale, assainissement de base	D'ici fin 2018, les enfants de moins de 5ans, les adolescents (es), les femmes en âges de procréer et les ménages bénéficient de façon équitable d'intervention à haut impact de qualité en santé y compris le VIH/SIDA, la nutrition, la planification familiale, l'assainissement de base et les communautés adoptent des pratiques favorables à la santé
Education de base	D'ici fin 2018, les filles et les garçons de 03 à 17 ans, notamment ceux des groupes sous-scolarisés, ont un accès accru et achèvent une éducation de base de qualité
Protection contre la vulnérabilité sociale et les abus	D'ici à fin 2018, les enfants, les adolescents et les femmes, notamment les plus vulnérables, évitent les comportements à risque, ont un accès et utilisent davantage les services de protection contre les abus, les violences et l'exploitation, et les communautés adoptent des pratiques sociales conformes aux droits humains (UNFPA, PNUD, UNICEF, BIT, UNCDF, OMS, HCR, ONUSIDA)
Gouvernance, participation et décentralisation	D'ici à fin 2018, les institutions nationales et locales appliquent davantage les bonnes pratiques et principes de gouvernance inclusive, transparente et redevable (PNUD, UNFPA, UNICEF, ONUSIDA, OMS, UNCDF, BM)
Environnement, gestion des crises et catastrophes et changements climatiques	D'ici à fin 2018, les Institutions et les populations des communes d'intervention assurent une meilleure gestion de l'environnement, des ressources naturelles et énergétiques, du cadre de vie, des conséquences des changements climatiques, des crises et catastrophes naturelles (PNUD, UNFPA, ONUSIDA, OMS, UNCDF, PAM, FAO, BIT)

Source : Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement UNDAF 2014-2018

L'UNDAF est l'outil avec lequel le SNU au Bénin a continué d'accompagner le pays dans la poursuite de ses objectifs de développement ancrés dans les OMD avant d'être portés par les Orientations Stratégiques de Développement (OSD) du Gouvernement, et de trouver leur cadre d'opérationnalisation dans la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP 2011-2015) et son Programme d'Action prioritaire (PAP). En effet, l'UNDAF renforce l'identification commune des priorités, s'assure que la mise en place des programmes se fait de façon concertée, identifie les opportunités pour les programmes conjoints ou complémentaires et permet d'éviter les duplications. L'UNDAF démontre également l'engagement du

gouvernement du Bénin à coordonner ce processus et à s'assurer que les programmes soutenus par les Nations Unies seront évalués dans l'optique d'être reproduits progressivement sur le territoire national.

1.3. Cadre de mise en œuvre

Le cadre de mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018 retrace le mécanisme de prise de décisions et de coordination, les ressources, les conditions de réussite et le mécanisme de suivi-évaluation de la stratégie.

Le mécanisme de prise de décisions et de coordination de L'UNDAF 2014-2018, notamment de son Plan d'Actions Commun, est un dispositif composé d'un Comité d'Orientation et de Pilotage (COP) et d'un Comité Technique (CT) et qui est doté d'un secrétariat technique permanent, l'Unité de Gestion et de Coordination de l'UNDAF (UGC-UNDAF). Le COP traite des questions politiques et stratégiques et le CT s'occupe de des aspects techniques et opérationnels.

Le budget global indicatif pour atteindre les effets escomptés d'ici 2018 s'élève à USD 967,72 millions. Après abstraction faite des ressources attendues de la Banque Mondiale, ce budget global redimensionné est de USD 300,04 millions [tableau 2].

Tableau 2 : Répartition des allocations budgétaires en USD millions par effet sur la période 2014-2018

	Effet 1	Effet 2	Effet 3	Effet 4	Effet 5	Effet 6	Total
Budget disponible	60	50	42,50	3,70	52	43	251,20
Budget à mobiliser	260,84	192,49	83,88	7,05	69,36	102,90	716,52
Total budget	320,84	242,49	126,36	10,75	121,36	145,90	967,72
Total budget redimensionné	108,2	33,28	39,41	18,05	58,8	42,04	300,04

Source : UNDAF 2014-2018

S'agissant des conditions de mise en œuvre identifiées, elles se résument comme suit : (i) un cadre macroéconomique stable ; (ii) un environnement politique et social apaisée ; (iii) un environnement sous régional et international prospère ; (iv) la poursuite des réformes structurelles pour assurer la disponibilité des facteurs de production (énergie, télécommunication, infrastructures productives) ; (v) une amélioration du taux d'absorption des budgets ; (vi) l'alignement des partenaires sur les procédures nationales, conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide ; (vii) un bon ciblage des populations et zones vulnérables, (viii) une accessibilité aux services de santé en termes de coût des prestations et de la disponibilité des infrastructures améliorées ; (ix) une déconcentration et une décentralisation effectives ; (x) une volonté politique pour assurer la prévention et la protection des plus vulnérables contre les violences, les abus et exploitations ; et (xi) une appropriation de l'UNDAF par toutes les parties prenantes.

Pour faciliter la réalisation des effets escomptés du Plan Cadre, il a été mis en place un dispositif institutionnel destiné à faciliter le dialogue avec la partie nationale et la concertation avec les autres partenaires au développement. Le présent UNDAF a été aussi l'occasion pour le SNU au Bénin de mettre en pratique les principes de la Déclaration de Paris et du Partenariat de Busan sur l'efficacité du développement à travers notamment, l'alignement de ses interventions sur les priorités nationales, l'utilisation des systèmes nationaux de suivi-évaluation et l'Approche Harmonisée de Transferts des Ressources (HACT) aux partenaires nationaux en charge de l'exécution des Programmes.

1.4. Contexte de mise en œuvre

La mise en œuvre de l'UNDAF sur la période 2014-2016 a été influencée par divers éléments du contexte international, régional et national qui ont caractérisé cette période.

L'échelle internationale a été caractérisée par une dégradation de la situation en matière de paix, de sécurité et stabilité politique avec principalement la guerre en Ukraine, en Syrie et un relèvement de global de la menace terroriste du fait de l'apparition et de la montée en puissance de l'Etat Islamique. La situation de crise en Syrie a créé un flux continu et impressionnant de migration vers l'Europe obligeant les pays de la zone à consacrer des ressources budgétaires importantes à l'accueil des réfugiés mais également à la surveillance des frontières.

En Afrique, les révolutions du printemps arabe et la guerre en Lybie ont pour conséquences une profonde instabilité et la prolifération des armes légères voire lourdes en Afrique de l'Ouest. Cette situation a favorisé la résurgence et l'expansion de mouvements terroristes tels que Boko Haram et AQMI qui se manifestent par la crise et la guerre au Mali ainsi que des attaques terroristes au Nigeria et dans plusieurs autres pays de la sous-région. L'Afrique de l'Ouest a également fait face à l'épidémie d'Ebola de décembre 2013 à décembre 2015, avec un bilan estimé à 11 315 morts (OMS) et un ralentissement significatif de l'activité économique au sein de l'UEMOA. Un point positif reste la résolution du conflit post-électoral en Côte d'Ivoire, principale économie de la zone UEMOA, et au Burkina-Faso.

Au cours de la période d'étude, l'environnement économique international s'est caractérisé par des performances relativement modestes malgré un retour à la croissance soutenue et créatrice d'emplois aux Etats-Unis et dans une moindre mesure, au Japon. Par contre, la persistance de la crise des dettes souveraines dans la Zone euro cristallisée par le sauvetage in extremis de la Grèce, les incertitudes liées à la menace de la sortie de la Grande Bretagne et les problèmes budgétaires continuent de retarder le redressement des économies européennes malgré les réformes et les politiques de soutien mises en œuvre par les pouvoirs publics et les banques centrales. Dans les pays émergents, il est observé un ralentissement économique avec notamment un essoufflement de la croissance économique en Chine, au Brésil et en Russie en raison principalement de la sortie des capitaux au profit des économies avancées, de la volatilité des marchés boursiers, des contraintes structurelles internes et du regain des tensions géopolitiques. Par contre, l'économie indienne continue de se renforcer, portée par une demande intérieure vigoureuse.

Les économies de l'Afrique subsaharienne hors Afrique du Sud s'inscrivent dans la même tendance que l'économie indienne avec une bonne résilience et des performances économiques satisfaisantes sur la période, tirées principalement par le dynamisme des exportations de matières premières (singulièrement de produits miniers) et un essor des dépenses dans les infrastructures. Cependant, la tendance baissière des cours mondiaux de la plupart des matières premières (pétrole brut, coton, caoutchouc, huile de palme, café et produits miniers) fragilise cette embellie en particulier en 2015.

Dans les pays de l'UEMOA, la reprise de l'activité économique en Côte d'Ivoire, le redressement de la production agricole et le raffermissement de la production industrielle, le regain d'activité dans le secteur des bâtiments et travaux publics sont la source de bonne tenue de la croissance économique entre 2014 et 2016. Ainsi, le taux de croissance économique de la zone s'établit à 6,6% respectivement en 2014 et 2015. Après la flambée des prix enregistrée en 2011, l'inflation est globalement maîtrisée sur la période avec une baisse du niveau général des prix reflétant celle des prix des produits alimentaires et des carburants.

Quant au contexte national, il reste globalement marqué par la paix, la stabilité politique et celle des institutions. Les libertés individuelles et collectives restent garanties et les élections municipales et législatives de 2015 et les élections présidentielles de 2016 se sont déroulées

dans un climat globalement apaisé. Cependant, des tensions latentes ou explicites sont observées avec les organisations syndicales et avec le monde des affaires, fragilisant la paix sociale et créant une incertitude préjudiciable à l'activité économique.

Du fait de sa dépendance vis-à-vis du Nigeria, l'économie béninoise a subi et continue de subir le contre-coup des incertitudes et chocs négatifs affectant l'économie nigériane en raison de la menace terroriste Boko Haram, de la menace Ebola, de l'érosion du prix du baril du pétrole brut, de la dépréciation de la monnaie nigériane, le Naira. A noter également la mise en œuvre par les autorités nigérianes, d'une politique économique limitant le commerce de réexportation à partir du Bénin, notamment en ce qui concerne les denrées alimentaires importées et les véhicules d'occasion. Du fait de leur faible anticipation et de leur faible niveau de préparation, les acteurs de cette filière ont dans leur majorité, enregistré une baisse importante de leur activité.

Tenant compte de ces différents éléments de contexte, au cours de l'année 2015, le Bénin a connu un léger fléchissement de sa croissance économique. En effet, le taux de croissance économique réel s'est établi à 5,2% contre une prévision de 5,7% et une réalisation de 6,5% en 2014. Selon la Banque Mondiale (données mises à jour au 28 sept. 2016), cette baisse tient principalement au ralentissement des activités de réexportation vers le Nigeria et à une production agricole plus faible. La production de coton, qui représente 5 % du PIB et 27 % des exportations a baissé de 400 000 tonnes à 300 000 tonnes entre 2015 et 2016. En outre, le ralentissement de l'économie nigériane et de manière indirecte, la dépréciation de sa monnaie (le naira), a entraîné une diminution de la demande des réexportations en provenance du Bénin.

En dépit du déclin de son activité économique ces derniers mois, le Bénin a enregistré l'un des taux de croissance du PIB les plus élevés parmi les pays de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) sur la période 2011-2015. L'inflation devrait s'élever à 0,3 % en 2015 et se maintenir en dessous de 3 % en 2016. En règle générale, le Bénin parvient à maintenir son taux d'inflation au-dessous de la limite de 3 % imposée par l'UEMOA. Après avoir atteint un pic de 6,8 % en décembre 2013, celle-ci a baissé à 1% en 2013 et -1,1 % en 2014.

Sur le plan social, le Bénin reste un pays extrêmement pauvre en dépit de taux de croissance annuels modérés, situés entre 4 et 5 % depuis deux décennies. Selon les résultats de l'EMICoV-Suivi 2015, le taux de pauvreté à l'échelle nationale était de 40,1 % en 2015 contre 36,2 % en 2011, soit un accroissement de 3,9% de la proportion de personnes pauvres (P0) entre 2011 et 2015. De même, la profondeur de la pauvreté (P1), a connu une aggravation, passant respectivement de 0,098 en 2011 à 0,18 en 2015. Les inégalités parmi les pauvres (P2) se sont également accentuées, passant de 0,039 en 2011 à 0,12. La pauvreté s'est donc aggravée entre 2011 à 2015. Et bien que cette aggravation soit plus marquée en milieu urbain (4,5% contre 3,9% pour le milieu rural), elle reste importante en milieu rural où près de 43,6% des individus sont touchés. En milieu rural, quatre personnes sur dix sont pauvres contre trois personnes sur dix en milieu urbain en 2015. Les ménages dirigés par une femme s'en sortent comparativement mieux (28 % sont pauvres, contre 38 % pour les ménages dirigés par un homme), même si les femmes sont plus vulnérables et continuent d'être pénalisées par un manque d'accès aux opportunités économiques. Elles sont aussi sous-représentées dans les postes à hautes responsabilités. Les secteurs de l'éducation et de la santé représentent encore une part conséquente des dépenses publiques (en moyenne, 23 et 7 % respectivement alloués chaque année à ces secteurs).

L'année 2015 est aussi caractérisée par la poursuite des réformes sur la gouvernance économique et financière à travers la mise en œuvre de la Loi Organique relative à la Loi des Finances (LOLF), la lutte contre la corruption, la facilitation de la création d'entreprises. Ainsi, l'indice de perception de la corruption s'est amélioré, passant de 36 points en 2013 à 39 en 2014 selon le rapport de publication 2015 de Transparency International. Aussi, une amélioration du

rang du Bénin dans le rapport « Doing Business » de l'année 2016 est-elle enregistrée, classant l'économie béninoise au 158^{ième} rang sur 189 pays. Le Bénin gagne ainsi quatre places après avoir été 162^{ème} en 2015, et figure pour la deuxième fois consécutive parmi les 10 meilleurs réformateurs dans le monde.

Dans le domaine du développement social, le Bénin a fait des progrès notables ces dernières années, selon l'édition 2015 du Rapport National sur le Développement Humain, le Bénin reste classé au 166^{ième} rang avec un Indice de Développement humain (IDH) de 0,48 en légère progression par rapport à l'édition de 2014 où l'IDH était de 0,476.

En ce qui concerne, la mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), même si aucun des objectifs n'est atteint, le Bénin peut se féliciter des résultats encourageants enregistrés au niveau de certaines cibles des OMD, notamment de l'OMD 1 relative à la réduction de moitié de la proportion de la population souffrant de la faim, de l'OMD 6 visant à enrayer la propagation du VIH/sida. Des progrès remarquables ont été également réalisés dans les domaines des OMD relatifs à la scolarisation dans le primaire, la parité garçons/filles dans les différents ordres d'enseignement, la couverture en soins prénataux, la proportion d'enfants de moins de 5 ans dormant sous moustiquaire imprégnée d'insecticide. Il en est de même de la proportion de cas de tuberculose détectés et soignés dans le cadre d'un traitement direct à court terme et sous observation et de la proportion de la population utilisant une source d'eau potable améliorée.

Les perspectives de l'économie béninoise pour 2016 sont ainsi assombries par la chute des cours internationaux du pétrole, dont le Bénin subira indirectement les effets à travers la baisse de la croissance nigériane. L'État va devoir accélérer les réformes destinées à réduire la pauvreté et les grandes orientations de politique économique en 2017 et 2018 devront s'inscrire dans le cadre de la mise en œuvre des réformes engagées et des Objectifs de développement durable (ODD).

CHAPITRE 2

PORTEE DE L'EVALUATION ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Ce chapitre est articulé autour des différentes étapes méthodologiques de la mission et des limites de l'évaluation. Mais avant, il incombe de rappeler ses principaux objectifs.

2.1. Objectifs visés par l'évaluation

La présente évaluation à mi-parcours du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF 2014-2018) du Bénin s'inscrit dans le cadre de satisfaction aux exigences de redevabilité, de transparence, d'équité et de responsabilité vis-à-vis des parties prenantes. Plus précisément, l'évaluation permettra de disposer des informations descriptives et analytiques sur la conception et la mise en œuvre de l'UNDAF, pour une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées ainsi que des leçons apprises et des recommandations pertinentes pour le reste du cycle de programmation.

Conformément aux termes de référence, la présente évaluation mi-parcours vise globalement à faire le bilan analytique de la progression vers l'atteinte des effets escomptés et des changements opérés après deux années de mise en œuvre, notamment dans les zones de concentration. Plus spécifiquement, il s'agit de :

- analyser la pertinence, l'efficacité, la cohérence et la durabilité dans la réalisation de résultats convenus dans l'UNDAF et de son plan d'action et leur contribution aux efforts de développement nationaux en tenant compte des thématiques de développement émergents ;
- ressortir et évaluer les résultats obtenus au cours des deux premières années de mise en œuvre de l'UNDAF ;
- identifier les principales contraintes rencontrées par les agences du SNU et les partenaires d'exécution ;
- documenter les leçons apprises et faire des recommandations pour surmonter les difficultés pour la période restante de la mise en œuvre de l'UNDAF ;
- analyser l'adéquation du dispositif de suivi, le fonctionnement des différentes instances du dispositif de suivi et d'évaluation ;
- évaluer le cadre de mesure des résultats de l'UNDAF ;
- évaluer les gaps de financement et le manque de ressources pour la mise en œuvre et examiner le cadre de ressources de l'UNDAF au besoin ;
- fournir des intrants pour la préparation ou la révision des plans de travail annuels et ajuster le BOS et le plan de suivi & évaluation au besoin ; et
- assurer que l'UNDAF soit sensible au genre et adhère aux principes des droits humains et de mise en œuvre des arrangements.

Conformément aux échanges issus des différentes séances dédiées au cadrage de la mission et aux termes de référence, les critères d'évaluation retenus coïncident avec ceux classiques utilisés au niveau international, notamment par l'OCDE. Ainsi, les critères retenus sont : la pertinence, la cohérence, l'appropriation, l'efficacité, l'efficience et les acquis. En dehors de ces critères et questions d'évaluation clairement formulés, il est également attendu que des aspects spécifiques de la stratégie soient traités. Ainsi, conformément aux TdR, il est question :

- de disposer des informations descriptives et analytiques sur la conception et la mise en œuvre de l'UNDAF ;
- de tirer les leçons de la mise en œuvre de l'UNDAF et
- de formuler des recommandations pertinentes pour le reste du cycle de programmation.

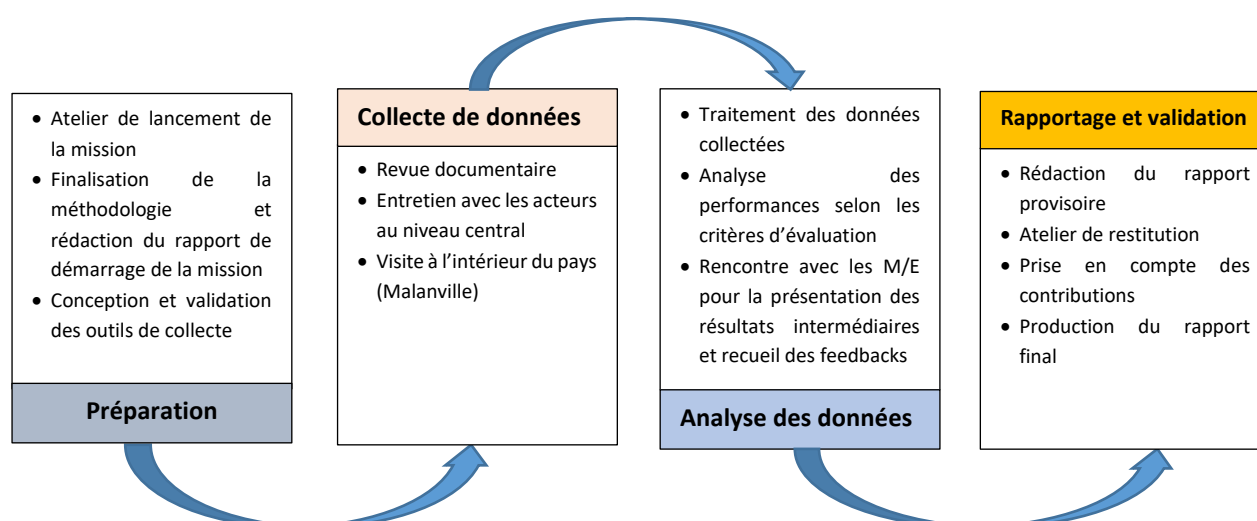
Cette revue permet d'apprécier les efforts conjoints du Gouvernement et des agences du SNU en faveur du développement socio-économique du Bénin. C'est un exercice conjoint du SNU et des Autorités nationales portant sur un examen des résultats obtenus dans le cadre de la coopération du SNU dans le pays.

2.2. Etapes méthodologiques

L'évaluation a été conduite suivant les exigences du guide d'évaluation des projets et programmes de l'UNEG¹ édité par le Bureau de l'évaluation du PNUD et intitulé « Directives pour réaliser les évaluations finales des projets soutenus par le PNUD, (édition révisée en 2012.) ». Quelques outils classiques d'évaluation ont été associés. Toutes les diligences effectuées par l'équipe d'évaluation ont été orientées pour apprécier les critères de pertinence et de cohérence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité/pérennité de la mise en œuvre de l'UNDAF.

La mission s'est réalisée à travers un processus participatif et inclusif, impliquant toutes les parties prenantes des interventions de l'UNDAF au Bénin. Il s'agit notamment des Agences du système des Nations Unies (PNUD, FAO, OMS, UNICEF, UNFPA,), des ministères leaders d'effets (MAEP, MS, MEMP). Les différentes phases et étapes du processus sont illustrées par la figure 1 ci-dessous.

Figure 1: Principales phases de la démarche méthodologique



La mission s'est déroulée sur le terrain du 05 Octobre au 23 Novembre 2016. Les différentes séquences ont été menées concurremment : la revue documentaire initiale et l'affinement de la méthodologie ; la collecte de données primaires (entretiens), le dépouillement de l'information collectée et l'élaboration du rapport provisoire. La mission a démarré par un atelier de démarrage qui a permis au SNU de préciser ses attentes et aux évaluateurs de partager leur méthodologie. Enfin, une séance de débriefing a permis à l'équipe d'évaluation de restituer ses conclusions intermédiaires et de recueillir le premier feedback des parties, notamment le groupe des M/E sous le leadership du Chargé de la Coordination. La mission a pu effectuer aussi une mission dans la zone de concentration de Malanville et rencontrer toute l'administration communale de cette ville. Des échanges fructueux ont aussi eu lieu en amont avec les agences SNU résidant à Parakou, en l'occurrence l'UNFPA et l'UNICEF.

¹ Le PNUD et le FEM sont membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (United Nations Evaluation Group ou UNEG) et ont établi des exigences d'évaluation conformément aux normes et standards de l'UNEG (voir le site <http://www.uneval.org>). Directives pour réaliser les évaluations finales des projets soutenus par le PNUD, ed. 2009.

Cette évaluation est fondée sur l'analyse des données d'enquête et des données secondaires à travers l'exploitation de plusieurs documents dont le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF 2014-2018), son Plan d'Actions Commun, son cadre de mesure des résultats, ses rapports de progrès 2014 et 2015, les rapports d'avancement de la SCRP, les rapports de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des OMD au Bénin, le rapport d'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du Plan d'Actions d'Istanbul. L'annexe 3 donne de plus amples détails sur l'ensemble des documents consultés dans le cadre de cette évaluation. Une collecte de données complémentaires a été faite au niveau des Directions de la Programmation et de la Prospective (DPP) et d'autres structures clés.

Le cadre analytique adopté s'appuie sur les critères classiques de l'évaluation, explicitement visés dans les termes de référence de la mission (voir **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**A.1). Si l'analyse des données pour répondre aux critères tels que la pertinence, la cohérence, l'appropriation et la durabilité, a été faite de façon classique en tenant compte du focus de chaque critère, l'efficacité par contre, a été mesurée à travers une analyse normative, celle qui consiste à comparer les réalisations aux valeurs cibles et à analyser l'ampleur de l'écart. De même, le modèle d'évaluation est un modèle implicite qui compare les résultats avant 2014 et après 2016. Le choix de ce modèle suppose que toutes les interventions effectuées sur la période 2014-2016 s'inscrivent dans l'opérationnalisation de l'UNDAF. Il est à signaler que ces différents choix sont en liaison avec le temps disponible pour réaliser l'évaluation, ainsi que les ressources financières mobilisées à cet effet. L'analyse débouche sur une série de recommandations pour améliorer la mise en œuvre, le pilotage et le suivi-évaluation de l'UNDAF sur la période 2017-2018 et servir de base pour la formulation du quatrième cycle de l'UNDAF.

2.3. Limites de l'évaluation

La mission a été programmée pour se dérouler fondamentalement sur la période couvrant les mois d'octobre et de novembre qui coïncide donc avec la période de capitalisation de fin d'année des activités par toutes les agences du SNU. Cette situation n'a pas permis de rencontrer tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des effets. En guise de remédiation, la mission a choisi d'échanger avec les structures leaders et co-leaders de chaque effet renforcé par l'exploitation des documents assemblés dans le cadre de la revue documentaire.

La mission d'évaluation a été sensiblement confrontée à l'instabilité de l'environnement actuel du Bénin, marqué par des changements qui se sont opérés à l'issue des élections présidentielles avec l'avènement d'un nouveau Gouvernement. En effet, les changements portés par le nouveau gouvernement à la tête des ministères et au niveau de différentes directions clés avant et au moment de l'évaluation, ont provoqué la mobilité des cadres en charge de l'appropriation d'outils de programmation et de gestion dans le champ de l'UNDAF. Une utilisation plus importante des données documentaires et le recours plus systématique à la triangulation a permis à l'équipe d'évaluation de surmonter ces contraintes.

CHAPITRE 3

RESULTATS DE L'EVALUATION

Les résultats de l'évaluation à mi-parcours de l'UNDAF sont articulés autour des critères d'évaluation contenus dans les TDR. Ainsi, les résultats sont présentés autour de la pertinence, de la cohérence, de l'efficacité de la mise en œuvre et de la durabilité/viabilité de l'UNDAF.

3.1. Pertinence de l'UNDAF

Au regard du caractère transversal de l'UNDAF, sa pertinence ne pourrait être appréciée que de façon différenciée afin de porter des jugements de qualité. Pour ce faire, la pertinence est abordée suivant chacun des six effets sur lesquels repose l'UNDAF 2014-2018.

3.1.1. Pertinence de l'effet 1

La situation macroéconomique est restée globalement positive entre 2009 et 2015 en dépit des crises énergétique, alimentaire, financière et économique. Elle est marquée par : (i) un niveau d'inflation modéré ; (ii) un niveau d'endettement extérieur faible ; et (iii) une amélioration des recettes budgétaires, accompagnée d'une maîtrise des dépenses publiques, malgré des difficultés survenues au cours de l'année 2009. Ainsi, les différents taux de croissance économique obtenus depuis 2009 sont restés insuffisants pour faire face aux besoins fondamentaux de la population béninoise, dont le taux d'accroissement intercensitaire est de 3,25%.

Par ailleurs, les défis socio-économiques, restent centrés sur une persistance de la pauvreté avec 36,2% des béninois vivant en-dessous du seuil de pauvreté, et de fortes inégalités par sexe et par région. Ces inégalités sont majoritairement inter-groupes, ce qui appelle à des politiques de redistribution orientées sur le nivellement des dotations des ménages. Bien que certains indicateurs de développement se soient améliorés au fil du temps, la plupart des OMD n'ont pas été atteints en 2015.

D'après les résultats de l'Enquête Modulaire sur les Conditions de Vie des ménages (EMICoV 2015), 20,2% des ménages du Bénin sont en insécurité alimentaire. En 2013, les résultats de l'Analyse Globale de la Vulnérabilité et de la Sécurité Alimentaire (AGVSA), affichent qu'au niveau national, 11% des ménages sont en insécurité alimentaire contre 12% en 2008 et qu'environ 34% des ménages sont à risque d'insécurité alimentaire (ou en sécurité alimentaire limite) contre 13,2% en 2008. Le taux d'insécurité alimentaire est plus élevé dans les zones rurales (15%) que dans les zones urbaines autres que Cotonou (8%).

Le chômage et le sous-emploi demeurent préoccupants au Bénin, du fait du déséquilibre du marché de l'emploi, induit notamment par l'arrivée, chaque année, d'une forte proportion de demandeurs d'emploi, en général en manque de qualification spécialisée, face à une offre d'emploi limitée.

L'agriculture représente un secteur stratégique dans le tissu économique et social du Bénin et occupe plus de 60% des actifs masculins et 36% des actifs féminins exercent une profession agricole, avec 30 à 39 % du PIB, 70 à 80 % des recettes d'exportation, 15 % des recettes de l'Etat et 70 % des emplois. Le secteur compte plus de 550.000 exploitations agricoles en 2010, notamment de petites exploitations de type traditionnel à faible intrant et de faible productivité, peu compétitives et très vulnérables aux aléas climatiques.

Cette situation a appelé à relever de nombreux défis identifiés, notamment les défis d'amélioration de la production, de réduction de la pauvreté et des inégalités, lors du processus d'élaboration de l'UNDAF 2014-2018. C'est la raison qui a amené le Gouvernement et le SNU à décider d'accroître les revenus et d'améliorer la sécurité alimentaire des populations rurales

et périurbaines, notamment les jeunes et les femmes dans les communes d'intervention d'ici 2018.

Pour y parvenir, quatre domaines produits ont été identifiés. L'opérationnalisation de cet effet à travers les quatre produits montre bien qu'il est bien pertinent pour relever les défis identifiés lors du processus d'élaboration de l'UNDAF 2014-2018 et qui se trouvent être en parfaite cohérence avec ceux identifiés dans les OSD et la SCRP 2011-2015. Ainsi, l'UNDAF vient contribuer à l'atteinte des objectifs de développement national retenus dans lesdites stratégies, notamment la SCRP qui a été élaborée dans l'optique d'atteinte des OMD et donc des ODD qui ne sont qu'un raffermissement des OMD.

L'effet 1 de l'UNDAF 2014-2018 tel que formulé intègre les ODD 1, 2, 5, 8, 9 et 10 et devrait contribuer à l'atteinte des résultats attendus des axes 1, 3 et 5 de la SCRP 2011-2015 [tableau 3]. Spécifiquement, l'UNDAF intègre les cibles prioritaires² 1.2, 1.4, 2.1, 2.3, 5.1, 5.5, 8.3, 8.9, 9.5, 9.2, 10.1, 10.2 et 10.3 retenus pour être suivies par le Bénin au cours des dix prochaines années. Toutefois, la prise en compte de l'ODD 9 par l'UNDAF 2014-2018 n'est que partielle. Cette intégration concerne la promotion d'une industrialisation durable qui profite à tous, créatrice d'emplois durables et source de croissance durable et donc de développement.

En ce qui concerne l'arrimage de l'UNDAF 2014-2018 au Programme d'Actions du Gouvernement sur la période 2016-2021 (PAG 2016-2021), on note que l'effet 1 de l'UNDAF est en harmonie avec les actions 2, 3, 6 et 7 de l'axe stratégique 2 (pilier 2) et avec l'action 1 de l'axe stratégique 6 (pilier 3).

Tableau 3 : Analyse de la pertinence de l'effet 1 de l'UNDAF par rapport aux orientations nationales déclinées dans la SCRP, au PAG et aux ODD

Effet de l'UNDAF 2014-2018	Effet 1 : D'ici à fin 2018, les populations rurales et périurbaines, notamment les jeunes et les femmes dans les communes d'intervention accroissent leur revenu et améliorent leur sécurité alimentaire
Axe de la SCRP 2011-2015 correspondant	Axe 1 : Accélération durable de la croissance et de la transformation de l'économie Axe 3 : Renforcement du capital humain Axe 5 : Développement équilibré et durable de l'espace national
ODD correspondant	ODD 1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde (Cibles prioritaires 1.2 et 1.4) ODD 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable (Cibles prioritaires 2.1 et 2.3) ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles (Cibles prioritaires 5.1 et 5.5) ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous (Cibles prioritaires 8.3 et 8.9) ODD 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation (Cible prioritaire 9.5 et cible 9.2) ODD 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre (Cibles prioritaires 10.1, 10.2 et 10.3)
Pilier et axe du PAG correspondant	Pilier 2 : Engager la transformation structurelle de l'économie Axe stratégique 4 : Amélioration de la croissance économique (Actions 2, 3, 6 et 7) Pilier 3 : Amélioration des conditions de vie des populations

² Voir Rapport Provisoire de priorisation des cibles des ODD au Bénin, MPD

Bien que le cadre de mesure des résultats de l'UNDAF ait retenu des indicateurs de produits SMART, il a, cependant, été observé qu'au niveau de l'effet 1, les cibles définies pour les indicateurs ne quantifient pas clairement la contribution de l'UNDAF à l'atteinte des résultats attendus pour cet effet. En d'autres termes, les objectifs de développement quantifiés dans la matrice ne sont pas ceux de l'UNDAF, mais ceux retenus par le pays. Les contributions de l'UNDAF ne sont donc pas mesurables à l'aune de ces grandeurs.

Par ailleurs, le mécanisme retenu au niveau du Plan intégré du suivi évaluation de l'UNDAF et qui devrait permettre la mesure de l'effet n'a pu être activé. Il s'agit d'une contractualisation entre le SNU, à travers l'UGC UNDAF, avec l'INSAE pour la détermination de la valeur des indicateurs d'effets et l'analyse de la contribution de l'UNDAF à la réalisation desdits effets. Cet état de chose pourrait s'expliquer, entre autres, par les difficultés de mobilisation des ressources annoncées. Toutefois, cette difficulté ne saurait remettre en cause la pertinence du cadre des résultats de l'UNDAF pour cet effet.

En conclusion, l'effet 1 de l'UNDAF 2014-2018 demeure pertinent pour contribuer au relèvement des défis de développement identifiés et sa pertinence avec la SCRP 2011-2015, le PAG 2016-2021 et l'agenda Post 2015 est établie.

3.1.2. Pertinence de l'effet 2

En plus de la situation de pauvreté et l'affaiblissement des systèmes et des capacités de production économique, l'accès aux services de santé, d'hygiène et d'assainissement de base continue d'être un important défi de développement.

Le profil sanitaire du pays est caractérisé par un tableau de morbidité et de mortalité élevé, malgré tous les programmes et les réformes mis en œuvre. Les maladies transmissibles, et de plus en plus les maladies non transmissibles (MNT), constituent les principales causes de morbidité et de mortalité. La mortalité maternelle et néonatale et la morbidité liées aux complications de l'accouchement sont encore très élevées et les progrès accomplis en matière de santé maternelle ne sont pas encore en mesure de réduire la morbidité et la mortalité maternelle et néonatale de façon à atteindre la cible des OMD. De plus, les femmes continuent à souffrir des complications liées à la grossesse et à l'accouchement comme les fistules et les infections du postpartum. Quant à la prévalence du VIH/Sida, elle est plus forte chez les femmes que chez les hommes avec une forte disparité au niveau de certains départements qui présentent un taux plus élevé que la moyenne nationale.

L'accès à l'assainissement de base au Bénin est caractérisé par une prépondérance des ménages ne disposant pas de toilette ou de latrine (58,1%, EMICOV 2009). Une assez grande disparité est notée tant entre la zone rurale et la zone urbaine que le niveau départemental et communal. Ainsi, 84,1% des ménages en zone rurale ne disposent pas de latrine ou de toilette contre 18,3% en milieu urbain.

Ce tableau peu reluisant en matière de santé et d'assainissement de base a appelé à relever de nombreux défis identifiés lors du processus d'élaboration de l'UNDAF 2014-2018. C'est la raison qui a amené le Gouvernement et le SNU à décider de faire bénéficier de façon équitable, les enfants de moins de 5 ans, les adolescents (es), les femmes en âges de procréer et les ménages, d'interventions à haut impact de qualité en santé y compris le VIH/SIDA, la nutrition, la planification familiale, l'assainissement de base, avec l'adoption des pratiques favorables à la santé par les communautés d'ici 2018. Pour y parvenir, trois produits ont été identifiés. L'opérationnalisation de cet effet à travers les trois produits montre bien qu'il est bien pertinent pour relever les défis identifiés lors du processus d'élaboration de l'UNDAF 2014-2018 et pour

relever les défis de développement identifiés dans les OSD, la SCRP 2011-2015. Ainsi, l'UNDAF vient contribuer à l'atteinte des objectifs de développement national en matière de santé et d'assainissement de base retenus dans la SCRP qui a été élaborée dans l'optique d'atteinte des OMD et donc, des ODD qui ne sont qu'un raffermissement des OMD.

L'effet 2 de l'UNDAF 2014-2018 tel que formulé intègre les ODD 3, 5 et 6 et devrait contribuer à l'atteinte des résultats attendus des axes 2 et 3 de la SCRP 2011-2015 [tableau 4]. Spécifiquement, l'UNDAF intègre les cibles prioritaires 3.1, 3.2, 3.3 et 6.2 retenues pour être suivies par le Bénin au cours des dix prochaines années et les cibles 3.7, 3.9 et 5.6 desdits ODD.

En analysant l'arrimage de l'UNDAF 2014-2018 au Programme d'Actions du Gouvernement sur la période 2016-2021 (PAG 2016-2021), on note que l'effet 2 de l'UNDAF ne s'inscrit que dans l'action 2 de l'axe stratégique 6 (pilier 3).

Tableau 4 : Analyse de la pertinence de l'effet 2 de l'UNDAF par rapport aux orientations nationales déclinées dans la SCRP, au PAG et aux ODD

Effet de l'UNDAF 2014-2018	Effet 2 : D'ici fin 2018, les enfants de moins de 5ans, les adolescents (es), les femmes en âge de procréer et les ménages bénéficient de façon équitable d'intervention à haut impact de qualité en santé y compris le VIH/SIDA, la nutrition, la planification familiale, l'assainissement de base et les communautés adoptent des pratiques favorables à la santé
Axe de la SCRP 2011-2015 correspondant	Axe2 : Développement des infrastructures Axe 3 : Renforcement du capital humain
ODD et cibles correspondant	ODD 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge (Cibles prioritaires 3.1, 3.2 et 3.3 et cibles 3.7 et 3.9) ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles (Cible 5.6) ODD 6 : Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau (Cible prioritaire 6.2)
Pilier, axe et actions du PAG correspondant	Pilier 3 : Amélioration des conditions de vie des populations Axe stratégique 6 : Renforcement des services sociaux de base et protection sociale Action 2

Source : UNDAF 2014-2018, SCRP 2011- 2015, Agenda post-2015, PAG 2016-2021, décembre 2016

Les indicateurs retenus dans le cadre de mesure des résultats pour le suivi des interventions de l'effet 2 sont bien SMART et pertinents pour la mesure des résultats de cet effet sur la période 2014-2018. Toutefois, les cibles définies pour les indicateurs ne quantifient pas clairement la contribution de l'UNDAF à l'atteinte des résultats attendus pour cet effet. Ces contributions ne sont donc pas mesurables à l'aune de ces grandeurs.

En conclusion, le choix de l'effet 2 de l'UNDAF 2014-2018 pour contribuer l'atteinte des objectifs de développement relatifs aux défis identifiés demeure pertinent et les indicateurs retenus pour la mesure des résultats le sont aussi. Par ailleurs, sa pertinence avec la SCRP 2011-2015, le PAG 2016-2021 et l'agenda Post 2015 est établie.

3.1.3. Pertinence de l'effet 3

En matière d'éducation, la situation de l'enseignement maternel reste un véritable problème. La volonté du Gouvernement à favoriser l'accès d'un plus grand nombre d'enfants, filles et

garçons, de 03 à 05 ans et à améliorer la qualité de leur prise en charge a conduit, avec les différentes mesures en cours de mise en œuvre, à une progression du niveau de préscolarisation.

Au niveau de l'enseignement primaire, les interventions des dernières années ont permis de régler de façon considérable la question d'accès. Il reste cependant beaucoup à faire pour certaines populations défavorisées, notamment les enfants des populations nomades, les handicapés, les talibés, etc. Le problème de l'achèvement du cycle primaire reste également préoccupant.

Le taux de transition effective entre le primaire et le secondaire général est passé de 78,35% en 2010 à 87,57% en 2014 avec un indice de parité entre les deux sexes qui est passé 0,98 en 2010 à 1 en 2014 (data.uis.unesco.org). Malgré les efforts de reversement des enseignants sous contrat local en agents contractuels de l'Etat, le taux de couverture des heures d'enseignement est de 44% en 2009 avec un gap de 56% à combler.

Au regard de cette situation du secteur de l'éducation, il se dégage aisément que cet effet revêt une importance dans la mesure où aucune action de développement ne saurait être conduite en mettant de côté l'éducation.

Au total, deux produits ont été jugés nécessaires pour accroître l'accès et l'achèvement de l'éducation de base de qualité chez les filles et garçons de 03 ans à 17 ans, notamment ceux des groupes sous-scolarisés, d'ici 2018. La réalisation des actions dans ces domaines contribuerait à l'atteinte de l'objectif de l'axe 3 de la SCRP 2011-2015. Cet effet intègre les ODD 4 et 10, en l'occurrence les cibles prioritaires 4.1, 4.5, 10.2 et 10.3, et prépare les conditions de base de toute innovation (ODD 9) [tableau 5]. Par ailleurs, cet effet ne s'inscrit que dans l'action 1 de l'axe stratégique 5 du PAG 2016-2021 en son pilier 2.

Tableau 5 : Analyse de la pertinence de l'effet 3 de l'UNDAF par rapport aux orientations nationales déclinées dans la SCRP, au PAG et aux ODD

Effet de l'UNDAF 2014-2018	Effet 3 : D'ici fin 2018, les filles et les garçons de 03 à 17 ans, notamment ceux des groupes sous-scolarisés, ont un accès accru et achèvent une éducation de base de qualité
Axe de la SCRP 2011-2015 correspondant	Axe 3 : Renforcement du capital humain
ODD et cibles correspondant	ODD 4 : Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie (Cibles prioritaires 4.1 et 4.5) ODD 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre (Cibles prioritaires 10.2 et 10.3)
Pilier, axe et actions du PAG correspondant	Pilier 2 : Engager la transformation structurelle de l'économie Axe stratégique 5 : Amélioration des performances de l'éducation Action 1

Source : UNDAF 2014-2018, SCRP 2011- 2015, Agenda post-2015, PAG 2016-2021, décembre 2016

Ainsi, toutes les actions s'inscrivant dans l'opérationnalisation de cet effet de l'UNDAF 2014-2018 s'inscrivent dans l'amélioration du taux net de scolarisation dans le primaire et le taux d'achèvement du primaire. Ces indicateurs d'effet, au regard des indicateurs de produits retenus et suivis, sont donc pertinents.

3.1.4. Pertinence de l'effet 4

Le Bénin est un Etat de droit où un effort de promotion et de vulgarisation des droits fondamentaux est effectivement poursuivi. Toutefois, il reste que les populations puissent jouir

d'une protection effective. Ainsi, l'accès des populations à la justice reste une problématique majeure de l'équilibre social. Les femmes et les filles paient le plus lourd tribut de toutes les violences qui caractérisent les relations sociales, politiques, culturelles et économiques au sein des sociétés africaines et béninoises en particulier. La promotion des femmes à des postes de responsabilité dans l'administration publique demeure toujours faible et le travail et la traite des enfants restent préoccupants avec 664 537 filles et garçons de 5 à 17 ans, soit 34% de cette tranche d'âge économiquement occupés (INSAE, 2008).

Le Bénin a adhéré aux différents instruments internationaux en matière de protection contre les violences, les abus et l'exploitation et a œuvré pour l'harmonisation progressive des lois internes avec lesdits instruments, et malgré l'amélioration du cadre juridique. Toutefois, des défis restent à relever en ce qui concerne la protection des femmes, des filles et des garçons.

C'est fort de ce diagnostic que le SNU, de concert avec le Gouvernement du Bénin, a décidé d'intervenir pour l'intégration de l'approche "droits humains et du concept d'équité, ainsi que des violences basées sur le genre dans les stratégies et programmes de développement au cours de la période 2014-2018 à travers l'effet 4 de l'UNDAF qui demeure pertinent. Pour y parvenir, il urge de travailler à l'obtention de trois produits à travers la mise œuvre de 12 axes d'interventions.

Ainsi, les principes de droits humains, d'équité et de l'égalité de genre, objet d'engagement récurrent dans la coopération entre le SNU et le Bénin, ont été pris en compte dans l'UNDAF 2014-2018. Des réalisations au titre de la promotion des droits humains sont inscrites dans des projets spécifiques portés notamment par l'UNICEF, l'UNFPA, le PNUD, l'OMS et l'ONUSIDA à travers les produits 4.1, 4.2 et le produit 5.5. Toutefois, la mise en œuvre de l'UNDAF pourrait mettre l'accent sur les relations complexes entre les « débiteurs d'obligations » et les « détenteurs de droits » et au besoin de renforcer à la fois les capacités humaines internes et externes du programme par une approche de "programmation axée sur les droits humains".

La réalisation des actions dans ces domaines contribuerait à l'atteinte de l'objectif des axes 3 et 4 de la SCRP 2011-2015. Cet effet intègre les ODD 5, 10 et 16, en l'occurrence les cibles prioritaires 5.1, 5.5, 10.2, 10.3, 16.2, 16.3 retenues pour être suivies par le Bénin au cours des 10 prochaines années et les cibles 5.2, 5.3, 5.4, 5.6, 5.c, 10.4, 16.1, 16.9, 16.a et 16.b.

Cet effet s'inscrit dans l'action 3 de l'axe stratégique 1 et dans l'action 2 de l'axe stratégique 2 du pilier 1, et dans l'action 1 de l'axe stratégique 3 du pilier 3 du PAG 2016-2021.

Tableau 6 : Analyse de la pertinence de l'effet 4 de l'UNDAF par rapport aux orientations nationales déclinées dans la SCRP, au PAG et aux ODD

Effet de l'UNDAF 2014-2018	Effet 4 : D'ici à fin 2018, les enfants, les adolescents et les femmes, notamment les plus vulnérables, évitent les comportements à risque, ont un accès et utilisent davantage les services de protection contre les abus, les violences et l'exploitation, et les communautés adoptent des pratiques sociales conformes aux droits humains
Axe de la SCRP 2011-2015 correspondant	Axe 3 : Renforcement du capital humain Axe 4 : Promotion de la qualité de la gouvernance
ODD et cibles correspondant	ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles (Cibles prioritaires 5.1 et 5.5 et cibles 5.2, 5.3, 5.4, 5.6, 5.c) ODD 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre (Cibles prioritaires 10.2 et 10.3 et cible 10.4) ODD 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous

	à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes (Cibles prioritaires 16.2, 16.3 et cibles 16.1, 16.9, 16.a et 16.b)
Pilier, axe et actions du PAG correspondant	Pilier 1 : Consolider la démocratie, l'État de droit et la bonne gouvernance Axe stratégique 1 : Renforcement des bases de la démocratie et de l'État de droit (Action 3) Axe stratégique 2 : Amélioration de la gouvernance (Action 2) Pilier 3 : Amélioration des conditions de vie des populations Axe stratégique 6 : Renforcement des services sociaux de base et protection sociale (Action 1)

Source : UNDAF 2014-2018, SCRP 2011- 2015, Agenda post-2015, PAG 2016-2021, décembre 2016

Par ailleurs, la prise en compte des principes de l'égalité de genre est aussi assurée. En effet, de l'évaluation des indicateurs de performance de l'Equipe Pays relatifs à l'égalité des sexes à travers l'exercice gender scorecard, il ressort que le SNU au Bénin a de bonnes performances pour la prise en compte des questions d'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans les domaines de programmation et de planification. Elle est ressortie très fortement dans la définition des Effets, et produits au niveau des effets 1, 2, 3, et 4. La mission fait le constat que l'Equipe Pays s'est efforcée d'aller au-delà du standard minimum comme le montre les performances au niveau de l'effet 4 et de la mise en œuvre du Programme Conjoint (OMS, PNUD, UNFPA, UNICEF) sur l'Elimination des Violences basées sur le Genre et la promotion des Droits Humains (PCEVBG-DH).

Cet effet demeure pertinent et intègre les axes 3 et 4 de la SCRP 2011-2015, les ODD 5, 10 et 16 et les piliers 1 et 3, notamment les axes stratégiques 1, 2 et 6 du Programme d'Actions du Gouvernement sur la période 2016-2021 (PAG 2016-2021) [tableau 6].

Toutefois, des besoins d'amélioration ont émergé en matière de partenariat, de processus décisionnel, de suivi-évaluation et de contrôle de qualité pour atteindre les standards minima tels que définis dans le score card. Une attention particulière doit être portée aux indicateurs relatifs à la capacitation de l'Equipe Pays et à la budgétisation afin de corriger les insuffisances relevées dans ces domaines.

3.1.5. Pertinence de l'effet 5

Dans le domaine de la gouvernance politique, suivant les dispositions constitutionnelles, la séparation des pouvoirs est clairement définie. Néanmoins, l'effectivité de la séparation des pouvoirs et l'efficacité des mécanismes de contrôle ne semblent pas évidentes, compte tenu de la faiblesse des pouvoirs des autres institutions face à l'influence du Pouvoir Exécutif. La démocratie au Bénin fait parfois l'objet de controverses, quant à sa capacité à garantir une concurrence juste et équitable. L'option démocratique béninoise consacre également le multipartisme intégral avec plus d'une centaine de partis politiques ainsi que leur forte implication dans l'animation de la vie politique nationale.

Malgré les dérives qui sont parfois observées, la liberté de la presse est incontestable au Bénin depuis 1990. En effet, d'après le rapport du classement mondial de la liberté de presse de 2016, les journalistes béninois bénéficient d'une liberté d'expression certaine et même s'il arrive que certains soient poursuivis et condamnés, les peines sont rarement effectuées. En revanche, l'opposition n'a aucun accès à la télévision publique depuis entre 2006 et mars 2016. Le nouveau code de la communication dépénalise les délits de presse, à l'exception de ceux relatifs à l'offense au chef de l'Etat ou à l'atteinte à la sécurité nationale. Par ailleurs, les différents classements effectués par « Reporters sans frontières » font état de régression notable du Bénin qui est passé de la 21^{ème} place en 2002 à la 79^{ème} place en 2013, puis à la 78^{ème} place en 2016, après avoir occupé la 75^{ème} place en 2014 et la 84^{ème} place en 2015.

En ce qui concerne l'administration publique, de nombreux dysfonctionnements persistent malgré le cadrage de la réforme administrative intervenue en 2000. L'efficacité de l'administration publique et sa capacité à remplir la fonction de service public responsable et d'outil privilégié de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des politiques et programmes de développement, reste un défi majeur pour asseoir le développement au Bénin. De même, les capacités de planification stratégique au niveau national et local sont faibles et ne prennent pas suffisamment en compte les dynamiques au niveau mondial et régional. Les systèmes statistiques sont peu fiables et les capacités de les utiliser pour la prise de décisions à différents niveaux restent relativement faibles.

Au regard de ce diagnostic, le SNU a décidé d'intervenir pour le renforcement de l'application, par les institutions nationales et locales, des bonnes pratiques et principes de gouvernance inclusive, transparente et redevable. Ainsi, au terme de la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018, cinq produits sont attendus. Il s'agit de : (i) le Gouvernement et les communes d'intervention disposent de capacités accrues pour conduire les réformes administratives, économiques et institutionnelles et pour mettre en œuvre des politiques et programmes de développement ; (ii) les acteurs aux niveaux national et local, ont des capacités accrues pour conduire les processus de planification, de programmation, de budgétisation, de suivi et d'évaluation des politiques et programmes en vue d'une meilleure gestion du développement ; (iii) l'Assemblée Nationale et les autres Institutions de l'Etat ont des capacités accrues pour mieux assurer leurs prérogatives constitutionnelles ; (iv) les Institutions, les OSC et les médias ont des capacités accrues pour participer au processus de développement inclusif et pour mieux conduire les processus électoraux ; et (v) les acteurs clés de la justice dans les communes sont aptes à mettre en œuvre les procédures et mécanismes appropriés facilitant l'accès des populations vulnérables à la justice.

La réalisation des actions prévues contribuerait à l'atteinte de l'objectif des axes 4 et 5 de la SCRP 2011-2015. Cet effet intègre les ODD 8, 16 et 17, en l'occurrence les cibles prioritaires 8.3, 16.2 et 16.3 retenues pour être suivies par le Bénin au cours des 10 prochaines années et les cibles 16.5, 16.6, 16.7, 16.8, 16.10, 17.1, 17.2 et 17.5 [tableau 7].

Tableau 7 : Analyse de la pertinence de l'effet 5 de l'UNDAF par rapport aux orientations nationales déclinées dans la SCRP, au PAG et aux ODD

Effet de l'UNDAF 2014-2018	Effet 5 : D'ici à fin 2018, les institutions nationales et locales appliquent davantage les bonnes pratiques et principes de gouvernance inclusive, transparente et redevable
Axe de la SCRP 2011-2015 correspondant	Axe 4 : Promotion de la qualité de la gouvernance Axe 5 : Développement équilibré et durable de l'espace national
ODD et cibles correspondant	ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous (Cible prioritaire 8.3) ODD 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes (Cibles prioritaires 16.2, 16.3 et cibles 16.5, 16.6, 16.7, 16.8, 16.10) ODD 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser (Cibles 17.1, 17.2 et 17.5)
Pilier, axe et actions du PAG correspondant	Pilier 1 : Consolider la démocratie, l'État de droit et la bonne gouvernance

	<p>Axe stratégique 1 : Renforcement des bases de la démocratie et de l'État de droit (Actions 2 et 3)</p> <p>Axe stratégique 2 : Amélioration de la gouvernance (Actions 1 et 2)</p> <p>Pilier 3 : Amélioration des conditions de vie des populations</p> <p>Axe stratégique 7 : Développement équilibré et durable de l'espace national (Action 3)</p>
--	---

Source : UNDAF 2014-2018, SCRP 2011- 2015, Agenda post-2015, PAG 2016-2021, décembre 2016

Par ailleurs, cet effet s'inscrit dans les actions 2 et 3 de l'axe stratégique 1 et dans les actions 1 et 2 de l'axe stratégique 2 du pilier 1, et dans l'action 3 de l'axe stratégique 7 du pilier 3 du PAG 2016-2021.

Le choix de cet effet, qui intègre les axes 4 et 5 de la SCRP 2011-2015 et les ODD 8, 16 et 17, fait dans l'UNDAF 2014-2018 demeure pertinent. En ce qui concerne le Programme d'Actions du Gouvernement sur la période 2016-2021 (PAG 2016-2021), l'effet s'y intègre à travers deux des trois piliers, notamment les axes stratégiques 1, 2 et 7.

3.1.6. Pertinence de l'effet 6

Depuis plusieurs décennies, toutes les ressources naturelles dont regorge le Bénin bénéficient pas d'une attention et d'une gestion pouvant permettre d'optimiser leur utilisation. En effet, les forêts subissent une forte dégradation, sous l'effet conjugué de l'extension anarchique des espaces agricoles et pastorales, des pratiques non favorables à la gestion durable des ressources naturelles, des feux de végétation et incendies de plantations et de l'appauvrissement des sols.

S'agissant des ressources en eau, la principale activité qui y est pratiquée demeure la pêche artisanale et quelques activités de pisciculture. Elle constitue un des secteurs qui nécessitent plus de rigueur dans la gestion de manière à éviter la dégradation des sites et la déplétion des ressources maritimes.

La situation de déchets solides, dont la grande production provient des centres urbains et concentre dans la capitale économique, est caractérisée par l'absence de contrôle au niveau des décharges et l'absence de triage des résidus. Les matériaux biodégradables et non biodégradables sont mis ensemble, constituant de fait une source de multiplication des moustiques et d'autres vecteurs de maladies.

Par ailleurs, le Bénin est un pays vulnérable à la variabilité des phénomènes naturels et aux changements climatiques. Au regard de la mauvaise occupation du sol par les communautés et selon les spécificités des différents faciès pédologiques et la nature du couvert végétal, les inondations affectent très sensiblement et annuellement plusieurs communes du pays.

La croissance démographique et les déséquilibres spatiaux entraînent d'importants mouvements de populations vers le milieu urbain et périurbain et accentuent la pauvreté des localités rurales. Ces mouvements migratoires, notamment vers le milieu périurbain pose d'énormes problèmes, notamment en termes de dégradation de l'environnement et des ressources naturelles. Or, ces ressources naturelles, si elles sont bien gérées, peuvent générer une croissance durable et contribuer ainsi à la réduction la pauvreté. Il devient donc urgent de mettre l'accent sur la nécessité d'améliorer la gestion des ressources naturelles dans l'optique d'une croissance économique pro-pauvres sur le long terme.

En outre, la gestion des changements climatiques est partie intégrante des stratégies de mise en œuvre au niveau sectoriel par chacune des agences du SNU. Ces changements climatiques et leurs impacts sur tous les secteurs de développement et les populations vulnérables font l'objet d'une intégration systématique à la stratégie globale d'adaptation et de mitigation. Des exemples pratiques de ce sens d'anticipation du SNU sont mis en exergue à travers les réactions instantanées dont il a fait montre dans des situations aussi sensibles que les épidémies de fièvre

Ebola et Lassa. La mobilisation du SNU à appuyer le Bénin dans la priorisation des cibles des ODD et les résolutions de la COP 21 dans les politiques nationales d'intention s'est traduite par une présence constante aux côtés du Gouvernement pour la définition et la mise en œuvre de solutions idoines pour une meilleure gestion des crises et catastrophes.

Au regard de ces développements, il se dégage aisément qu'une meilleure gestion de l'environnement, des ressources naturelles et énergétiques, du cadre de vie, des conséquences des changements climatiques, des crises et catastrophes naturelles est l'une des conditions préalables à la réduction de la pauvreté et des inégalités sociales. Par conséquent, le choix l'effet 6 dans l'UNDAF 2014-2018 est bel et bien pertinent. Il en est de même des indicateurs de produit et d'effet proposés pour le suivi et la mesure des résultats.

La réalisation des actions prévues contribuerait à l'atteinte de l'objectif de l'axe 5 de la SCRP 2011-2015. Cet effet intègre les ODD 6, 7, 11, 12, 13, 14 et 15, en l'occurrence les cibles prioritaires 7.1, 11.1, 11.3, 11.5, 12.2, 12.5, 12.8, 13.1, 14.2, 15.2 et 15.3 retenues pour être suivies par le Bénin au cours des 10 prochaines années et les cibles 6.3, 6.5, 6.6, 7.2, 7.a, 7.b, 11.4, 11.6, 11.7, 11.a, 11.b, 11.c, 12.1, 12.3, 12.4, 12.a, 13.2, 13.3, 13.a, 13.b, 14.1, 15.1, 15.5, 15.9, 15.a et 15.b [tableau 8]. Par ailleurs, cet effet s'inscrit dans les actions 1, 2 et 3 de l'axe stratégique 7 du pilier 3 du PAG 2016-2021.

Tableau 8 : Analyse de la pertinence de l'effet 6 de l'UNDAF par rapport aux orientations nationales déclinées dans la SCRP, au PAG et aux ODD

Effet de l'UNDAF 2014-2018	Effet 6 : D'ici à fin 2018, les Institutions et les populations des communes d'intervention assurent une meilleure gestion de l'environnement, des ressources naturelles et énergétiques, du cadre de vie, des conséquences des changements climatiques, des crises et catastrophes naturelles (PNUD, UNFPA, ONUSIDA, OMS, UNCDF, PAM, FAO, BIT)
Axe de la SCRP 2011-2015 correspondant	Axe 5 : Développement équilibré et durable de l'espace national
ODD et cibles correspondant	<p>ODD 6 : Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau (Cibles 6.3, 6.5 et 6.6)</p> <p>ODD 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable (Cibles prioritaires 7.1 et cibles 7.2, 7.a et 7.b)</p> <p>ODD 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables (Cibles prioritaires 11.1, 11.3, 11.5 et cibles 11.4, 11.6, 11.7, 11.a, 11.b, 11.c)</p> <p>ODD 12 : Etablir des modes de consommation et de production durable (Cibles prioritaires 12.2, 12.5, 12.8, et cibles 12.1, 12.3, 12.4, 12.a, 13.2)</p> <p>ODD 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions (Cibles prioritaires 13.1, et cibles 13.2, 13.3, 13.a, 13.b.)</p> <p>ODD 14 : Conserver et préserver de manière durable les océans, les mers et les ressources en marines aux fins du développement durable (Cibles prioritaires 14.2 et cibles 14.1)</p> <p>ODD 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité (Cibles prioritaires 15.2, 15.3 et cibles 15.1, 15.5, 15.9, 15.a et 15.b)</p>

Pilier, axe et actions du PAG correspondant	Pilier 3 : Amélioration des conditions de vie des populations Axe stratégique 7 : Développement équilibré et durable de l'espace national (Actions 1, 2 et 3)
--	--

Source : UNDAF 2014-2018, SCRP 2011- 2015, Agenda post-2015, PAG 2016-2021, décembre 2016

Par ailleurs, pour faciliter la participation des populations bénéficiaires et d'autres parties prenantes à la mise en œuvre de l'UNDAF, une plateforme SMS de suivi en ligne de l'UNDAF a été mise en place à travers le numéro vert (132). Plus spécifiquement, la plateforme vise à effectuer entre autres : (i) le suivi en temps réel des réalisations du SNU au Bénin ; (ii) le suivi des indicateurs de mise en œuvre des résultats et effets escomptés de l'UNDAF ; et (iii) l'implication des populations bénéficiaires à travers l'envoi et la réception de SMS sur les interventions du SNU au Bénin. Cette plateforme a permis, entre autres, aux populations bénéficiaires de consulter et de recevoir par SMS les mises à jour sur les interventions des Nations Unies au Bénin et de communiquer leurs aspirations et opinions sur les interventions des Nations Unies au Bénin. L'instrument, bien que puissant et innovant, mérite une mise à l'échelle dans toutes les régions du pays et en particulier dans les zones d'intervention du SNU.

En conclusion, le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (2014-2018) s'arrime parfaitement aux principales orientations stratégiques de développement (OSD, SCRP et PAG 2016-2021). Il est parfaitement en phase avec les engagements internationaux auxquels le Bénin a souscrit dont les principaux sont la Déclaration de Paris, les OMD, l'agenda post 2015 et le RIO+20 et intègre, dans une logique d'anticipation, à travers des effets spécifiquement consacrés, les thématiques émergentes et transversales. Toutefois, l'arrimage de l'UNDAF, notamment les effets 1 et 3 avec les ODD 9 mérite d'être approfondi pour la période 2017-2018.

Le cadre de mesure des résultats de l'UNDAF a eu l'avantage d'avoir défini des indicateurs de produits SMART. Toutefois, l'absence de Théorie de Changement (ToC) a affecté la qualité du Cadre de Mesure des Résultats (sélection d'indicateurs), le suivi par les groupes d'effet et le rapport sur les changements obtenus dans le cadre de l'UNDAF en cours. La responsabilisation pour les résultats n'a pas toujours été considérée comme une responsabilité partagée entre le Gouvernement et le SNU-Bénin.

Une ToC aurait explicitement relié les résultats escomptés aux priorités et aux objectifs spécifiques de développement national auxquels ils devaient contribuer plus haut dans la chaîne logique. Elle aurait clarifié comment le changement devrait être activé, comment le changement serait obtenu et aurait expliqué les façons dont les différents facteurs interagissent par rapport à ce changement. Cela aurait également contribué à identifier les priorités de programmation en évaluant les voies les plus susceptibles d'atteindre le changement souhaité, en tenant compte des avantages comparatifs du SNU-Bénin et d'autres partenaires.

Par ailleurs, au niveau des effets, les cibles à atteindre sont sans précision des contributions spécifiquement attendues de l'UNDAF. En d'autres termes, les contributions de l'UNDAF à l'obtention des changements notés ne sont pas mesurables à l'aune de ces grandeurs. Toutefois, cette situation ne saurait remettre en cause la pertinence du cadre de mesure des résultats. Une attention particulière doit être portée aux indicateurs relatifs à la capacitation de l'Equipe Pays et à la budgétisation afin de corriger les insuffisances relevées dans ces domaines. Par ailleurs, il urge de procéder à la relecture du cadre de mesure des résultats de l'UNDAF en mettant ces derniers en adéquation avec les ODD, le PAG et la COP 21 lors de l'opérationnalisation de ces différents documents.

Tableau 9 : Synthèse des réponses aux questions évaluatives au critère de pertinence

Questions évaluatives	Réponses aux questions
<p>Dans quelle mesure l'UNDAF est-il adapté aux orientations nationales déclinées dans la SCR ? et de l'agenda de développement post-2015 ?</p>	<p>L'UNDAF est une réponse commune du SNU aux défis de développement du Bénin. En tant que tel, le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (2014-2018) fait suite à l'UNDAF (2009-2013) et s'arrime parfaitement aux principales orientations stratégiques (OSD et SCR).</p> <p>Il est parfaitement en phase avec les engagements internationaux auxquels le Bénin a souscrit dont les principaux sont la Déclaration de Paris, les OMD, l'agenda post 2015 et le RIO+20.</p> <p>Bien que les ODD aient été adoptés par le Bénin, postérieurement à l'élaboration de l'UNDAF, celui-ci demeure cohérent avec ses objectifs du fait qu'il n'est qu'un "raffermissement" des OMD. Toutefois, l'arrimage de l'UNDAF, notamment les effets 1 et 3 avec les ODD 9 mérite d'être approfondi dans la suite du Programme ou dans le cycle prochain de l'UNDAF</p>
<p>Dans quelle mesure le SNU au Bénin répond efficacement aux priorités urgentes et émergentes qui n'ont pas figuré à l'origine dans l'UNDAF ?</p>	<p>Chacune des agences dans sa spécificité et suivant son domaine d'intervention intègre une dimension d'anticipation des changements dans sa stratégie d'intervention. Ainsi, les changements climatiques et leurs impacts sur les secteurs de développement et les populations vulnérables constituent une préoccupation dont les impacts sont anticipés dans la définition des options d'opérationnalisation des stratégies sectorielles de développement.</p>
<p>Dans quelle mesure le cadre de mesure des résultats (indicateurs, cibles) reste pertinent ?</p>	<p>Le cadre de mesure des résultats de l'UNDAF a eu l'avantage d'avoir défini des indicateurs de produits SMART. Certains de ces indicateurs méritent un suivi plus rigoureux. Cependant au niveau des effets, les cibles à atteindre sont sans précision des contributions spécifiquement attendues de l'UNDAF. En d'autres termes, les contributions de l'UNDAF ne sont pas mesurables à l'aune de ces grandeurs. Toutefois, cette situation ne saurait remettre en cause la pertinence du cadre de mesure des résultats par rapport à sa capacité de mesurer les progrès sur l'ensemble de la chaîne.</p>
<p>Dans quelle mesure les agences des Nations Unies s'assurent-elles que les principes des droits humains, d'équité et de l'égalité de genres soient adéquatement pris en compte dans l'ensemble de l'UNDAF (notamment, à travers le plan d'action, le plan de travail annuel et leur mise en œuvre)</p>	<p>La prise en compte des principes de droits humains, d'équité et d'égalité de genres a toujours fait objet d'engagement récurrent dans la coopération entre le SNU et le Gouvernement du Bénin. Le troisième cycle de l'UNDAF en a fait une préoccupation majeure portée par des projets conjoints.</p> <p>De l'évaluation des indicateurs de performance de l'Equipe Pays relatifs à l'égalité des sexes à travers l'exercice gender scorecard, il ressort que le SNU au Bénin a de bonnes performances pour la prise en compte des questions d'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes dans les domaines de programmation et de planification.</p>
<p>Dans quelle mesure les populations les plus vulnérables sont-elles impliquées (approche participative) et profitent</p>	<p>Une dimension très importante de la participation qu'est l'information a été développée avec la mise en œuvre d'une plateforme de suivi en ligne de l'UNDAF. Elle a permis entre autres aux populations bénéficiaires de la consulter et de recevoir par SMS les mises à jour sur les interventions des Nations Unies</p>

Questions évaluatives	Réponses aux questions
de la mise en œuvre de l'UNDAF ?	au Bénin ; de communiquer à travers le numéro vert (132) leurs aspirations et opinions sur les interventions des Nations Unies au Bénin.
La matrice des résultats de UNDAF est-elle toujours d'actualité au regard des nouvelles priorités nationales et internationales (ODD, COP21) et de nouvelles thématiques de développement ?	L'UNDAF est une réponse commune du SNU aux défis de développement du Bénin. Ainsi, le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (2014-2018) s'arrime aux principales orientations stratégiques de développement PAG 2016-2021 et ODD, Accord de Paris). Toutefois, cet arrimage mérite d'être actualisé aux nouvelles orientations stratégiques (ODD, PAG 2016-2021, Accord de Paris) en vue d'une meilleure prise en compte desdites priorités

Source : L'équipe d'évaluation, décembre 2016

3.2. Cohérence de l'UNDAF

S'assurer de la cohérence et de l'appropriation de toute stratégie ou politique lors de sa conception est un exercice ardu et permanent tout au long, respectivement de la conception et de la mise en œuvre, de cette stratégie. Les résultats issus de la mise en œuvre de la stratégie en dépendent. La cohérence, dans le présent chapitre, est appréciée en deux volets distincts : la cohérence externe et la cohérence interne.

3.2.1. Cohérence interne de l'UNDAF 2014-2018

La cohérence interne est analysée en testant la logique entre les effets, les produits et les axes d'intervention des organismes des Nations Unies (analyses ascendante et descendante), de même que l'adéquation entre les moyens et instruments mobilisés et les objectifs de mise en œuvre de l'UNDAF.

De l'analyse de la cohérence opérationnelle de l'UNDAF, en rapport avec son Plan d'Actions Commun, les budgets annuels des agences et leur plan de travail respectif, il se dégage une relation d'interdépendance entre les 6 effets, les 20 produits, les 70 indicateurs et les 78 axes d'intervention des organismes. Ceci facilite une meilleure mise en œuvre et l'atteinte des résultats assignés à chaque agence ou organisme.

Tableau 10 : Point des éléments de la logique d'intervention de l'UNDAF 2014-2018

Effet	Nombre d'indicateurs d'effet	Nombre de produits	Nombre d'indicateurs de produit	Nombre d'axes d'interventions
Effet 1	03	04	15	15
Effet 2	09	03	11	17
Effet 3	03	02	08	12
Effet 4	04	03	12	12
Effet 5	05	05	17	18
Effet 6	03	03	08	10
TOTAL	27	20	71	78

Source : Cadre de mesure des résultats de l'UNDAF 2014-2018, équipe d'évaluation, décembre 2016

Toutefois, le cheminement nécessaire pour passer des interventions aux résultats attendus, aux nouveaux services, puis aux différents changements souhaités n'est pas clairement et explicitement ressorti. Il en est de même des différents indicateurs retenus dans le cadre de mesure des résultats de l'UNDAF 2014-2018. Ainsi, l'UNDAF 2014-2018 n'a pas été doté, dès sa conception, d'une théorie de changement et de chaîne de résultats spécifiques à chaque effet qui permettent d'apprécier et d'analyser la pertinence dans le phasage des interventions et la cohérence entre les différentes interventions et leur phase respective. Cette situation pourrait

s'expliquer, entre autres, par l'absence de l'analyse de la relation de cause à effet entre les différents niveaux de la logique d'intervention de l'UNDAF.

Par ailleurs, le plan de travail annuel et le budget des différents organismes sont élaborés au regard, entre autres, des axes d'interventions identifiées dans l'UNDAF et des ressources programmées.

Les ressources financières prévues pour phase ont été redimensionnées et ont baissé d'environ 69% pour s'établir à USD 300,04 millions. En s'intéressant à la mobilisation des ressources par effet, on constate que le budget de phase alloué à l'effet 4 a connu une augmentation de l'ordre de 67,90%.

Encadré 1 : Bref aperçu sur la Théorie de Changement (ToC)

Ce que la théorie de changement est :

La théorie de changement est :

- un exercice de visualisation conscient et créatif qui permet de focaliser l'attention et l'énergie sur les réalités futures spécifiques qui ne sont pas que désirables, mais aussi possibles et probables ;
- un ensemble d'hypothèses et de projections abstraites qui tiennent compte de la croyance que les acteurs ont en la réalisation du futur proche en se basant sur : (i) une analyse réaliste du contexte actuel ; (ii) une auto-évaluation des capacités des acteurs à faciliter le processus ; et (iii) une revue explicite et critique des hypothèses émises.
- une approche de réflexion-action qui aide à identifier les étapes et les conditions nécessaires à l'obtention du changement désiré
- un exercice d'apprentissage, expérimental, multi-acteurs et participatif qui encourage le développement d'une logique flexible nécessaire pour l'analyse des processus complexe de changement social
- une carte de changement semi-structurée qui relie les actions stratégiques aux résultats de processus attendus des interventions
- un outil de processus qui aide dans le suivi conscient et critique de la manière de pensée et d'agir individuelle et collective

Ce que la théorie de changement n'est pas :

La théorie de changement n'est pas :

- une vérité absolue de comment le changement attendu doit se produire, de comment ce changement va se produire, ni de comment nous voulons qu'il se produise ;
- une recette ou une solution définitive pour aider à éliminer l'incertitude existant dans les processus sociaux complexes et émergents ;
- un substitut du cadre logique en tant qu'outil rigide de planification.

Source : Extrait de « Theory of change : a thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes », Iñigo Retolaza Eguren, Mai 2011

Tableau 11 : Allocation budgétaire pour la phase

Axe de Coopération	Budget de phase initial prévu	Budget de phase redimensionné *
Effet 1	320,84	108,2
Effet 2	242,49	33,28
Effet 3	126,36	39,41
Effet 4	10,75	18,05
Effet 5	121,36	58,8
Effet 6	145,90	42,3
TOTAL	967,72	300,04

Sources : UNDAF 2014-2018, Stratégie de Mobilisation de Ressources 2015 p. 26

*Note : * Exclues les ressources de la Banque Mondiale*

Cette situation ne serait pas sans conséquence sur la conduite des activités programmées dans le plan d'actions. Elle amène donc à remettre en cause la cohérence entre les ressources réellement disponibles et les activités programmées pour être réalisées d'ici 2018 en vue de l'atteinte des résultats escomptés.

Ainsi, face à l'environnement financier international tendu et au risque de diminution des contributions des bailleurs, il est important que soit intégré au dispositif de suivi-évaluation, un mécanisme d'ajustement annuel permettant de mettre en adéquation les ambitions de développement avec les ressources disponibles afin de réduire le biais d'appréciation dans l'analyse de la performance.

3.2.2. Cohérence externe de l'UNDAF 2014-2018

L'analyse de la cohérence externe a consisté en l'analyse du rôle de l'UNDAF dans la mobilisation des autres partenaires et le degré de leur implication pour l'atteinte des résultats de développement. Ainsi, il s'est agi d'analyser dans quelle mesure les synergies développées ont permis de mobiliser des ressources supplémentaires pour la mise en œuvre des axes d'intervention.

Le SNU, au regard de son expertise, constitue une référence pour le dialogue, la négociation et la mobilisation des autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF) autour des idéaux de développement. En effet, le dispositif institutionnel qui régit la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018 est basé sur les initiatives conjointes et les groupes d'effets et thématiques. Ces derniers constituent des instruments potentiels de complémentarité, de collaboration et de synergie capables de contribuer à la durabilité institutionnelle des résultats.

Par ailleurs, l'analyse au niveau projet a permis de noter que le développement d'importantes synergies aux niveaux local et sectoriel a contribué à une meilleure mobilisation des ressources. C'est par exemple le cas de la Coopération Japonaise pour le financement du Projet Commune du Millénaire (PCM), de la Banque Mondiale pour le financement du PAIAVO et du Gouvernement pour le financement du projet PPEA au profit des jeunes primo créateurs d'entreprises. On note également d'importantes complémentarités inter-agences qui ont induit des gains importants en termes financiers et de procédures pour chacune d'entre elles.

Tableau 12 : Réponses aux questions évaluatives relatives au critère de cohérence

Questions évaluatives	Réponses aux questions
Niveau de mobilisation des ressources par bailleurs (montant/taux)	Le taux mobilisation des ressources n'a pu être évaluée faute de données sur les efforts de mobilisation. Toutefois, ce taux a été approché par le taux d'exécution financière qui

Questions évaluatives	Réponses aux questions
	représente 28,87% de l'ensemble des ressources financières prévues pour la phase, soit 86,628 millions USD pour l'ensemble des agences SNU. Ce taux est faible pour l'ensemble des effets car inférieur à 45%. Il est seulement élevé au niveau de l'effet 2 avec plus de 113%.
Ajustements possibles/effectués des cibles des produits aux niveaux de mobilisation des ressources effectifs	Le suivi de la mise en œuvre du plan de travail annuel se fait à travers les revues semestrielles et les revues annuelles des six Effets de l'UNDAF ainsi que la tenue des instances de gestion. Il est à retenir que c'est notamment à l'occasion de ces sessions que les parties prenantes devraient convenir des ajustements à opérer au niveau des ressources et des ambitions.
Dans quelle mesure les synergies développées ont-elles permis de mobiliser des ressources supplémentaires pour la mise en œuvre des interventions.	<p>Le dispositif institutionnel qui régit la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018 est basé sur les initiatives conjointes et les groupes d'effets et thématiques. Ces derniers constituent des instruments potentiels de complémentarité, de collaboration et de synergie capables de contribuer à la durabilité institutionnelle des résultats.</p> <p>L'analyse au niveau projet a permis de noter que le développement d'importantes synergies aux niveaux local et sectoriel a contribué à une meilleure mobilisation des ressources. C'est par exemple le cas de la Coopération Japonaise pour le financement du Projet Commune du Millénaire (PCM), de la Banque Mondiale pour le financement du PAIAVO et du Gouvernement pour le financement du projet PPEA au profit des jeunes primo créateurs d'entreprises.</p> <p>On note également d'importantes complémentarités inter-agences qui ont induit des gains importants en termes financiers et de procédures pour chacune d'entre elles.</p>

Source : L'équipe d'évaluation, décembre 2016

3.3. Efficacité de la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018

L'utilisation du critère d'efficacité vise à déterminer et à analyser les écarts entre les objectifs fixés à la conception de stratégie et les résultats atteints. Elle permet également de mesurer la capacité des cadres opérationnels du programme à dérouler les activités planifiées pour réaliser les produits et, subséquemment, l'effet/l'impact escompté. De façon concrète, dans le cadre de la présente évaluation, l'analyse de l'efficacité a consisté en la détermination des écarts entre les valeurs cibles et les réalisations des indicateurs retenus dans le cadre de suivi des performances de la stratégie. Les valeurs particulières exprimant la non atteinte ou les dépassements trop remarquables des cibles sont analysées puis expliquées. Les données obtenues ont permis de fonder, le plus objectivement possible, un jugement sur l'efficacité de la mise en œuvre de l'UNDAF selon chacun de ses effets.

3.3.1. Analyse de l'efficacité de l'effet 1

A travers cet effet, le Gouvernement et les agences du SNU attendent en 2018 : (i) une incidence de la pauvreté monétaire de 25% ; (ii) une dépense annuelle moyenne par tête de 306 675 FCFA ; et (iii) une proportion de ménages frappés par l'insécurité alimentaire de 17,50%.

Pour y parvenir, 1 088 jeunes de 15 à 35 ans ont été formés à l'entrepreneuriat agricole en 2016 contre 916 en 2015 et 1 976 (contre 832 en 2015) ont effectivement reçu des appuis matériels et financiers pour créer leurs entreprises en 2016. Par ailleurs, 400 producteurs, éleveurs et pêcheurs ont été formés sur les chaînes de valeurs (meilleures techniques de stockage, de transformation et d'accès au marché), 368 femmes marseuses ont été formées à l'utilisation de foyers améliorés pour le fumage de poisson, 350 pêcheurs ont reçu des alevins pour repeupler leurs étangs, 4 841 (contre 300 en 2015) femmes ont reçu du matériel pour développer leur activité génératrice de revenus et 6745 jeunes ont été coachés pour le montage des dossiers de création d'entreprises. En outre, l'année 2016 a été marquée par la réalisation/réhabilitation de 119 infrastructures de stockage et la facilitation de l'accès au marché à 1 267 petits producteurs.

Tableau 13 : Niveau d'atteinte des indicateurs de l'effet 1

Indicateurs	Référence 2013		2014		2015		2016		Cible 2018
			Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	
Incidence de pauvreté monétaire	T	36,20%	-	-	-	40,08%	-	-	25,00%
	F	27,60%	-	-	-	39,70%	-	-	-
	H	38,00%	-	-	-	40,20%	-	-	-
	R	39,70%	-	-	-	43,56%	-	-	-
	U	31,40%	-	-	-	35,83%	-	-	-
Dépense annuelle moyenne par tête en FCFA	T	245 339	-	-	-	223 402	-	-	306 675
	F	304 012	-	-	-	-	-	-	-
	H	231 325	-	-	-	-	-	-	-
	R	173 569	-	-	-	148 424	-	-	-
	U	355 478	-	-	-	315 029	-	-	-
Proportion de ménages frappés par l'insécurité alimentaire	T	22,50%	-	-	-	-	-	-	17,50%
	R	-	-	-	-	-	-	-	-
	U	-	-	-	-	-	-	-	-
Nombre de jeunes de 15-35 ans formé(e)s à l'entrepreneuriat agricole	T	200	627	ND	1627	916	2627	1088	2896
	F	30	90	ND	318	ND	686	ND	756
	H	170	537	ND	1309	ND	1941	ND	2140
Nombre de femmes de plus de 35 ans formées à l'entrepreneuriat agricole	ND		32	ND	82	ND	132	178	132
Nombre de jeunes de 15-35 ans ayant reçu un appui matériel et/ou financier pour créer des entreprises	T	0	ND	ND	1072	832	2443	1976	3817
	F	0	ND	ND	139	ND	317	ND	713
	H	0	ND	ND	933	ND	2126	ND	3104
Nombre de femmes de plus de 35 ans ayant reçu un appui matériel et/ou financier pour créer des entreprises	50		ND	ND	195	ND	290	3563	453
Nombre de producteurs, éleveurs et pêcheurs formés sur les chaînes de valeurs	T	51	167	ND	333	400	570	400	690
	F	NR	32	ND	78	ND	143	ND	206
	H	NR	135	ND	255	ND	427	ND	484
Nombre de structures de promotion de l'emploi appuyées au niveau national	1		1	ND	77	ND	77	142	77

Indicateurs	Référence 2013		2014		2015		2016		Cible 2018
			Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	
Nombre de centre de ressources créés pour la promotion de l'auto emploi au niveau local	3		6	ND	9	ND	0	ND	9
Nombre de jeunes formés et accompagnés à la création d'entreprises	T	150	489	ND	889	ND	1150	ND	1797
	F	60	114	ND	178	ND	219	ND	315
	H	90	375	ND	711	ND	931	ND	1482
Nombre de jeunes entrepreneurs formés et accompagnés	T	160	4344	ND	8737	6999	13350	8055	14718
	F	NR	639	ND	1310	-	2014	ND	2437
	H	NR	3705	ND	7427	-	11336	ND	12281
Taux de couverture des besoins alimentaires et nutritionnels	60,00%		-	ND	40,00%	-	45,00%	ND	-
Pourcentage de produits agricoles local (intérieur) par rapport aux produits consommés sur le marché (dont l'importation) (Balance commerciale agricole (PROXY))	-510,95		-	ND	ND	ND	ND	ND	-
Existence d'un socle de protection sociale	Non		Oui	Oui	ND	Oui	ND	Oui	Oui
Opérationnalisation de la PHPS (plan d'action, base de données, rapport d'avancement)	0		1	ND	2	ND	4	ND	6
Proportion de ménages pauvres et en insécurité alimentaire ayant bénéficié de transferts de revenus et des filets sociaux	ND		ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
Nombre de groupement de petits producteurs ayant accédé au marché	0		0	ND	5	ND	25	63*	60

Sources : SNU/Rapport de progrès 2015/Cadre de mesure des résultats, INSAE, CEPeD, mars 2016

NB : *1 267 producteurs ont eu accès au marché en 2016. En supposant qu'un groupement de petits producteurs est composé d'une moyenne de 20 petits producteurs, on pourrait déduire que 63 groupements de petits producteurs ont accédé au marché

L'analyse des indicateurs de produit, au regard des réalisations, a révélé que 5 des 15 indicateurs de produits ont pu atteindre la cible attendue au 31 décembre 2016, soit une réalisation de 33,33%. Le nombre de producteurs, éleveurs et pêcheurs formés sur les chaînes de valeurs s'est établi à 400 en 2016 contre 570 prévus.

De façon globale, les différentes actions mises en œuvre au cours de la période 2014-2016 et le niveau des différents produits obtenus ne permettent pas d'espérer, d'ici 2018, un accroissement du revenu et une amélioration de la sécurité alimentaire des populations rurales et périurbaines, notamment les jeunes et les femmes dans les communes d'intervention. En effet, les données récentes montrent globalement une aggravation de la pauvreté monétaire des ménages entre 2011 et 2015, notamment au niveau de six des neuf communes de la zone de convergence. Il s'agit des communes de Banikoara, de Dogbo, de Gogounou, de Malanville, de Ségbana et de

Za-Kpota. En ce qui concerne les communes de Bonou, de Karimama et de Sô-Ava, on note une diminution sensible du niveau de la pauvreté monétaire entre 2011 et 2015 [Tableau 14].

Tableau 14 : Indices de pauvreté monétaire dans les communes d'intervention

COMMUNES	Incidence de la pauvreté monétaire		Ecart
	2011	2015	
BANIKOARA	27,55	30,44	2,89
BONOU	39,86	36,08	-3,78
DOGBO	49,83	52,7	2,87
GOGOUNOU	33,65	41,63	7,98
KARIMAMA	53,74	50,42	-3,32
MALANVILLE	42,46	47,8	5,34
SEGBANA	48,04	49,42	1,38
SO-AVA	60,98	58,53	-2,45
ZA-KPOTA	46,16	46,72	0,56

Source : INSAE, EMICoV 2015

Le niveau de consommation des ménages par tête et en termes réels est en baisse de 1,34% (226 440 FCFA en 2011 à 223 402 FCFA en 2015) tandis que le seuil de pauvreté globale mesurée par le coût des besoins essentiels est en hausse de 16,50%.

Tableau 15 : Indices de pauvreté monétaire suivant le milieu de résidence

Milieu de résidence	2011			2015		
	P ₀ (%)	P ₁	P ₂	P ₀ (%)	P ₁	P ₂
Urbain	31,35 (0,024)	0,088 (0,00)	0,036 (0,00)	35,83 0,02	0,14 0,00	0,07 0,00
Rural	39,69 (0,022)	0,105 (0,00)	0,04 (0,00)	43,56 0,02	0,22 0,00	0,15 0,00
Ensemble	36,2 (0,016)	0,098 (0,00)	0,039 (0,00)	40,08 (0,02)	0,18 (0,00)	0,12 (0,00)

Source : INSAE, EMICoV 2015

Il en résulte une augmentation de la pauvreté aussi en ce qui concerne l'incidence (de 36,20% en 2011 à 40,08% en 2015), la profondeur (0,098 en 2011 à 0,18 en 2015) que la sévérité (0,039 en 2011 à 0,12 en 2015). Le caractère rural de la pauvreté demeure une constante dans le temps. Comme en 2011, les ménages ruraux sont plus touchés par la pauvreté monétaire que les ménages urbains, bien que ces derniers soient plus affectés par la dégradation des conditions de vie entre 2011 et 2015 [Tableau 15].

Enfin, l'analyse de l'évolution de la pauvreté monétaire suivant les déterminants socio-économiques montre que l'aggravation de la pauvreté entre 2011 et 2015 a touché beaucoup plus les ménages dirigés par les femmes. Toutefois, en 2015, on note une incidence de la pauvreté plus forte au niveau des ménages dirigés par les hommes (40,20% contre 39,70% pour les ménages dirigés par les femmes).

En termes clairs, beaucoup plus de ménages vivent dans la pauvreté en 2015. Davantage de moyens seront nécessaires pour les faire sortir de cet état, inverser la tendance actuelle et espérer atteindre les effets attendus d'ici 2018. Ces efforts doivent être renforcés notamment en ce qui concerne l'auto emploi et l'entrepreneuriat agricole, la mise en place d'un environnement propice à l'émergence et au développement de la micro-entreprise et PME/PMI et à la création d'emplois décents, l'amélioration de la production agricole, pastorale et halieutique, la sécurité alimentaire et l'accès au marché.

3.3.2. Analyse de l'efficacité de l'effet 2

Il est attendu à travers cet axe, d'ici 2018, un taux d'accouchements assistés par du personnel qualifié de 90%, une prévalence contraceptive des méthodes modernes de 20%, un taux des besoins non satisfaits en PF de 25%, un taux d'utilisation en préservatifs chez des personnes ayant des partenaires multiples de 50%, une proportion d'enfants vaccinés contre la rougeole avant leur premier anniversaire de 95%, un taux de transmission du VIH de la mère à l'enfant de 3%, une proportion d'enfants de 6 à 59 mois présentant la malnutrition aigüe de 4%, un pourcentage de ménages dans lesquels l'endroit pour se laver les mains de 50% et un taux de couverture des ménages en ouvrages d'évacuation des excréta de 70%.

Les réalisations au cours de la période 2014-2016 ont porté sur : (i) l'élaboration de plus sieurs documents stratégiques pour l'amélioration de la performance du secteur en matière de santé maternelle néonatale, infantile et des adolescents : Entre autre on peut citer : la stratégie pour le financement du secteur de la santé, le plan d'action budgétisé pour le repositionnement de la PF, le plan stratégique de la sécurisation des produits de SR/VIH, la stratégie nationale de lutte contre les Fistules obstétricales FO, le document de coordination et de suivi de la mise en œuvre des PIHI au Bénin ; (ii) la formation de neuf (09) Equipes d'Encadrement de Zones Sanitaires (EEZS) sur la planification basée sur les résultats ; (iii) la réalisation de la cartographie nationale des SONU, le renforcement du plateau technique des 34 zones en matériels et équipements médico-techniques de SONU et l'appui des formations sanitaires pour l'offre des sept (7) fonctions de SONUB ; (iv) l'appui des formations sanitaires pour l'offre des 6 interventions traceuses du PIHI ; (v) la formation des soignants aux SONUB et aux SONUC pour un objectif ; (vi) la formation de spécialistes pour la prise en charge et le traitement des fistules obstétricales ; (vii) la certification "fin de défécation à l'air libre" dans des localités ; (viii) l'appui au développement des centres multifonctionnels et conviviaux pour les adolescents et jeunes dans les zones sanitaires Adjohoun-Bonou-Dangbo et Malanville-Karimama et à l'offre du paquet minimum d'activités (PMA) en santé de reproduction des adolescents et des jeunes.

L'analyse de la situation des indicateurs du produit 2.1 à fin 2016 montre que les cibles des trois indicateurs ont été atteintes. En ce qui concerne le produit 2.2, les cibles ont été atteintes en ce qui concerne la proportion de formations sanitaires offrant les 6 interventions traceuses du PIHI, PF, vaccination, CPN, PTME (73%), le nombre de PS offrant les sept fonctions de SONUB, le nombre de soignants formés aux SONUB et SONUC. Par contre, après avoir atteint les cibles attendues en 2014, le nombre total de spécialistes formés pour traiter les fistules obstétricales s'est établi à 555 (pour un objectif de 645). En 2016, la même situation s'observe en ce qui concerne le nombre de localités certifiées "fin de défécation à l'air libre" qui s'est établi à 1 092 en 2015 pour un objectif de 1000 puis à 1 383 en 2016 pour un objectif de 1500 au niveau du produit 2.3. Par contre, le nombre de structures offrant le paquet minimum d'activités en SRAJ et la proportion de jeunes (filles et garçons de 15-24 ans) qui connaissent des moyens de prévention primaire du VIH n'ont pas atteint les cibles attendues pour 2016. Par ailleurs, la proportion de mères d'enfants connaissant au moins deux signes de danger pour le recours précoce aux soins en cas de maladie de l'enfant n'a pas fait l'objet d'un suivi au cours de la période 2014-2016.

Au total, à fin 2016, six des onze indicateurs de produits, soit environ 54,55%, ont atteint leur cible respective.

Tableau 16 : Niveau d'atteinte des indicateurs de l'effet 2

Indicateurs	Référence 2013		2014		2015		2016		Cible 2018
			Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	
Taux d'accouchements assistés par des personnes qualifiées	80,90%			90,30%		89,40%	85,00%		90,00%
Prévalence contraceptive des méthodes modernes	7,90%			12,30%		12,20%	16,00%		20,00%
Taux des besoins non satisfaits en PF	33,00%			33,10%			30,00%		25,00%
Taux d'utilisation en préservatifs chez des personnes ayant des partenaires multiples	T								50,00%
	F	30,10%		27,20%					
	H	19,90%		22,90%					
Proportion d'enfants vaccinés contre la rougeole avant leur premier anniversaire	T	70,00%		109,00%		107,10%			95,00%
	F	70,50%							95,00%
	H	69,50%							95,00%
Taux de transmission du VIH de la mère à l'enfant	7,30%					7,62%	4,00%		3,00%
Proportion d'enfants de 6 à 59 mois présentant la malnutrition aigue	T	5,20%					5,00%		4,00%
	F	4,80%					4,00%		4,00%
	H	5,50%					5,00%		4,00%
Pourcentage de ménage dans lesquels l'endroit pour se laver les mains a été observé	31,10%			8,40%					50,00%
Taux de couverture des ménages en ouvrages d'évacuation des excréta	50,00%						60,00%	52%	70,00%
Existence d'un document de politique/stratégie pour le financement de la santé	Oui		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Existence d'un document de coordination et de suivi de la mise en œuvre des PIHI	Oui		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'EEZS formés pour faire une planification basée sur les résultats	5		9		9	9	9	9	9
Proportion de formations sanitaires offrant les 6 interventions traceuses du PIHI, PF, vaccination, CPN, PTME	37,00%		60,00%	-	60,00%	73,00%	70,00%	-	90
Nombre de PS offrant les sept (7) fonctions de SONUB	-		10	10	12	12	15	41	20

Indicateurs	Référence 2013		2014		2015		2016		Cible 2018
			Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	
Nombre de soignants formés aux SONUB et SONUC	-		10	10	60	40	110	302	200
Nombre total de spécialistes formé (es) pour traiter les fistules obstétricales	T	-	550	550	645	555	745	-	940
	Inf/sf	-	248	248	308	248	373	-	498
	AS	-	265	265	290	265	315	-	365
	Méd	-	37	37	47	42	57	-	77
Nombre de localités certifiées fin de défection à l'air libre	500		-	-	1000	1092	1500	1383	2200
Proportion de mères d'enfants connaissant au moins deux signes de danger pour le recours précoce aux soins en cas de maladie de l'enfant	27,00%		-	-	60,00%	-	70,00%	-	90,00%
Nombre de structures offrant le paquet minimum d'activités en SRAJ	2		2	2	6	2	11	-	20
% de jeunes de 15-24 ans qui connaissent des moyens de prévention primaire du VIH	73,00%		F : 21,6 H : 31,3	-	-	-	-	-	-

Sources : SNU/Rapport de progrès 2015/Cadre de mesure des résultats, INSAE (EMICoV, EDS, MICS), DPP/MS, mars 2016

De façon globale, les différentes actions mises en œuvre sur la période 2014-2016 et le niveau des différents produits obtenus permettent d'espérer, d'ici 2018, l'atteinte des cibles de certains indicateurs d'effet si les efforts déployés sur la période 2014-2016 sont maintenus et renforcés. En effet, le taux d'accouchements assistés par le personnel qualifiée (médecins, infirmiers, sages-femmes) est passé de 90,30% en 2014 à 89,40% en 2015 contre pour un objectif de 90% en 2018. Quant à la proportion d'enfants (par sexe) vaccinés contre la rougeole avant leur premier anniversaire, elle s'est établie à 109% en 2014 et 107,10% en 2015 pour un objectif de 95% en 2018.

Selon les résultats de l'Enquête Démographique et de Santé de 2011 (EDS 2011), la prévalence contraceptive des méthodes modernes est de 7,90%. En 2014, elle est de 12,30% selon les résultats de l'enquête (MICS), puis de 12,30% en 2015 selon les résultats de l'Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des ménages (EMICoV 2015). Au regard de l'évolution actuelle de cet indicateur, la cible de 20% attendue en 2018 ne pourra pas être atteinte. En ce qui concerne la prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant, elle est passée de 7,30% en 2011 (2013) à 7,62% en 2015 pour un objectif de 4% en 2016 et 3% en 2018. Le taux d'utilisation en préservatifs chez des personnes ayant des partenaires multiples est passé de 30,10% en 2011 (2013) à 27,20% en 2014 chez les femmes et de 19,90% en 2011 à 22,90% en 2014 chez les hommes. S'agissant du taux des besoins non satisfaits en Planification Familiale, il est passé de 33% en 2011 à 33,10% en 2014 pour un objectif de 30% en 2016 et de 25% en 2018.

Par ailleurs, on note une détérioration du niveau d'hygiène et d'assainissement favorables à la santé dans les communautés entre 2011 (2013) et 2014. En effet, selon les résultats de l'Enquête Démographique et de Santé de 2011 (EDS 2011), le pourcentage de ménages dans lesquels

l'endroit pour se laver les mains à l'eau et au savon a été observé est de 31,10%. Selon les résultats de l'enquête MICS réalisée en 2014, ce pourcentage est 8,40%.

Davantage d'efforts doivent être déployés et renforcés, notamment dans les activités d'IEC/CCC pour inverser la tendance actuelle et se maintenir sur le sentier de la cible de 20%. Ces activités d'IEC/CCC doivent aussi viser l'amélioration de connaissance des moyens de prévention primaire du VIH chez les jeunes de 15-24 ans, du taux d'utilisation en préservatifs chez des personnes ayant des partenaires multiples, notamment au niveau des hommes, et la prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant. Des actions doivent également être renforcées dans le cadre de la promotion de l'adoption des pratiques d'hygiène et d'assainissement favorables à la santé par les communautés.

3.3.3. Analyse de l'efficacité de l'effet 3

A travers cet effet, il est attendu, d'ici 2018, un taux net de Scolarisation désagrégué par sexe dans les communes d'intervention de 90%, un taux d'achèvement du primaire désagrégué par sexe dans les communes d'intervention de 75% et une proportion d'enfants (filles et garçons) de 6 à 17 ans hors de l'école dans les communes d'intervention de 50%.

Les principales réalisations au cours de la période 2014-2016 pour atteindre cet effet ont porté sur : (i) l'intégration des aspects relatifs aux politiques et stratégies éducatives par 22,22% des communes de convergence dans leur plan de développement communal (PDC) respectif ; (ii) la mise en place et la mise à jour d'un système d'information dans chacune des neuf (09) communes de convergence ; (iii) la mise en place d'une politique de formation des enseignants ; (iv) la finalisation de la stratégie nationale d'alimentation scolaire ; (v) la dotation de 32% des écoles des communes de convergence en cantines scolaires ; (vi) le renforcement des capacités de 35% des acteurs communaux en vue d'assurer l'accès, le maintien et la qualité de l'éducation ; (vi) la mise à disposition, de 58% des écoles des communes de convergence, des latrines séparées et des dispositifs de lave-main.

L'analyse de la situation des indicateurs du produit 3.1 à fin 2016 montre que les cibles de trois des quatre indicateurs ont été atteintes. En effet, des efforts ont été faits pour doter le Bénin d'une politique nationale d'alimentation scolaire et d'une politique de formation des enseignants et pour doter 9 circonscriptions scolaires d'un système d'information fonctionnel. Toutefois, sur les communes d'intervention devant intégrer les aspects relatifs aux documents de politique et de stratégies éducatives dans leur PDC, seules deux communes ont pu le faire jusqu'au 31 décembre 2016.

En ce qui concerne le produit 3.2, aucun des indicateurs n'a pu atteindre la cible fixée à fin 2015. En effet, la proportion d'écoles ayant des latrines séparées et des dispositifs de lavage de mains à l'eau et au savon est passée de 51,10% en 2013 à 58% (pour un objectif de 60%) en 2015 pour atteindre 60% (pour une cible de 65%) en 2016. A ce rythme, la cible attendue en 2018 ne pourrait être atteinte si davantage d'efforts ne sont consentis sur le reste des années. En ce qui concerne la proportion d'écoles ayant bénéficié de cantines scolaires dans 30 communes, elle est passée de 28% en 2013 à 32,23% en 2016 pour un objectif de 37%. Cette cible étant maintenue jusqu'en 2018, elle pourrait être atteinte si davantage d'efforts sont consentis et renforcés. Il en est de même de la cible de 32% attendue en fin 2018 pour la proportion d'enfants ayant bénéficié de cantines scolaires. En effet, cette proportion a presque doublé sur la période 2013-2016, passant de 14,7% à 30,37% (pour un objectif de 37,50% en 2016). Par contre, la proportion d'acteurs/actrices ayant bénéficié de formations pertinentes pour assurer l'accès, le maintien et la qualité de l'éducation dans les communes retenues ne pourra pas atteindre la cible attendue pour 2018. Toutefois, des actions doivent être engagées pour se rapprocher de cette cible.

Tableau 17 : Niveau d'atteinte des indicateurs de l'effet 3

Indicateurs	Référence 2013		2014		2015		2016		Cible 2018
			Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	
Taux net de Scolarisation dans les communes d'intervention	T	55,80%					75,00%	57,20%	90,00%
	F	56,20%					75,00%	57,00%	90,00%
	H	55,40%					75,00%	57,40%	90,00%
Taux d'achèvement du primaire dans les communes d'intervention	T	38,60%					60,00%	58,00%	75,00%
	F	37,60%					60,00%	57,70%	75,00%
	H	39,50%					60,00%	58,30%	75,00%
Proportion d'enfants de 6 à 17 ans hors de l'école dans les communes d'intervention	T	68,40%					60,00%		50,00%
	F	70,30%					60,00%		50,00%
	H	66,60%					60,00%		50,00%
Proportion de commune ayant intégré dans leur PDC les aspects relatifs aux documents de politique et de stratégies éducatives	0/9		2/9		5/9	2/9	7/9	2/9	9/9
Existence des documents de politique nationale d'alimentation scolaire	Non		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Existence de politique de formation des enseignants	Non		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Proportion de circonscription scolaire disposant d'un système d'information fonctionnel	0/9		6/9	-	9/9	9/9	9/9	9/9	9/9
Proportion d'acteurs ayant bénéficié de formation pertinente pour assurer l'accès, le maintien et la qualité de l'éducation dans les communes retenues	T	0%	30%	-	60%	35%	80%	48%	100%
	F	0%	30%	-	60%	-	80%	45%	100%
	H	0%	30%	-	60%	-	80%	50%	100%
Proportion d'école ayant bénéficié de cantines scolaires dans 30 communes	28,00%		15,40%		-	32,23%	37,00%	33,23%	37,00%
Proportion d'enfants ayant bénéficié de cantines scolaires	T	14,70%	15,50%	-	36,50%	28,40%	37,50%	30,37%	32,00%
	F	14,40%	15,10%	-	36,00%	28,10%	37,00%	30,58%	15,00%
	H	14,80%	15,70%	-	37,00%	28,70%	38,00%	30,10%	17,00%
Proportion d'écoles ayant des latrines séparées et des dispositifs de lave-mains	51,10%		55,00%	-	60,00%	58,00%	65,00%	60,00%	75,00%

Sources : SNU/Rapport de progrès 2015/Cadre de mesure des résultats, INSAE (EMICoV, EDS, MICS), DPP/MEMP, mars 2016

Au total, à fin 2015, trois des huit indicateurs de produits, soit environ 37,50%, ont atteint leur cible respective.

Quant aux indicateurs d'effet qui se sont améliorés en 2016, aucun n'a pu atteindre la cible attendue pour 2016. En effet, selon les données de routine du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, le taux net de scolarisation dans les communes d'intervention est passé de 55,80% en 2013 à 57,20% en 2016 pour une cible de 75%. Cette amélioration est aussi notée au niveau des filles (respectivement des garçons) où le TNS s'est établi à 57% (respectivement 57,40%) en 2016 contre 56,20% (respectivement 55,4%).

En considérant les données issues de l'Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des ménages, de façon globale, les différentes actions mises en œuvre au cours de la période 2014-2016 et le niveau des différents produits obtenus ne permettent pas d'espérer, d'ici 2018, une amélioration du taux net de scolarisation (TNS) dans les communes d'intervention. En effet, ces données montrent globalement une baisse de la scolarisation dans la tranche de 06-11 ans entre 2011 et 2015, notamment au niveau de sept des neuf communes de la zone de convergence. Il s'agit des communes de Banikoara, de Bonou, de Dogbo, de Gogounou, de Karimama, de Ségbana et de Sô-Ava. En ce qui concerne les communes de Malanville et de Za-Kpota, on note une amélioration du TNS entre 2011 et 2015 [Tableau 18].

Toutefois, au regard des données sur la parité entre filles et garçons, un effort a été fait pour améliorer la scolarisation des filles dans la tranche d'âge de 06-11 ans dans les communes de Banikoara, de Gogounou, de Karimama et de Ségbana.

Au regard de l'évolution actuelle de cet indicateur, la cible de 90% attendue en 2018 ne pourra pas être atteinte.

Tableau 18 : Taux net de scolarisation (TNS) et parité entre filles et garçons dans les communes d'intervention

COMMUNES	Taux net de scolarisation (TNS)			Parité entre filles et garçons		
	2011	2015	Ecart	2011	2015	Ecart
BANIKOARA	40,35	29,67	-10,68	0,773	1,050	0,277
BONOU	87,10	80,48	-6,62	0,903	0,878	-0,025
DOGBO	90,77	80,65	-10,12	0,975	0,903	-0,072
GOGOUNOU	37,13	25,31	-11,82	0,697	0,954	0,257
KARIMAMA	16,85	15,22	-1,63	0,800	1,220	0,420
MALANVILLE	19,03	30,04	11,01	0,842	0,832	-0,010
SEGBANA	66,19	41,60	-24,59	0,938	1,095	0,157
SO-AVA	64,20	57,79	-6,41	0,880	0,791	-0,089
ZA-KPOTA	73,27	76,19	2,92	0,827	0,826	-0,001
MOYENNE	54,99	48,55	-6,44	0,848	0,950	0,102

Source : INSAE/EMICoV 2011, 2015

NB : Parité : Rapport TNS Filles/TNS Garçons

En ce qui concerne le taux d'achèvement du primaire³ dans les communes d'intervention, il s'est considérablement amélioré de 21,40 points de pourcentage, passant de 38,60% en 2013 à 58% pour un objectif de 60% en 2016 et 75% en 2018 dans les communes d'intervention. De façon globale, si les différentes actions mises en œuvre au cours la période 2014-2016, notamment la mise en place des cantines scolaires, la formation des enseignants pour assurer l'accès, le maintien et la qualité de l'éducation dans les communes retenues sont renforcées, l'atteinte de 75% de taux d'achèvement dans lesdites communes pourrait être assurée.

³ Données de routine de la DPP/MEMP

3.3.4. Analyse de l'efficacité de l'effet 4

L'effet 4 se résume à une situation finale où la protection sociale est améliorée, notamment la protection des enfants et des femmes. Les progrès enregistrés en la matière doivent être mesurés à travers l'appréciation de quatre (04) indicateurs à savoir : (i) la proportion de communes d'intervention offrant les services de qualité selon les normes requises ; (ii) le nombre de personnes à risque et victimes (garçons, filles, femmes) qui utilisent les services d'assistance sociale (CPS, police, gendarmerie, santé, ONG, etc.) ; (iii) la proportion d'enfants (filles et garçons), de 5 à 17 ans, victimes de travail ; et (iv) le taux d'enregistrement de faits d'Etat Civil (naissance, décès et mariage).

Au cours de la période 2014-2016, les principales réalisations ont porté sur : (i) le vote et la promulgation du code de l'enfant ; (ii) l'adoption de la politique nationale de protection de l'enfant et de son plan d'actions ; (iii) la mise en place des comités de protection de l'enfant aux niveaux national et décentralisé ; (iv) la mise en place des cellules genre dans 33% de départements ; (v) la mise en place d'un mécanisme d'application des lois favorables à l'égalité des sexes et aux droits en matière de procréation ; (vi) la mise en place d'un programme national multisectoriel intégrant la prévention, la réduction de la violence sexiste et la prise en charge de ses conséquences ; (vii) la formation des agents non médicaux en matière de protection contre les violences et abus ; (viii) la sensibilisation, par 14 organisations et réseaux de la société civile, sur la lutte contre les violences et abus ; (ix) l'organisation des audiences foraines dans 5 communes et la distribution de 12 597 actes de naissances.

Un changement progressif vers la situation voulue pourrait être observé à travers une proportion de communes d'intervention offrant les services de qualité selon les normes requises qui croît et atteint au moins 50% en 2018. Or, avant la mise en œuvre des interventions, aucune de ces communes n'offre de services de qualité en matière de protection des enfants et des femmes. En 2016, il est attendu une proportion de 30%. Cet indicateur n'a pu être renseigné tout au long de la période 2014-2016 faute de ressources financières pour la conduite d'une étude spécifique.

La qualité des services en matière de protection des enfants et des femmes est censée donner plus de confiance aux populations, particulièrement les personnes à risque et celles victimes, à recourir aux services d'assistance sociale à savoir : les centres de promotion sociale (CPS), la police, la gendarmerie, la santé, les ONG qui œuvrent en la matière, etc. Le nombre desdites personnes doit croître dans le temps et atteindre 50 000 à fin 2018 alors qu'il était de 31 826 en 2013 avant les interventions. A fin 2016, ce nombre devrait être de 45 000. Tout comme l'indicateur précédent, cet indicateur n'a pu être renseigné tout au long de la période 2014-2016 faute de ressources financières pour la conduite d'une étude spécifique.

L'amélioration de la protection des enfants devrait également se traduire par une réduction progressive de la proportion d'enfants, de 5 à 17 ans, victimes de travail à une hauteur maximale de 20%. Pour y parvenir, cette proportion serait au plus de 24% en 2016 pour une situation de référence de 26% en 2013. Cet indicateur n'a été renseigné qu'en 2014 où il a été de 52,5% ; ce qui traduit une dégradation importante de la situation après une année d'intervention d'où la nécessité d'une action vigoureuse.

L'enregistrement régulier et systématique des faits d'état civil contribue à une meilleure protection sociale et une priorité de suivi y est accordée. Partant d'une situation de référence établie à 80%, le taux d'enregistrement de faits d'Etat Civil (naissance, décès et mariage) attendu à fin 2018 est de 90%. Cet indicateur n'a pu être également renseigné tout au long de la période 2014-2016 faute de ressources financières pour la conduite d'une étude spécifique.

Tableau 19 : Niveau d'atteinte des indicateurs de l'effet 4

Indicateurs	Référence 2013		2014		2015		2016		Cible 2018
			Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	
Proportion de communes d'intervention offrant les services de qualité selon les normes requises	0,00%		ND	ND	ND	ND	30,00%	ND	50,00%
Nombre de personnes à risque et victimes qui utilisent les services d'assistance sociale (CPS, police, gendarmerie, santé, ONG, etc.)	31826		35000	ND	ND	ND	45000	ND	50000
Proportion d'enfants de 5 à 17 ans, victimes de travail	T	26,00%	ND	52,50%	ND	ND	24,00%	ND	20,00%
	F	28,00%	ND	ND	ND	ND	24,50%	ND	20,00%
	H	24,00%	ND	ND	ND	ND	23,50%	ND	20,00%
Taux d'enregistrement de faits d'Etat Civil (naissance, décès et mariage)	80,00%		ND	ND	ND	ND	90,00%	ND	90,00%
Existence d'une politique et d'un plan d'action de protection de l'enfant	Non		Oui	ND	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Existence de Comités de protection de l'enfant chargés de la coordination et du suivi des interventions de la protection de l'enfant au niveau national, déconcentré et décentralisé	Non		non	ND	non	Oui	Oui	Oui	Oui
Projet de code de l'enfant et ses décrets d'application disponibles et disséminés	Non		non	ND	Code voté et promulgué	Oui	Décrets élaborés et adoptés	Oui	Code et décrets disséminés
Existence de cellules focales genre fonctionnelles aux niveaux départemental et communal	0		0	ND	6	En cours dans 2 départements sur 6	40	ND	83
Nombre de mécanisme d'application des lois favorables à l'égalité des sexes et aux droits en matière de procréation	0		1	ND	1	1	1	1	1
Existence d'un document d'orientation, de directives et de procédures opérationnelles en	Non		Non	ND	Non	Non	Non	Non	Oui

Indicateurs	Référence 2013	2014		2015		2016		Cible 2018
		Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	
matière de protection de l'enfant								
Existence d'un programme national multisectoriel intégrant la prévention, la réduction de la violence sexiste et la prise en charge de ses conséquences	Non	Non	ND	Non	Oui	Non	Oui	Oui
Nombre d'agents non médicaux (CPS, OSC, forces de sécurité, justice et autres autorités politico-administratives) formés en matière de protection contre les violences et abus	ND	110	ND	160	3 000	240	1 919	340
Nombre d'organisations et de réseaux de la société civile qui sensibilisent et s'activent dans la lutte contre les violences et abus	ND	12	ND	16	14	20	24	24
Nombre de cas de violences, d'abus et d'exploitation déclarés	11 384	13 000	12 396	14 500	ND	16 000	ND	18 000
Nombre de grossesses enregistrées en milieu scolaire	4 600	ND	ND	Etude en cours	172	ND	ND	0
Taux des nouveau-nés disposant d'actes de naissance	62%	80%	ND	ND	ND	90%	ND	90%

Sources : SNU/Rapport de progrès 2015/Cadre de mesure des résultats, INSAE, DPP/MTFPAS, mars 2016

Au total, aucun des indicateurs associés à l'effet 4 n'est renseigné sur la période 2014-2016. Cet état de chose rend difficile tout jugement en ce qui concerne l'efficacité dans le cadre de la présente évaluation à mi-parcours au niveau des indicateurs d'effet. Cependant, l'analyse des progrès enregistrés au niveau de produits qui composent l'effet 4 révèle que sur l'ensemble des douze indicateurs de produits, huit ont atteint, voire dépassé, leur cible respective, soit un taux d'atteinte des cibles de 66,67% à fin 2016.

3.3.5. Analyse de l'efficacité de l'effet 5

Pour atteindre cet effet, la période 2014-2016 a été marquée par d'importantes réalisations ayant porté sur : (i) la formation des Directeurs Techniques et chefs de service suivi & évaluation à l'utilisation des outils d'opérationnalisation du budget-programme ; (ii) l'appui à la mise en place du système d'information territorial dans certaines communes et le démarrage du processus dans d'autres communes ; (iii) l'actualisation de cinq stratégies sectorielles ; (iv) l'appui à la finalisation de trois rapports d'avancement de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté ; (v) la réalisation des audits organisationnels au niveau des Institutions de la République ; (vi) l'élaboration du Plan Stratégique de l'Assemblée Nationale ;

(vii) la formation des OSC sur les thématiques de développement ; et (viii) l'implication des OSC dans le cadre de dialogue favorisant l'apaisement du climat politique et social.

L'analyse de la situation des indicateurs des cinq produits de cet effet à fin 2016 montre que sur les l'ensemble des dix-sept indicateurs de produits, dix ont atteint, voire dépassé, leur cible respective, soit un taux d'atteinte des cibles de 58,82%. Les sept restants présentent des niveaux d'atteinte variant entre 0,00% et 75,00%.

Pour le produit 5.1, les cibles annuelles (2015 et 2016) ont été atteintes en ce qui concerne le nombre de communes d'intervention disposant d'une base de données socioéconomiques désagrégées selon le genre qui est passé de 4 en 2015 à 6 en 2016. La proportion d'acteurs (DPP, DRFM, Directeurs Techniques et chefs service suivi-évaluation) des ministères sectoriels formés chaque année sur la budgétisation sociale et la budgétisation sensible au genre n'a pas atteint l'objectif de 2016. Toutefois, elle est passée de 35% en 2013 à 100% en 2015 (pour un objectif de 70%) avant de chuter à 00% en 2016 car aucune formation n'a été organisée au profit de ces acteurs au cours de l'année 2016. En ce qui concerne la proportion d'élus locaux et de personnels communaux de chaque commune d'intervention formés en maîtrise d'ouvrage communal, elle n'a fait l'objet d'aucun suivi rigoureux depuis 2013. Ainsi, les données n'ont pas été renseignées pour cet indicateur depuis 2013.

S'agissant du produit 5.2, les cibles ont été atteintes en ce qui concerne le nombre de rapports d'avancement de la SCRP validés et disséminés au cours du cycle et la disponibilité des rapports annuels de mise en œuvre des PDC pour le compte des communes de Karimama, de Gogounou, de Malanville, de Ségbana, de Sô-Ava et de Za-Kpota. Par contre, en dehors des cinq stratégies sectorielles élaborées ou mises à jour en 2014 (pour un objectif de cinq attendues), aucune autre stratégie n'a été élaborée ou mise à jour en 2015 et 2016. En ce qui concerne la mise à jour régulière du système d'information statistique national prenant en compte l'équité et l'égalité de genre, les données de trois enquêtes majeures (RGPH4, MICS et EMICoV) ont été traitées. Toutefois, les cibles des quatre indicateurs ont été atteintes en 2014.

Pour le produit 5.3, les différents efforts fournis ont permis de doter l'Assemblée Nationale de son Plan Stratégique et de réaliser quatre analyses institutionnelles pour un objectif de trois en 2016. Toutefois, bien que la cible soit atteinte, pour diverses raisons, l'audit du Secrétariat Général du Gouvernement et de l'Assemblée Nationale n'a pu être réalisé conformément au chronogramme établi.

Pour ce qui est du produit 5.4, les cibles ont été atteintes depuis 2015, voire dépassées, en ce qui concerne la proportion d'OSC partenaires formées sur les thématiques de développement, le nombre de réseaux de femmes renforcés pour organiser le plaidoyer pour l'amélioration de la représentativité des femmes dans les instances de prise de décision et le nombre de radios de proximité appuyées pour une meilleure vulgarisation des actions de la paix. Par contre, le nombre d'OSC impliqués dans le cadre de dialogue favorisant l'apaisement du climat politique et social n'a pu atteindre la cible de 50 prévue pour 2016. Toutefois, des efforts ont été déployés pour le porter de 10 en 2014 à 12 en 2015, atteignant ainsi les cibles attendues en 2014 et 2015.

Quant au produit 5.5, trois indicateurs sur les quatre n'ont pu atteindre leur cible respective en 2016. Il 'agit de : (i) la proportion d'acteurs clés de la justice dans les communes d'intervention formés pour mettre en œuvre les procédures et mécanismes appropriés facilitant l'accès des populations vulnérables à la justice ; (ii) le nombre d'unités de police/gendarmerie disposant de service de protection de l'enfant et de la femme ; et (iii) le nombre de rapport pays et alternatifs soumis (OSC) sur la Convention des Droits de l'Enfant (CDE) et la Charte Africaine des Droits et du Bien-être de l'Enfant (CADBE). Outre les réalisations de 2014 ayant permis d'atteindre les cibles des deux premiers indicateurs, rien n'a pu être fait pour améliorer le niveau de ces derniers au fil des années. Par contre, le nombre de tribunaux amis des enfants a atteint sa cible avec l'institution et l'opérationnalisation des deux tribunaux amis des enfants depuis 2015. Aussi, le nombre de rapport pays et alternatifs soumis (OSC) sur la Convention des Droits de

l'Enfant (CDE) et la Charte Africaine des Droits et du Bien-être de l'Enfant (CADBE) a-t-il atteint sa cible en 2016.

Tableau 20 : Niveau d'atteinte des indicateurs de l'effet 5

Indicateurs	Référence 2013		2014		2015		2016		Cible 2018
			Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	
Taux d'exécution des dépenses d'investissement sur ressources propres du BGE (base ordonnancem) dans les secteurs sociaux (Education, Santé, Famille, Justice, Eau, Agriculture)	83,56%		59,43%			51,59%	75,00%	75,93%	80,00%
Taux d'exécution des budgets d'investissement des communes retenues	58,00%		59,00%			45,02%	65,00%	ND	75,00%
Nombre de lois de règlement votés par l'Assemblée Nationale	2		6			11	8	12	10
Taux de représentativité des femmes dans les assemblées élues (Parlement et Conseils communaux)	CC	4,59%	4,59%			4,80%	10,00%	4,80%	10,00%
	AN	7,23%	7,23%			8,43%	10,00%	8,43%	10,00%
Proportion de communes d'intervention disposant du Tableau de Bord Social (TBS)	0,00%					67,00%	83,00%	100,00%	100,00%
Proportion d'acteurs (DPP, DRFM, Directeurs Techniques et chefs service suivi-évaluation) des ministères sectoriels formés chaque année sur la budgétisation sociale et la budgétisation sensible au genre.	35,00%		70,00%	-	70,00%	100,00%	85,00%	0,00%	100,00%
Proportion d'élus locaux et de personnels communaux de chaque commune d'intervention formés en maîtrise d'ouvrage communal.	-		-	-	-	-	-	-	-
Nombre de communes d'intervention disposant d'une base de données socioéconomiques désagrégées selon le Genre (SIT)	-		-	-	4	4	6	6	6
Nombre de stratégies sectorielles élaborées ou mises à jour			5	5	7	5	9	5	15
Nombre de rapports d'avancement de la SCRP validés et disséminés au cours du cycle	1		2	2	3	3	4	4	6

Indicateurs	Référence 2013	2014		2015		2016		Cible 2018
		Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	
Mise à jour régulière du système d'Information Statistique national prenant en compte l'équité et l'égalité de genre	-	2	2	3	2	4	3	5
Disponibilité des rapports annuels de mise en œuvre des PDC	-	4	4	6	4	6	6	6
Disponibilité du Plan Stratégique de l'Assemblée Nationale	Non	Non	Non	Non	Démarrage du processus	Non	Oui	Oui
Nombre d'audits organisationnels d'institutions de la république réalisés	1	1	4	2	4	3	4	7
Proportion d'OSC partenaires formées sur les thématiques de développement	40,00%	45,00%	45,00%	70,00%	100,00%	90,00%	100,00%	100,00%
Nombre d'OSC impliqués dans le cadre de dialogue favorisant l'apaisement du climat politique et social	10	10	10	10	12	50	12	77
Nombre de réseaux de femmes renforcés pour organiser le plaidoyer pour l'amélioration de la représentativité des femmes dans les instances de prise de décision	2	2		4	9	5	9	5
Nombre de radios de proximité appuyées pour une meilleure vulgarisation des actions de la paix	-	25		33	50	33	50	33
Proportion d'acteurs clés de la justice dans les communes d'intervention formés pour mettre en œuvre les procédures et mécanismes appropriés facilitant l'accès des populations vulnérables à la justice	25,00%	30,00%	30,00%	50,00%	30,00%	70,00%	30%	
Nombre de tribunaux amis des enfants	0	-	0	2	2	2	2	4
Nombre d'unités de police / gendarmerie disposant de service de protection de l'enfant et de la femme	1	1	1	2	1	4	1	8
Nombre de rapport pays et alternatifs soumis (OSC) sur la Convention des Droits de l'Enfant (CDE) et la Charte Africaine des Droits et du Bien-être de l'Enfant (CADBE)	-	-	0	2	3	2	3	4

Sources : SNU/Rapport de progrès 2015/Cadre de mesure des résultats, INSAE, DPP/MDGL, mars 2016

De façon globale, l'analyse des progrès enregistrés au niveau de produits qui composent l'effet 5 révèle que sur l'ensemble des dix-sept indicateurs de produits, onze ont atteint, voire dépassé, leur cible respective, soit un taux d'atteinte des cibles de 64,71% à fin 2016.

Ces différentes réalisations notées au niveau des produits au cours de la période 2014-2016 permettent d'espérer, d'ici 2018, l'atteinte des cibles de certains indicateurs d'effet si les efforts déployés sont maintenus et renforcés. En effet, le taux d'exécution des dépenses d'investissements sur ressources propres du BGE (base ordonnancement) dans les secteurs sociaux (Education, Santé, Famille, Justice, Eau, Agriculture) a atteint, voire dépassé, la cible de 75% prévue pour 2016. Cet indicateur est passé de 83,56% en 2013 (année de référence) à 51,59% en 2015 pour s'établir à 75,93% en 2016. Par ailleurs, 12 lois de règlement ont été votées par l'Assemblée Nationale pour une cible de 8 lois en 2016 et contre 11 lois votées en 2015 et 02 lois votées en 2013. Quant à la proportion de communes d'intervention disposant du Tableau de Bord Social (TBS), elle a atteint, voire dépassé, la cible de 2016. En effet, les communes de Karimama, Gogounou, Malanville, Ségbana, Sô-Ava et Za-Kpota ont été dotées chacune d'un TBS au lieu de six communes initialement prévues pour 2016. Pour ce qui est du taux de représentativité des femmes dans les assemblées élues (Parlement et Conseils communaux), il s'est établi à 4,8% pour les Conseils Communaux et 8,43% pour l'Assemblée Nationale. Etant donné qu'il n'y aura pas d'élections avant 2018, la cible de 10% prévue pour 2016 ne pourra plus être atteinte. En ce qui concerne le taux d'exécution des budgets d'investissement des communes retenues, les difficultés relatives à sa collecte n'ont pas permis de le renseigner depuis 2014.

3.3.6. Analyse de l'efficacité de l'effet 6

A travers l'effet 6, la situation finale souhaitée est une gestion améliorée de la nature et des problèmes y afférents. Les interventions ciblent aussi bien les institutions et les ménages. Trois (03) indicateurs ont été retenus pour appréhender les progrès réalisés dans ce domaine. Il s'agit : (i) du nombre d'institutions disposant des capacités pour une meilleure gestion de l'environnement, des ressources naturelles et énergétiques et du cadre de vie ; (ii) de la proportion de ménages disposant des capacités pour une meilleure gestion de l'environnement, des ressources naturelles et énergétiques et du cadre de vie ; et (iii) de la proportion de ménages ayant adopté les moyens de subsistance résilients aux changements climatiques existants ou à venir.

Dans le cadre de la réalisation de cet effet, la période 2014-2016 a été marquée par : (i) l'élaboration et l'opérationnalisation des outils de gestion ; (ii) la poursuite des opérations de reboisement du territoire national ; (iii) le renforcement des capacités des communes dans la gestion des ressources naturelles, énergétiques et du cadre de vie ; (iv) le renforcement des capacités des cadres à donner l'alerte précoce avant une crise climatique ou une catastrophe ; (v) la formation des agriculteurs, éleveurs et pêcheurs à l'utilisation des itinéraires techniques adaptés aux changements climatiques dans les zones d'intervention ; et (vi) la dotation des communes en équipements de mesure agro-climatique et hydrologiques.

L'obtention de l'effet 6 passe par le renforcement des capacités des institutions impliquées dans la gestion de l'environnement, des ressources naturelles et énergétiques et du cadre de vie. Sur la base de 23 institutions disposant des capacités de gestion en la matière en 2013, l'intervention a pour ambition de ramener ce nombre à 60 en 2018 alors qu'il devrait de 40 en 2016. Cet indicateur n'a pu être renseigné tout au long de la période 2014-2016.

Tout comme les institutions impliquées dans la gestion de l'environnement, des ressources naturelles et énergétiques et du cadre de vie, les capacités des ménages doivent aussi être renforcées car ces derniers sont des acteurs importants en la matière. La proportion des ménages disposant désormais de telles capacités après l'intervention permettrait de mesurer les progrès enregistrés en la matière avec pour ambition d'atteindre une cible 50% desdits ménages en 2018 et 20% en 2016. Cet indicateur n'a pu être renseigné tout au long de la période 2014-2016.

Parvenir à faire adopter aux ménages des moyens de subsistance résilients aux changements climatiques, contribuerait à la réalisation de l'effet 6. Le suivi de la proportion de ces ménages indiquerait les progrès accomplis par l'intervention. Cette proportion devrait être de 5% en **2018** et de 10% en **2016**. Cet indicateur n'a pu être renseigné tout au long de la période 2014-2016.

Tableau 21 : Niveau d'atteinte des indicateurs de l'effet 6

Indicateurs	Référence 2013	2014		2015		2016		Cible 2018
		Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	
Nombre d'institutions disposant des capacités pour une meilleure gestion de l'environnement, des ressources naturelles et énergétiques et du cadre de vie	23					40		60
Proportion de ménages disposant des capacités pour une meilleure gestion de l'environnement, des ressources naturelles et énergétiques et du cadre de vie	0,00%					20,00%		50,00%
Proportion de ménages ayant adopté les moyens de subsistance résilients aux changements climatiques existants ou à venir	0,00%					10,00%		5,00%
Nombre d'outils de gestion élaborés et opérationnels (documents de politique, de stratégie, plan d'actions, document de gestion par sous-secteur)	ND	17	15	15	100	5	123	5
Proportion de la population gérant au mieux les ressources naturelles, énergétiques et le cadre de vie	-	0,00%		0,00%		20,00%		50,00%
Proportion de communes renforcées dans la gestion des ressources naturelles, énergétiques et du cadre de vie	-	15,00%	15,00%	26,00%	84,00%	30,00%	84,00%	38,00%
Nombre d'institutions nationales renforcées dans la gestion de l'environnement, des ressources naturelles et énergétiques et du cadre de vie	23	31		35		40		50
Superficie de l'espace national reboisée et/ou restaurée (km ²)		225		800		1 000	40 555*	5 000
Nombre d'équipements de mesure agro-climatique, hydrologiques et océanographiques fonctionnels	136	13		30		20		229
Nombre de crises et catastrophes naturelles anticipées	1	2		2		5		5

Indicateurs	Référence 2013	2014		2015		2016		Cible 2018
		Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	
Proportion de ménages ayant adopté les moyens de subsistance résilients aux changements climatiques existants ou à venir	0,00%	10,00%		5,00%		10,00%		5,00%

Sources : SNU/Rapport de progrès 2015/Cadre de mesure des résultats, INSAE, DPP/MCVDD, DGFRN, mars 2016

Note : * 40 555 = 112 622 * 36,01%

En lieu et place des indicateurs d'effet retenus dans le cadre de mesure des résultats pour être suivis sur la phase, sept (07) autres indicateurs ont été suivis sans une révision/actualisation du cadre de mesure des résultats. Il s'agit : (i) du taux d'exécution physique du Plan de Contingence Nationale qui est passé de 24% en 2015 à 39% en 2016 ; (ii) de la proportion de ménages évacuant les ordures par la voirie publique, privée et ONG qui s'est établie à 13,3% en 2016 contre 16,9% en 2015 ; (iii) de la proportion de ménages utilisant les combustibles solides pour la cuisson qui est passé de 91,98% en 2015 à 87,50% en 2016 ; (iv) de la proportion de zones forestières protégées ; (v) du taux de reboisement ; (vi) de la proportion d'agriculteurs, d'éleveurs et de pêcheurs ayant adopté des itinéraires techniques adaptés aux changements climatiques ; et (vii) du taux de perte des récoltes lié aux aléas climatiques

Globalement, aucun des indicateurs associés à l'effet 6 retenus dans le cadre de mesure des résultats n'est renseigné en 2016. Cet état de chose rend difficile tout jugement en ce qui concerne l'efficacité dans le cadre de la présente évaluation au niveau des indicateurs d'effet. Cependant, l'analyse des progrès enregistrés pourrait se faire à partir des huit (08) indicateurs de produits qui composent l'effet 6. Ainsi, à fin 2016, seulement 03 des 08 indicateurs des produits, soit environ 37,50%, ont atteint leurs cibles.

Globalement, au 31 décembre 2016, 36 indicateurs de produit sur les 71 retenus dans le cadre de mesure des résultats, soit 50,70%, ont atteint leur cible. En ce qui concerne les indicateurs d'effet, seulement 03 sur les 27 retenus, soit 11,11%, ont pu atteindre leur cible. Cette faible performance enregistrée est la résultante des difficultés notées au niveau de la coordination de la mise en œuvre de l'UNDAF. En effet, la prise en mains, par la partie nationale, de l'animation du dispositif est insuffisante au niveau sectoriel et central. En dehors du Ministère de la Fonction publique, du Ministère du Cadre de Vie et de celui de la Santé, tous les autres chefs de file peinent à assumer convenablement leurs responsabilités. Sur cette base, il est recommandé la poursuite de la capacitation des acteurs pour leur permettre de mieux jouer leur partition.

Par ailleurs, le dispositif en place et les données collectées limitent l'appréciation de la contribution de l'UNDAF à l'atteinte des valeurs cibles des indicateurs d'effet, les valeurs actuelles de ceux-ci n'étant pas disponibles. Ainsi, la présente évaluation n'a pu disposer de données permettant de conclure quant à l'imputabilité des changements constatés à la mise en œuvre de l'UNDAF. Toutefois, les domaines qu'adressent les interventions du SNU ont pu développer une certaine résilience aux tendances négatives observées au niveau des indicateurs macroéconomiques qui indiquent une aggravation de la pauvreté monétaire depuis 2011.

Quant à la contribution des programmes/projets conjoints aux résultats obtenus, ces derniers sont mis en œuvre en complémentarité avec l'UNDAF et ont permis de booster les résultats dans leurs zones d'intervention. La priorité donnée à la mise en œuvre de ces programmes/projets conduit bien souvent à mobiliser l'essentiel des ressources humaines et financières autour de ces derniers au détriment des autres champs qui se retrouvent ainsi en retard dans leur opérationnalisation. Cette option présente un risque inhérent à la mise en œuvre des actions programmées dans l'UNDAF qui ne saurait être passé sous silence.

La deuxième principale observation concerne le cadre de résultats et de ressources de ces programmes et projets. En effet, il est noté que les formats utilisés pour l'élaboration des documents de programmes et projets ne sont conformes à ce qui est recommandé par les procédures d'élaboration de l'UNDAF et que les produits des programmes et projets conjoints ne sont que partiellement alignés sur ceux de l'UNDAF. Cette situation rend difficile l'évaluation des contributions de chaque partie à la constitution de l'ensemble. Il sera donc nécessaire de procéder à une relecture du cadre de résultats de ces projets conjoints afin de les conformer à l'UNDAF.

En ce qui concerne la contribution de nouvelles évolutions au développement du pays, de par son positionnement dans la sous-région Ouest –Africaine et sa démocratie, le Bénin possède des atouts pour attirer les investissements et des opportunités pour le développement du tourisme. Le Programme d'Action du Gouvernement pour la période 2016-2021 (PAG 2016-2021) ouvre de nouvelles perspectives que le SNU doit saisir pour un meilleur ancrage institutionnel de l'UNDAF. Ainsi, le SNU au Bénin doit renforcer son leadership à travers la mise en œuvre effective de l'Initiative « Unis dans l'Action » pour être de véritable « Système Conseil » auprès du Gouvernement dans ses efforts de développement économique et social au service des populations.

L'atteinte des résultats de l'UNDAF est entravée par des goulots d'étranglement dont les principaux identifiés par la mission sont :

- Le mauvais fonctionnement du cadre institutionnel mis en place pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'UNDAF. En effet, des échanges avec les parties prenantes, il ressort que le Comité technique ne s'est jamais réuni depuis le démarrage de la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018. Seul le Comité d'Orientation et de Pilotage a tenu régulièrement ses réunions et les décisions et recommandations formulées par ce Comité n'ont jamais été opérationnalisées par le Comité Technique ;
- Le faible engagement des agences du SNU à travailler réellement ensemble. L'avancée vers l'initiative « Unis dans l'Action » est beaucoup développée dans tous les documents et Plan d'actions de l'UNDAF. Même si des projets et programmes ont été mis en place, la qualité des documents élaborés, la structure des coûts selon les agences participantes laissent entrevoir tout le contraire. Cette situation peut empêcher, par exemple, la bonne marche des structures de coordination ;
- Le faible engagement de la partie nationale à s'impliquer dans la mise en œuvre de l'UNDAF ;
- La faible mobilisation des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de l'UNDAF.

Au regard de ces constats, les principaux points d'entrée exploitables identifiés accroître la pertinence du SNU au Bénin sont :

- Le renforcement des initiatives de projets intégrateurs en faveur des adolescents et jeunes comme, les Business Center, les Centres Multifonctionnels de Jeunes de Malanville qui doit capitaliser les expériences de CMAJB, de CEMAAC et des Centres de Jeunes longtemps appuyés par l'UNFPA ;
- Le plaidoyer pour une meilleure appropriation nationale sans laquelle, la visibilité du SNU ne serait connue dans ce champ d'exécution nationale ;
- Le renforcement de la communication institutionnelle et pour le développement en particulier autour des interventions de l'UNDAF ;
- L'amélioration de la qualité interne des programmes conjoints devenus plus structurants et fondés sur un mécanisme de formulation, d'identification, de suivi-évaluation plus

réaliste et dans un style de partenariat stratégique gagnant avec les autres PTF (GIZ, Union Européenne, Coopération Suisse, Coopération Belge, Ambassade Royale des Pays-Bas, etc).

- Le renforcement des capacités de la partie nationale à une plus grande mobilisation des ressources ;
- L'adoption d'une vision stratégique d'intervention conjointe inspirée de la théorie des clusters d'agences et de la complémentarité agissante de ces derniers ;
- L'appui à la production de données statistiques et d'indicateurs au niveau local axé sur un mécanisme de validation par les acteurs.

En outre, le PAG 2016-2021 et les ODD étant postérieurs à l'élaboration de l'UNDAF, il urge de réviser le Plan d'Actions de l'UNDAF 2014-2018 et son cadre de mesure des résultats dans le but d'affiner son alignement sur ces deux outils. **Il sera question d'initier des projets structurants à la dimension des ambitions projetées dans le PAG et les ODD et de procéder à la relecture des indicateurs de suivi de l'UNDAF tout en tenant compte des indicateurs ODD et de ceux de suivi du PAG.**

Ainsi, pour le reste de la période, notamment sur la période 2017-2018, il urge de rendre l'UNDAF « Adapté à l'Objectif ». Pour y parvenir, il faut que : (i) le SNU poursuive les efforts pour que le contenu de l'assistance au développement soit surtout discuté et partagé avec les populations cibles visées par cette assistance (groupes vulnérables) ; (ii) les actions au niveau local soient aussi alignées sur les PDC ; (iii) les programmes conjoints reflètent une volonté assez forte des Agences prenant en compte les réalités internes et sociologiques de chaque zone d'intervention ; (iv) les agences du SNU, avec l'appui de la coordination, veillent à la mise en œuvre effective sur le terrain des outils d'harmonisation ainsi que des règles et procédures définies dans le document de l'UNDAF (discrimination des paiements de per diem aux partenaires nationaux par les agences par exemple) ; et que (vi) l'élaboration et la mise en œuvre des programmes et projets conjoints s'appuient sur la programmation conjointe et ne soient pas une juxtaposition d'extraits ou de produits.

Tableau 22 : Réponses aux questions évaluatives relatives au critère d'efficacité

Questions évaluatives	Réponses aux questions
Quels sont les principales réalisations par effet ?	<p>Effet 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • 832 des 916 jeunes de 15 à 35 ans formés à l'entrepreneuriat agricole ont effectivement reçu des appuis matériels et financiers pour créer leurs entreprises ; • 158 producteurs, éleveurs et pêcheurs ont été formés sur les chaînes de valeurs (meilleures techniques de stockage, de transformation et d'accès au marché) ; • 368 femmes mareyeuses formées à l'utilisation de foyers améliorés pour le fumage de poisson ; • 350 pêcheurs ont reçu des alevins pour repeupler leurs étangs ; • 300 femmes ont reçu du matériel pour développer leur activité génératrice de revenus ; • 4243 des 6745 jeunes coachés ont monté des dossiers de création d'entreprises. <p>Effet 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un document de stratégie pour le financement du secteur de la santé et un document de coordination et de suivi de la mise en œuvre des PIHI sont élaborés pour le Bénin.

Questions évaluatives	Réponses aux questions
	<ul style="list-style-type: none"> • Formation de 9 Equipes d'Encadrement de Zones Sanitaires (EEZS) pour faire une planification basée sur les résultats sur une prévision de 4 soit 225% • 41 formations sanitaires offrent les sept (7) fonctions de SONUB • 73% formations sanitaires offrent les 6 interventions traceuses du PIHI pour un objectif de 60% soit 121% • 302 soignants sont formés aux SONUB et aux SONUC • 555 spécialistes pour traiter les fistules obstétricales sont formés • 1 383 localités sont certifiées fin de défécation à l'air libre contre une cible fixée à 1000 soit 109% • 2 (deux) structures offrent le paquet minimum d'activités en santé de reproduction des adolescents et des jeunes sur 2 prévues soit 100% • le Bénin est certifié avoir éliminé le poliovirus sauvage. <p><u>Effet 3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 22,22% des communes de convergence ont intégré dans leur plan de développement communal (PDC) les aspects relatifs aux politiques et stratégies éducatives • 9/9 (neuf) communes de convergence disposent d'un système d'information fonctionnel soit 100% • une politique de formation des enseignants a été mise en place ; • une stratégie nationale d'alimentation scolaire a été finalisée ; • 35% des acteurs dans les communes ont bénéficié de formations pertinentes pour assurer l'accès, le maintien et la qualité de l'éducation, contre un objectif de 30% ; • 58% des écoles des communes de convergence disposent des latrines séparées et des dispositifs de lave-main ; • 32% d'écoles des communes de convergence disposent de cantines scolaires • 28,4% d'enfants des communes de convergence ont bénéficié de cantines scolaires. <p><u>Effet 4</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Une politique et un plan d'action de protection de l'enfant sont finalisés ; • Les comités de protection de l'enfant aux niveaux national et décentralisé sont mis en place ; • Le code de l'enfant est disponible ; • 33% de départements disposent de cellules genre contre un objectif de 100% ; • un mécanisme d'application des lois favorables à l'égalité des sexes et aux droits en matière de procréation est mis en place • un programme national multisectoriel intégrant la prévention, la réduction de la violence sexiste et la prise en charge de ses conséquences est mis en place • 459 agents non médicaux sont formés en matière de protection contre les violences et abus sur 160 soit 286% • 14 organisations et réseaux de la société civile sur 16 sensibilisent dans la lutte contre les violences et abus sur soit 87,5% • 12 597 actes de naissances sont distribués et des audiences foraines sont organisées dans 5 communes

Questions évaluatives	Réponses aux questions
	<ul style="list-style-type: none"> Le nombre de grossesses enregistré en milieu scolaire a diminué, passant de 4600 cas durant l'année scolaire 2012-2013 à 172. <p>Effet 5</p> <ul style="list-style-type: none"> 11 Directeurs Techniques et chefs service suivi & évaluation sont formés à l'utilisation des outils d'opérationnalisation du budget-programme 14 communes (soit 18,2 % des communes) ont mis en place le système d'information territorial ou communal, 11 autres communes en cours de processus 5/7 stratégies sectorielles sont actualisées 3/3 rapports d'avancement de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté sont finalisés 97,4 % des rapports des PDC respectent les normes de qualité sur 100% 5/5 audits organisationnels sont réalisés au niveau des Institutions de la République ; Démarrage de l'élaboration du Plan Stratégique de l'Assemblée Nationale 70% des OSC partenaires sont formées sur les thématiques de développement 12/10 OSC sont impliqués dans le cadre de dialogue favorisant l'apaisement du climat politique et social. <p>Effet 6</p> <ul style="list-style-type: none"> 100 outils de gestion sont élaborés et opérationnels sur 30 prévus 36,01% de taux de reboisement national sur un objectif de 60% 84 % communes sont renforcées dans la gestion des ressources naturelles, énergétiques et du cadre de vie 37% des cadres disposent de capacités à donner l'alerte précoce avant une crise climatique ou une catastrophe contre un objectif de 10% 100 % d'agriculteurs, d'éleveurs et de pêcheurs sont formés à l'utilisation des itinéraires techniques adaptés aux changements climatiques dans les zones d'intervention 65% des communes disposent d'équipements de mesure agro-climatique et hydrologiques sur 52% prévus
<p>Quel est le taux d'atteinte des cibles d'indicateurs de produits ?</p>	<p>Effet 1 : Le taux moyen d'atteinte des cibles définies à fin 2016 pour les indicateurs de produit de l'effet 1 est de 33,33%. Sur 15 indicateurs de produits définis pour être suivis, 05 ont atteint les cibles définies à l'horizon 2016 (100% ou plus) et 04 présentent des taux d'atteinte variant entre 41,42% et 80,88%.</p> <p>Effet 2 : Le taux moyen d'atteinte des cibles définies à fin 2016 pour les indicateurs de produit de l'effet 2 est de 54,55%. Sur 11 indicateurs de produits définis pour être suivis, 06 ont atteint les cibles définies à l'horizon 2016 (100% ou plus), 5 présentent des taux d'atteinte variant entre 0,00% et 92% et un n'a pas été suivi.</p> <p>Effet 3 : Le taux moyen d'atteinte des cibles des indicateurs de produit de l'effet 3 à fin 2016 par est de 37,50%. Sur 08 indicateurs de produits renseignés, 03 ont atteint les cibles définies à l'horizon 2016 (100% ou plus) et 5 présentent des taux d'atteinte variant entre 40% et 92%.</p>

Questions évaluatives	Réponses aux questions
	<p>Effet 4 : Le taux moyen d'atteinte des cibles définies à fin 2016 par indicateur de produit de l'effet 4 est de 66,67%. Sur 12 indicateurs de produits renseignés, 08 ont atteint les cibles définies à l'horizon 2016 (100% ou plus) et 4 présentent des taux d'atteinte variant entre 00% et 77%.</p> <p>Effet 5 : Le taux moyen d'atteinte des cibles définies à fin 2016 par indicateur de produit de l'effet 5 est de 64,71%. Sur 17 indicateurs de produits renseignés, 11 ont atteint les cibles définies à l'horizon 2016 (100% ou plus) et 06 présentent des taux d'atteinte variant entre 00% et 75%.</p> <p>Effet 6 : Le taux moyen d'atteinte des cibles des indicateurs de produit de l'effet 6 à fin 2016 est de 37,50%. Sur 08 indicateurs de produits renseignés, 3 ont atteint les cibles définies à l'horizon 2016 (100% ou plus) et 05 présentent des taux d'atteinte variant entre 16% et 51%.</p>
Dans quelle mesure la mise en œuvre des projets conjoints contribuent-elle aux résultats de l'UNDAF ?	Les programmes/projets conjoints sont mis en œuvre en complémentarité avec l'UNDAF et permettent de booster les résultats dans les zones d'intervention de ces programmes/projets. Mais ces programmes ne couvrent pas toujours entièrement les effets de l'UNDAF auxquels ils sont sensés contribuer. De plus, la priorité donnée à leur mise en œuvre conduit bien souvent à drainer prioritairement l'essentiel des ressources humaines et financières vers ces activités au détriment des autres champs qui se retrouvent en retard dans leur opérationnalisation.
Quelles sont la contribution, les lacunes et les opportunités de nouveaux progrès, au développement du pays	<p>Le Bénin, de par son positionnement dans la sous-région Ouest – Africaine et sa démocratie, possède des atouts pour attirer les investissements et des opportunités pour le développement du tourisme. Ces possibilités réelles confèrent au Bénin des potentialités pour son développement.</p> <p>Le nouveau Programme d'Action du Gouvernement (PAG) ouvre de nouvelles possibilités et perspectives que le SNU peut saisir pour renforcer sa position dans le dispositif institutionnel de développement du pays.</p> <p>Le SNU au Bénin doit renforcer son leadership à travers la mise en œuvre effective de l'Initiative « Unis dans l'Action » pour être de véritable « Système Conseil » auprès du Gouvernement dans ses efforts de développement économique et social au service des populations.</p>
Quels sont les principaux goulots d'étranglement qui entravent l'atteinte des résultats de l'UNDAF ?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le mauvais fonctionnement du cadre institutionnel mis en place pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de l'UNDAF ; ✓ Le faible engagement des agences du SNU à travailler réellement ensemble ; ✓ Le faible engagement de la partie nationale à s'impliquer dans la mise en œuvre de l'UNDAF ; ✓ La faible mobilisation des ressources financières nécessaires à la mise en œuvre de l'UNDAF
Quelles sont les modifications nécessaires pour rendre l'UNDAF « fit for purpose » ?	<ul style="list-style-type: none"> • Le SNU poursuive les efforts pour que le contenu de l'assistance au développement soit surtout discuté et partagé avec les populations cibles visées par cette assistance (groupes vulnérables)

Questions évaluatives	Réponses aux questions
	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes conjoints doivent être le reflet d'une Réelle Volonté des Agences prenant en compte les réalités internes et sociologiques de chaque zone d'intervention ; • Les agences du SNU, avec l'appui de la coordination, doivent veiller à la mise en œuvre effective sur le terrain des outils d'harmonisation ainsi que des règles et procédures définies dans le document de l'UNDAF ; • L'élaboration et la mise en œuvre des programmes et projets conjoints doivent être le reflet d'une réelle programmation conjointe exempte de toute juxtaposition d'extrants ou de produits.
Quels sont les points d'entrée nécessaires pour accroître la pertinence du SNU au Bénin à répondre aux priorités nationales et à l'agenda mondial du développement durable	<ul style="list-style-type: none"> • Le renforcement des initiatives de projets intégrateurs en faveur des adolescents et jeunes ; • Le Plaidoyer pour l'appropriation nationale sans laquelle, la visibilité du SNU ne serait connue dans ce champ d'exécution nationale ; • Le renforcement de la communication institutionnelle et pour le développement en particulier autour des interventions de l'UNDAF ; • L'amélioration de la qualité interne des programmes conjoints ; • Le renforcement des capacités de la partie nationale à une plus grande mobilisation des ressources ; • L'adoption d'une vision stratégique d'intervention conjointe inspirée de la théorie des clusters d'agences et de la complémentarité agissante de ces derniers ; • L'appui à la production de données statistiques et d'indicateurs au niveau local axé sur un mécanisme de validation par les acteurs.

3.4. Efficience de l'UNDAF dans sa mise en œuvre

Tout en étant connexe, la problématique de l'efficience des interventions dédiées à la mise en œuvre du programme est plus délicate à éclairer que leur efficacité. Elle est structurée autour de la question de savoir si les activités sont réalisées et les produits livrés, non pas au moindre coût, mais au mieux des ressources dédiées. Cette notion d'optimalité est précisément difficile à établir, vu que l'on ne peut pas la référer à des standards. Simplement, le critère d'efficience vise à mettre en rapport les résultats atteints et les moyens mis en œuvre pour y parvenir. Il permet ainsi de porter un jugement sur l'utilisation rationnelle des ressources mobilisées. Les données obtenues dans le cadre de la présente évaluation n'ont pu permettre de procéder à une analyse rigoureuse de l'efficience. Toutefois, elles ont été exploitées en croisant, quelques dimensions clés issues des questions évaluatives pour rendre un jugement le plus objectivement possible.

3.4.1. Analyse de la mobilisation et de l'utilisation des ressources nécessaires à l'atteinte des résultats de l'UNDAF

Afin de permettre au Système de Nations Unies au Bénin de mobiliser les ressources financières nécessaires pour la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018, une Stratégie Conjointe de Mobilisation de Ressources a été adoptée en mars 2015. Cette stratégie vise à assurer- l'atteinte des objectifs de mobilisation de ressources pour le financement par effet de l'UNDAF à travers les agences désignées Chefs de file qui auront à adopter une démarche intégrée de recherche de financement.

Sur les trois premières années de la mise en œuvre de l'UNDAF (2014-2016) 86,628 millions de dollars US ont été exécutées sur 300,040 millions prévus pour la phase, soit un taux d'exécution financière de 28,87 % pour l'ensemble des effets de l'UNDAF [tableau 21]. En dehors de l'effet 2 pour lequel les ressources exécutées représentent plus de 113% de celles attendues sur la phase, le niveau d'exécution financière reste globalement faible à mi-parcours de la mise en œuvre de l'UNDAF.

Tableau 23 : Niveau d'exécution financière 2014-2016 et gap de financement de l'UNDAF par effet (en millions USD)

	BUDGET	RESSOURCES EXECUTEES 2014-2016			RESSOURCES PROGRAMMEES 2017		RESSOURCES A MOBILISER 2017-2018	
Effet	Budget prévu 2014-2018 (1)	Total Ressources exécutées en 2014-2016	Taux d'exécution financière des ressources budgétisées en 2014-2016 (au 7 avril 2017)		Resources disponibles 2017 (5)	Resources à mobiliser 2017 (5)	a) Gap financier 2017-2018 (6)	b) GAP financier tenant compte des Ressources GEF/GCF mobilisées en juin 2016-mars 2017 (7)
	(au 31 dec 2016)	(au 31 dec 2016)	%	Niveau (4)	(au 31 jan 2017)	(au 31 jan 2017)	(au 7 avril 2017)	(au 31 mars 2017)
Effet 1	108,200	8,464	7,823	Faible	4,150	0,640	95,586	95,586
Effet 2	33,280	37,666	113,179	Elevé	11,250	0,480	(-15,636)	(-15,636)
Effet 3	39,410	12,833	32,563	Faible	1,780	3,640	24,797	24,797
Effet 4	18,050	5,103	28,271	Faible	2,080	0,290	10,867	10,867
Effet 5	58,800	7,931	13,488	Faible	3,210	1,670	47,659	47,659
Effet 6	42,300	14,631	34,589	Faible	5,500	0,420	22,169	(-293,831)
TOTAL	300,040	86,628	28,872	Faible	27,970	7,140	201,078	178,909

Sources : Rapport de Progrès de l'UNDAF 2015, Plateforme de suivi de l'UNDAF, PTA 2017 de l'UNDAF. p.5

(1) Le budget exclut les ressources de la Banque Mondiale

(4) Faible =< 45%. On Track = 45-60%. Elevé => 60%.

(6) Calcul : Budget prévu 2014-2018 -(Total Ressources exécutées en 2014-2016 + Ressources disponibles pour 2017)

(7) Ressources d'un montant global de 316 millions de dollars US mobilisées à travers le PNUD auprès du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) et Fonds Vert pour le Climat (FVC). Source : Rapport Groupe de Travail Effet 6 de l'Atelier de Finalisation de l'Evaluation à mi-parcours de l'UNDAF, mars 2017.

Plusieurs raisons expliquent cette situation de faible exécution des ressources. Il s'agit, entre autres : (i) du délai de mise en place et d'opérationnalisation de la stratégie de mobilisation de ressources et de son plan d'actions (adoptés uniquement en mars 2015), du document de stratégie de communication et du document de plaidoyer pour le financement et la mise en œuvre de l'UNDAF ; (ii) de la faible visibilité de l'effort conjoint des agences dans la mobilisation des ressources ; et (iii) du faible niveau d'appropriation de la mise en œuvre de l'UNDAF par la partie nationale. En effet, la mobilisation des ressources ne peut se faire sans une réelle implication du Gouvernement. Par ailleurs, la mobilisation des ressources a été fortement influencée, entre autres, par la mobilité des cadres des ministères sectoriels partenaires nationaux occasionnant une perte de la mémoire institutionnelle de l'UNDAF.

Malgré les faiblesses susmentionnées, d'importantes actions menées par le SNU sur la période 2014-2016 ont permis de renforcer le cadre stratégique de la fonction de mobilisation de ressources de l'UNDAF ainsi que de mobiliser des ressources substantielles au profit de sa mise en œuvre⁴. Il s'agit :

Pays/Structure	Point de la mobilisation
Allemagne	Mobilisation de l'aide financière principalement de l'Allemagne, mais aussi de l'Arabie Saoudite et du secteur privé (YUM USA et CHOITRAM) pour la mise en

⁴ Source : Resident Coordinator Annual Report 2016 et apports fournis dans le cadre de l'atelier de finalisation de l'évaluation tenue le 30-31 mars 2017.

	place des composantes de la cantine scolaire, de la nutrition et de la résilience du programme pays du PAM.
Pays-Bas	<p>Mobilisation d'une contribution financière non affectée par les Pays-Bas au cours de la période 2015-2017 pour soutenir la mise en œuvre du Programme de protection de l'enfance par le biais d'un accord de partenariat signé par l'UNICEF avec l'Ambassade des Pays-Bas au Bénin. Ce soutien financier est pleinement aligné sur le Plan d'action de la Politique nationale de protection de l'enfance et contribue à la mise en œuvre d'interventions ciblées visant à modifier les comportements sociaux et individuels qui perpétuent la violence et les abus sexuels infligés aux enfants, y compris le phénomène croissant du mariage des enfants.</p> <p>Mobilisation par l'ONUSIDA et le FNUAP du soutien financier de l'ambassade des Pays-Bas au Bénin pour la mise en œuvre d'un projet visant à renforcer la santé sexuelle et reproductive des adolescents et des jeunes au Bénin (All In component) et d'autres initiatives.</p>
USAID	À l'appui du renforcement des activités de vaccination, le SNU par l'intermédiaire de l'UNICEF a collaboré avec l'USAID pour soutenir conjointement la mise en œuvre de stratégies de vaccination innovantes dans les zones urbaines, périurbaines et rurales. Dans le cadre de ce partenariat, en 2015, l'UNICEF a reçu une subvention financière de deux ans de l'USAID qui a permis, tout au long de l'année 2016, de créer un partenariat avec les municipalités, les structures privées de santé et les communautés de 5 communes (Cotonou, Abomey-Calavi -So Ava, Savalou et Bantè).
Secteur privé	Le SNU a avancé des négociations avec la Fondation MTN pour la conclusion d'un protocole d'entente (protocole d'accord) qui sera signé début 2017 en vue de renforcer la collaboration entre les deux parties pour appuyer la mise en œuvre de l'UNDAF en Ses six domaines d'intervention.

Sources : Resident Coordinator, Annual Report 2016, et apports fournis dans le cadre de l'atelier de finalisation de l'évaluation tenue le 30-31 mars 2017

Afin de soutenir les efforts susmentionnés et mener à bien la stratégie de mobilisation de ressources dans la suite du cycle particulièrement au niveau des effets 1, 3, 4 et 5, plusieurs actions envisagées, notamment pour 2016, qui ne sont pas encore entièrement mises en place, doivent être exécutées. Il s'agit de : (i) l'actualisation/révision du plan d'actions commun en vue de la mise en adéquation des ambitions de développement avec les ressources effectivement mobilisées ; ii) à la mise en œuvre du plan d'actions de la stratégie de mobilisation des ressources pour la période 2017-2018 en cours de finalisation (iii) la mise en place d'une « task force » au sein de l'Equipe-Pays sur la mobilisation de ressources.

Ainsi, face à l'environnement financier international tendu, au risque de diminution continue des contributions des bailleurs et au regard du niveau de mobilisation des ressources financières après trois années de mise en œuvre de l'UNDAF, il serait indiqué de procéder à une actualisation/révision du plan d'actions commun et à la mise en œuvre plan d'actions 2017-2018 de la stratégie de mobilisation des ressources en cours de finalisation.

3.4.2. Efficience de l'UNDAF

Les réalisations financières par effet annoncées par les agences tournent en moyenne autour de 85% pour l'année 2014, 77% pour l'année 2015 et 63% pour 2016. Dans une optique de gestion axée sur les résultats, il est postulé l'hypothèse selon laquelle l'atteinte des cibles des indicateurs de produits est l'élément déterminant de la mise en œuvre de l'UNDAF. Ainsi, le taux d'exécution physique moyen annuel de l'UNDAF a été approché par le taux moyen d'atteinte des cibles des indicateurs de produits. Ce taux, bien que pouvant comporter des biais, a été déterminé chaque année et pour chaque effet puis comparé au taux d'exécution financière

pour tenter d'analyser l'efficacité de l'UNDAF dans sa mise en œuvre à travers le rapport coût /résultats [tableau 22].

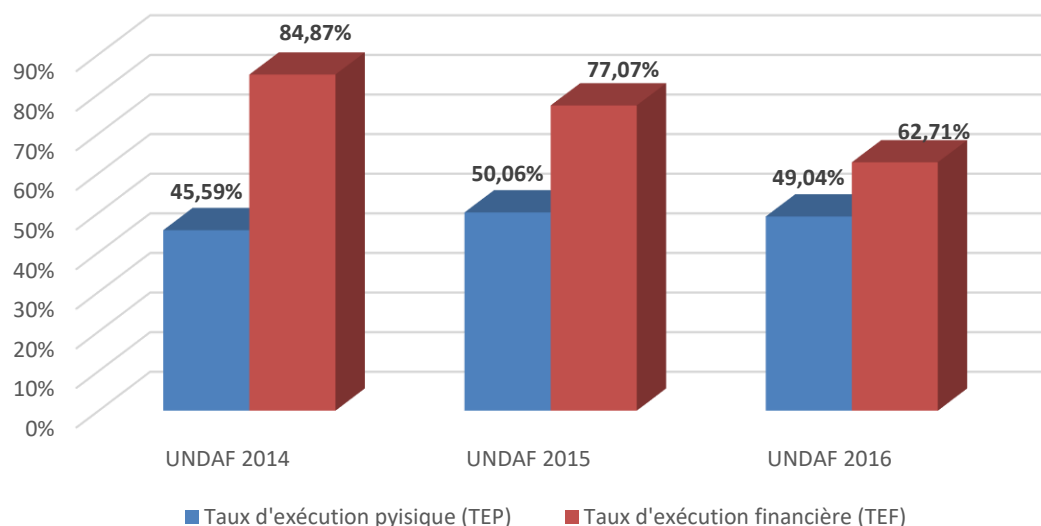
Tableau 24 : Exécution financière et exécution physique par effet de l'UNDAF sur la période 2014-2016

	2014		2015		2016	
	TEF	TEP	TEF	TEP	TEF	TEP
Effet 1	19,00%	30,00%	68,40%	15,38%	45,24%	33,33%
Effet 2	236,00%	63,64%	78,00%	63,64%	77,49%	54,55%
Effet 3	94,70%	25,00%	70,40%	37,50%	74,57%	37,50%
Effet 4	48,50%	41,67%	86,50%	75,00%	67,06%	66,67%
Effet 5	24,00%	88,24%	80,70%	58,82%	53,19%	64,71%
Effet 6	87,00%	25,00%	78,40%	50,00%	58,68%	37,50%
Ensemble UNDAF	84,87%	45,59%	77,07%	50,06%	62,71%	49,04%

Source : Rapports de progrès de l'UNDAF, Calcul des auteurs, avril 2017

En comparant les résultats effet par effet, on constate que, en 2014 exclusivement, moins de ressources ont été déployées pour l'atteinte des cibles des indicateurs de produits des effets 1 et 5. Il en est de même en 2016 où 53,19% des ressources programmées ont été consommées pour l'obtention de 64,71% des produits attendus de l'effet 5. En ce qui concerne l'effet 4 en 2016, on note que les résultats obtenus sont globalement en adéquation avec les ressources consommées.

Figure 2 : Exécution financière et exécution physique globales de l'UNDAF sur la période 2014-2016



Source : Rapports de progrès de l'UNDAF, Calcul des auteurs, avril 2017

Globalement, que ce soit en 2014 ou en 2015 ou en 2016, les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur des ressources financières consommées. Sur cette base, on pourrait conclure, que la mise en œuvre de l'UNDAF sur la période 2014-2016 n'a pas été efficace.

Ce résultat pourrait s'expliquer par des facteurs dont, entre autres : (i) le non-respect du cadre de mesure des résultats dans la conduite des activités ; (ii) la définition et le suivi des indicateurs non retenus dans le cadre de mesure des résultats ; (iii) la non fonctionnalité du Comité Technique qui n'a pas facilité la mise en œuvre des orientations et recommandations du Comité d'Orientation ; (iv) la mobilité des compétences au niveau des ministères sectoriels partenaires

nationaux occasionnant une perte de la mémoire institutionnelle de l'UNDAF ; (v) le faible taux de mobilisation des ressources ; et (vi) le faible niveau de mise en œuvre de la stratégie de mobilisation conjointe des ressources.

Toutefois, ce résultat pourrait être meilleur si, au regard du faible taux de mobilisation des ressources financières nécessaires à l'atteinte des résultats, les cibles des indicateurs devraient être revues à la baisse.

Bien que ces résultats soit insuffisants au regard des ressources consommées, ils sont obtenus grâce à un certain nombre de facteurs, notamment les facteurs de gestion que sont : (i) la mise en place d'une plateforme de suivi en ligne assortie d'un numéro vert (132) pour la promotion de la participation des bénéficiaires ; (ii) la mise en œuvre du Business operation Strategy (BOS) ; (iii) le fonctionnement régulier du Comité d'Orientation et de Pilotage de l'UNDAF ; (iv) la synergie et la complémentarité à travers les revues annuelles ; (v) le bon fonctionnement des groupes thématiques et d'effets de l'UNDAF ; et (vi) l'élaboration de la stratégie de mobilisation conjointe de ressources pour le financement de l'UNDAF.

Au regard de ce résultat, il urge de procéder à une relecture du cadre de mesure des résultats ; de veiller à son appropriation par l'ensemble des parties prenantes ; de redimensionner le plan d'actions commun et le budget au regard des ressources déjà mobilisées et des activités menées lors de la finalisation du plan d'actions de la stratégie de mobilisation des ressources ; de veiller à l'opérationnalisation du Comité Technique ; et de veiller à la mise à l'échelle de la plateforme de suivi.

3.4.3. Analyse de la contribution de la mise en œuvre des projets conjoints et du BOS à l'efficience de l'UNDAF 2014-2018

Les programmes ou projets conjoints permettent aux partenaires qui s'y engagent d'adresser des défis de développement complexes. La formulation de programmes et projets conjoints dans le cadre de l'UNDAF 2014-2018 est un indicateur de progrès vers l'opérationnalisation du principe « Unis dans l'Action ». C'est dans cette optique que, au cours de la période 2014-2016, quatre projets conjoints ont été formulés et mis en œuvre. Il s'agit : (i) du programme conjoint pour l'élimination des violences basées sur le Genre et la promotion des droits humains qui couvre la période 2014-2018 ; (ii) du programme conjoint de renforcement du système d'informations statistiques qui couvre la période 2014-2018 ; (iii) du projet d'amélioration de la sécurité alimentaire et renforcement des capacités communicatives, relationnelles et de leadership des femmes dans les communes d'Aplahoué, de Djakotomey et de Dogbo au Bénin qui couvre la période allant de Juin 2015 à Juin 2017 ; et (iv) du projet conjoint inter agences de lutte contre la malnutrition chronique dans deux communes rurales du Bénin. Ce projet couvre la période 2015-2018.

En ce qui concerne le programme conjoint pour l'élimination des violences basées sur le Genre et la promotion des droits humains, ses résultats vont contribuer aux effets 4 et 5 de l'UNDAF. Quant au programme conjoint de renforcement du système d'informations statistiques, ses résultats vont contribuer à l'effet 5 de l'UNDAF. Les résultats du projet d'amélioration de la sécurité alimentaire et renforcement des capacités communicatives, relationnelles et de leadership des femmes dans les communes d'Aplahoué, de Djakotomey et de Dogbo et du projet conjoint inter agences de lutte contre la malnutrition chronique dans deux communes rurales du Bénin vont contribuer aux effets 1 et 2 de l'UNDAF 2014-2018.

Ces quatre projets et programmes permettront de mobiliser 22,8 millions de dollars US au profit de la mise en œuvre de l'UNDAF dont 7,1 millions de dollars US déjà mobilisés. Une telle initiative, très intéressante, permet aux agences impliquées de pouvoir travailler ensemble et en synergie d'actions pour l'atteinte des résultats. Les quatre projets conjoints sont financés par des ressources apportées par chaque agence. Ainsi, ils ne font pas objet d'une mobilisation

commune avec des modalités de gestion commune. Dès lors, l'on ne pourrait s'attendre qu'à des modes de gestion différentes (parallèle, canalisée et parfois harmonisé) des fonds apportés par chaque agence et dont l'existence réduit davantage l'option commune de gestion qui contribuerait à une réduction sensible des coûts de transactions et à une efficience dans la mise en œuvre de l'UNDAF.

Par ailleurs, pour la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018, les agences du SNU au Bénin ont décidé de mettre en place le BOS. Cette initiative s'inscrit dans le sens de « Unis dans l'Action » et vise trois objectifs fondamentaux : (i) la réduction des coûts de transaction ; (ii) l'amélioration de la qualité des services des prestataires ; et (iii) l'amélioration des liens entre les Programmes et les Opérations. Dans le cadre de sa mise en œuvre, 04 domaines ont été retenus pour la mise en ensemble des agences du SNU. Il s'agit du Transit, de la Restauration, de la Maintenance des véhicules et des Voyages.

Des avancées ont été notées dans le cadre de la mise en œuvre du BOS depuis octobre 2015. En effet, Le nombre de LTAs communs mis en place depuis octobre 2015 jusqu'en janvier 2017 s'élève à 30. Tous ces LTA sont utilisés au niveau des agences. Les gains générés par la mise en place des 5 premiers LTA avant janvier 2016 sont estimés à 123 410 dollars US.

Tableau 25 : Gains générés par la mise en place de 5 LTA (USD)

Domaine du LTA	Nombre de LTA communs	Gains enregistrés en USD
Voyage	3	30 750
Transit	3	47 765
Restauration	3	25 625
Entretien Véhicule	1	19 270
Location véhicule	3	-
Entretien Extincteur	1	-
Entretien groupes électrogènes	3	-
Entretien Climatiseur et équipements de froid	3	-
Assurance	3	-
Production audio visuelle	3	-
Interprétation /Traduction	1	-
Impression	3	-
Total	30	123 410

Source : Rapport d'évaluation de la mise en œuvre du BOSS, avril 2017

Outre les réalisations par rapport à la mise en place des LTA communs, d'autres résultats s'ajoutent dans le domaine des achats, à savoir : (i) la réduction du temps de passation par marché qui est passé de 23h à 5h ouvrés par transaction ; (ii) la réduction de 82% du coût de passation par marché passant de 497 USD à 88 USD.

Dans le cadre de l'appropriation du HACT par les partenaires nationaux, les activités réalisations portent sur : (i) l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action du HACT ; (ii) la formation de 85 structures partenaires sur l'utilisation du formulaire FACE, soit 87% des partenaires ; (iii) l'utilisation du FACE par 92% des structures partenaires formées ; (iv) la micro évaluation complémentaire de près de 90 structures partenaires dont 69% présentent un niveau de risque faible ; et (v) l'élaboration d'un manuel de procédure et de gestion administrative, accompagné d'un logiciel, pour les structures partenaires.

Deux banques ont été retenues à l'issue de la sélection menée par le siège de l'ONU. La migration du compte bancaire des agences vers ces banques est en cours.

Dans le domaine des services TIC, les réalisations ont porté principalement sur : (i) la mise en place d'un réseau mixte numérique ; (ii) l'acquisition et la configuration des radios numériques pour le personnel SNU, (iii) l'installation des relais des radios sur 4 sites : Cotonou, Abomey Calavi, Parakou et Ouidah ; (iv) l'acquisition d'équipement pour le serveur ; (v) la réception des offres pour les installations des différentes dessertes et mise en standby de la connexion Fibre optique Global en attendant la décision sur la maison des Nations Unies ; et (vi) l'augmentation de la capacité du Vsat et de la connexion internet locale au niveau du PNUD, de l'UNICEF et du PAM.

Dans le cadre de l'harmonisation de la gestion des ressources humaines, les activités ont permis : (i) la mise en place d'un e-roster, <http://www.eroster.snubenin.org/>, une base de données des consultants du SNU ; (ii) la réduction du temps de recrutement de personnel et des consultants ; (iii) la redynamisation de la clinique des Nations Unies, à travers le recrutement d'un nouveau médecin suivi de l'initiation des activités pour favoriser le bien-être du personnel.

De l'avis des agences, cette première étape de mise en œuvre du BOS a montré une réelle réduction des coûts de transaction et une synergie entre les opérations et le programme. Elle a permis aux agences du SNU de réaliser un gain de temps en matière de transactions, d'obtention de réduction au niveau des prestataires en fin d'exercice, de réalisation de l'enquête sur salaires dans le domaine des ressources humaines, etc. Cette expérience, en cours de consolidation et d'évaluation, devra être mise à l'échelle.

Tableau 26 : Réponses aux questions évaluatives relatives au critère d'efficience

Questions évaluatives	Réponses aux questions
Dans quelle mesure y a-t-il eu utilisation judicieuse et optimale des ressources financières, matérielles et humaines pour l'atteinte des résultats ?	L'utilisation des ressources n'a pas été optimale au regard des résultats obtenus. Toutefois, des efforts ont été faits dans la mise en œuvre et le suivi des activités.
Quels sont les facteurs de gestion qui ont contribué à l'efficience ou réduit l'efficience de la mise en œuvre de l'UNDAF ?	<p>Facteurs de gestion qui ont contribué à l'efficience : (i) le non-respect du cadre de mesure des résultats dans la conduite des activités occasionnant ainsi un mauvais choix des cibles des indicateurs de produits ; (ii) la définition et le suivi des indicateurs non retenus dans le cadre de mesure des résultats ; (iii) la non fonctionnalité du Comité Technique qui n'a pas facilité la mise en œuvre des orientations et recommandations du Comité d'Orientation ; (iv) la mobilité des compétences au niveau des ministères sectoriels partenaires nationaux occasionnant une perte de la mémoire institutionnelle de l'UNDAF ; (v) le faible taux de mobilisation des ressources ; et (vi) la faible mise en œuvre de la stratégie de mobilisation conjointe des ressources ; (vi) la mauvaise définition des indicateurs et de leur cible respective dès la conception du cadre de mesure des résultats</p> <p>Facteurs qui ont réduit l'efficience : (i) la mise en place d'une plateforme de suivi en ligne assortie d'un numéro vert (132) pour la promotion de la participation des bénéficiaires ; (ii) la mise en œuvre du BOS ; (iii) le fonctionnement régulier du Comité d'Orientation et de Pilotage de l'UNDAF ; (iv) la synergie et la complémentarité à travers les revues annuelles ; (v) le bon fonctionnement des groupes thématiques et d'effets de l'UNDAF ; et (vi) l'élaboration de la stratégie de mobilisation conjointe de ressources pour le financement de l'UNDAF.</p>
Dans quelle mesure les ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'UNDAF sont-elles mobilisées	La mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources a permis de mobiliser 86,628 millions USD sur 300,040 millions USD soit un taux de mobilisation de 28,87% sur les trois premières années de la mise en œuvre de l'UNDAF.

Questions évaluatives	Réponses aux questions
Quels sont les obstacles structurels liés à une mobilisation efficace des ressources financières ?	(i) le délai de mise en place de la stratégie de mobilisation de ressources et de son plan d'actions ; (ii) la faible visibilité de l'effort conjoint des agences dans la mobilisation des ressources. Le document de stratégie de mobilisation de ressources étant élaboré de façon conjointe, sa mise en œuvre devrait être commune et conjointe ; et (iii) le faible niveau d'appropriation de la mise en œuvre de l'UNDAF par la partie nationale.
Quels sont les projets conjoints mis en œuvre ?	(i) Programme conjoint pour l'élimination des violences basées sur le Genre et la promotion des droits humains ; (ii) Programme conjoint de renforcement du système d'informations statistiques ; (iii) Projet d'amélioration de la sécurité alimentaire et renforcement des capacités communicatives, relationnelles et de leadership des femmes dans les communes d'Aplahoué, de Djakotomé et de Dogbo au Bénin ; (iv) Projet conjoint inter agences de lutte contre la malnutrition chronique dans deux communes rurales du Bénin
La mise en œuvre de ces projets a-t-elle été plus efficiente que l'ensemble de l'UNDAF ? comment ?	La formulation de programmes et projets conjoints dans le cadre de l'UNDAF 2014-2018, est un indicateur de progrès vers l'opérationnalisation du principe « Unis dans l'Action ». Une telle initiative est intéressante parce qu'elle permet aux agences impliquées de pouvoir travailler ensemble pour réaliser les différentes actions.
Quel est le niveau de mise en œuvre du BOS ?	<p><i>Des avancées ont été notées dans le cadre de la mise en œuvre du BOS depuis</i> octobre 2015. En effet, 30 LTAs communs mis en place depuis octobre 2015 jusqu'en janvier 2017 et sont utilisés au niveau des agences. Outre les réalisations par rapport à la mise en place des LTA communs, d'autres résultats s'ajoutent dans le domaine des achats avec des résultats probants.</p> <p>Dans le cadre de l'appropriation du HACT par les partenaires nationaux, les réalisations portent sur : (i) l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'action du HACT ; (ii) la formation de 85 structures partenaires sur l'utilisation du formulaire FACE, soit 87% des partenaires ; (iii) l'utilisation du FACE par 92% des structures partenaires formées ; (iv) la micro évaluation complémentaire de près de 90 structures partenaires dont 69% présentent un niveau de risque faible ; et (v) l'élaboration d'un manuel de procédure et de gestion administrative, accompagné d'un logiciel, pour les structures partenaires.</p> <p>Deux banques ont été retenues à l'issue de la sélection menée par le siège de l'ONU. La migration du compte bancaire des agences vers ces banques est en cours.</p> <p>Dans le domaine des services TIC, les réalisations ont porté principalement sur : (i) la mise en place d'un réseau mixte numérique ; (ii) l'acquisition et la configuration des radios numériques pour le personnel SNU, (iii) l'installation des relais des radios ; (iv) l'acquisition d'équipement pour le serveur.</p> <p>Dans le cadre de l'harmonisation de la gestion des ressources humaines, les activités ont permis : (i) la mise en place d'un e-roster, http://www.eroster.snubenin.org/, une base de données des consultants du SNU ; (ii) la réduction du temps de recrutement de personnel et des consultants ; (iii) la redynamisation de la clinique des Nations Unies, à travers le recrutement d'un nouveau médecin suivi de l'initiation des activités pour favoriser le bien-être du personnel.</p>
Dans quelle mesure a-t-elle contribué à la réduction des coûts de transaction ?	Les gains générés par la mise en place des 5 premiers LTA mis en place avant janvier 2016 sont estimés à 123 410 dollars US. Outre les réalisations par rapport à la mise en place des LTA communs, d'autres résultats s'ajoutent dans le domaine des achats, à savoir : (i) la réduction du temps de passation par marché qui est passé de 23h à 5h ouvrés par transaction ;

Questions évaluatives	Réponses aux questions
	<p>(ii) la réduction de 82% du coût de passation par marché passant de 497 USD à 88 USD. Elle a aussi contribué à la réduction du temps de recrutement de personnel et des consultants</p> <p>Par ailleurs, de l'avis des agences, la première étape de mise en œuvre du BOS a montré une réelle réduction des coûts de transaction et une synergie entre les opérations et le programme.</p>

Source : Auteurs, avril 2017

3.5. Durabilité/viabilité de l'UNDAF

3.5.1. Renforcement de capacité d'acteurs pour assurer la durabilité de l'UNDAF

Dans le cadre de l'UNDAF 2014-2018 de nombreuses actions sont menées et ont visé à renforcer les capacités des partenaires de la partie nationale.

L'ancrage des interventions dans une exécution nationale qui met les entités nationales en responsabilité, favorise l'appropriation, gage elle-même d'une bonne durabilité de résultats. Dans le but d'assurer cette durabilité, les capacités nationales ont été renforcées au sein du gouvernement et de la société civile. Toutefois, des difficultés ont été notées au niveau des structures de mise en œuvre, notamment celles liées aux faibles capacités d'appropriation et d'implémentation des actions de l'UNDAF.

En somme, les interventions de l'UNDAF en matière de renforcement de capacités des acteurs se résument en trois catégories à savoir : l'acquisition des connaissances, l'appui matériel et en équipements, et l'appui institutionnel. Chacune de ces catégories étant spécifiques, l'analyse de la durabilité des interventions de l'UNDAF en matière de renforcement de capacités est différenciée.

Ainsi, en matière d'acquisition des connaissances, la mise en œuvre des connaissances et la promotion des bonnes pratiques par les acteurs pourraient être hypothéquées du fait de l'instabilité institutionnelle enregistrée dans tous les secteurs de développement. Par conséquent, les connaissances acquises ne sont pas assez diffusées au regard de la mobilité des bénéficiaires, mal contenue.

L'appui en matériel et en équipements a certainement joué un rôle prépondérant dans la satisfaction des besoins aussi bien pour les structures de mise en œuvre des politiques que ceux des populations. Cependant, les résultats enregistrés conduisent à une appréciation mitigée de la pérennité des acquis, notamment la capacité des acteurs à entretenir et/ou renouveler ces équipements au regard des défauts de mise en place des ressources de contrepartie par la partie nationale. Au plan institutionnel, la pérennité semble ne poser aucun problème dans la mesure où les interventions s'intègrent bien dans la logique des réformes administratives, institutionnelles et politiques promues par le Gouvernement béninois.

Enfin, les tensions sur les finances publiques empêchent l'Etat d'assumer au mieux ses responsabilités en matière de contrepartie budgétaire au regard des engagements pris vis-à-vis du SNU. Dans un tel contexte, un éventuel retrait du SNU, se profile comme une menace sur les acquis quoique d'autres partenaires au développement interviennent dans les mêmes secteurs que le SNU.

3.5.2. Collaboration, complémentarité et synergies favorisées par la mise en œuvre de l'UNDAF pouvant contribuer à une plus grande durabilité des résultats

Le dispositif institutionnel qui régit la mise en œuvre de l'UNDAF, notamment les initiatives conjointes, les groupes d'effets et thématiques, constituent des instruments potentiels de complémentarité, de collaboration et de synergie capables de contribuer à la durabilité institutionnelle des résultats. La non fonctionnalité du Comité Technique a entravé la mise en

œuvre des recommandations fortes et orientations formulées par le Comité d'Orientation pour une mise en œuvre efficace et une meilleure appropriation de l'UNDAF. Ce dysfonctionnement, qui a fragilisé l'appropriation nationale, ne permet pas de conclure qu'il contribue effectivement à une plus grande durabilité des résultats.

Les programmes conjoints doivent être le reflet d'une réelle volonté des agences prenant en compte les réalités internes et sociologiques de chaque zone d'intervention. Pour ce faire, leur qualité interne en lien avec les thématiques existantes doit être le reflet d'une démarche réelle d'identification conjointe, de diagnostic commun, de formulation et de planification conjointe (intégration des domaines de synergie et de complémentarité dans les PTA), de costing conjoint et réaliste (mutualisation des ressources additionnelles : temps, personnel, moyens matériels et financiers pour des thématiques d'intérêt commun), de mise en œuvre et de suivi-évaluation conjoints empreints à une complémentarité franche pour éviter des coûts de transactions.

3.5.3. Interventions clés de l'UNDAF pouvant être poursuivies sans le soutien des agences des Nations Unies au Bénin

Malgré d'importantes avancées notées dans la mise en œuvre de l'UNDAF, il est prématuré et surtout irréaliste de croire que les conditions sont réunies pour le désengagement des agences du SNU dans la mise en œuvre de l'UNDAF. La quasi absence de pérennité financière due au non-respect des engagements de l'Etat en matière de libération de sa contrepartie semble compromettre cette durabilité. Mais la présence d'autres partenaires au développement pourrait compenser le retrait du SNU dans une certaine mesure, notamment si des synergies d'actions étaient établies d'une part entre le SNU et les autres partenaires au développement, et d'autre part entre l'ensemble des partenaires au développement. Ainsi, il urge de travailler résolument à ces synergies à travers une meilleure articulation des priorités et des domaines d'intervention.

3.5.4. Cas de succès qui pourrait être mis à l'échelle par le Gouvernement

Au total, 04 actions mises en œuvre ont enregistré des succès qui peuvent être mis à l'échelle par le Gouvernement. Ainsi, le Programme de Cours Accélérés constitue un cas de succès patent qu'il conviendrait de retenir dans la perspective d'une mise à l'échelle au niveau national. L'instauration des cantines scolaires, qui constituent des leviers pouvant permettre d'impacter durablement plusieurs secteurs socio-économiques du pays, pourrait aussi être généralisée à l'ensemble du pays. Il en est de même pour le renforcement des

En conclusion, la durabilité des actions de l'UNDAF 2014-2018 n'est pas garantie. Le Gouvernement et le SNU gagnerait à travailler à la consolidation des acquis.

Tableau 27 : Réponses aux questions évaluatives relatives au critère de durabilité

Questions évaluatives	Réponses aux questions
Dans quelle mesure et de quelle façon les capacités nationales ont-elles été renforcées au sein du gouvernement et de la société civile pour assurer la durabilité des acquis de l'UNDAF ?	L'ancrage des interventions dans une exécution nationale qui mettrait les entités nationales en responsabilité, favorisait à priori une certaine appropriation, gage elle-même d'une bonne durabilité de résultats. Dans le but d'assurer cette durabilité, les capacités nationales ont été renforcées au sein du gouvernement et de la société civile. Mais, malgré cet effort de renforcement de capacité, des difficultés sérieuses au niveau des structures de mise en œuvre De même, les tensions sur les finances publiques empêchent l'Etat d'assumer au mieux ses responsabilités en matière de contrepartie budgétaire. Dans un tel contexte, la fin des appuis du programme, se profile comme une menace sur leurs acquis.
Quelles sont les complémentarités, la collaboration et les	Le dispositif institutionnel qui régit la mise en œuvre de l'UNDAF, notamment les initiatives conjointes, les groupes d'effets et

Questions évaluatives	Réponses aux questions
synergies favorisées par la mise en œuvre de l'UNDAF et qui ont contribué à une plus grande durabilité des résultats ?	<p>thématiques, constituent des instruments potentiels de complémentarité, de collaboration et de synergie capables de contribuer à la durabilité institutionnelle des résultats.</p> <p>Les programmes conjoints doivent être le reflet d'une Réelle Volonté des Agences prenant en compte les réalités internes et sociologiques de chaque zone d'intervention.</p> <p>La mise en place d'un véritable cluster d'agences comportant de véritable osmose d'actions dans les communes clés d'intervention augmenterait l'image crédible du SNU déjà acquis au Bénin et générerait des extrants de qualité, gage de la durabilité.</p>
Quelles sont les interventions clés de l'UNDAF qui pourraient se poursuivre sans le soutien des agences des Nations Unies au Bénin ?	Malgré d'importantes avancées notées dans la mise en œuvre de l'UNDAF, il est prématuré et surtout irréaliste de croire que les conditions sont réunies pour le désengagement des agences du SNU dans la mise en œuvre de l'UNDAF.
Quels sont les cas de succès qui pourrait être mis à l'échelle par le Gouvernement ?	<p>Le Programme de Cours Accélérés constitue un cas de succès patent qu'il conviendrait de retenir dans la perspective d'une mise à l'échelle au niveau national.</p> <p>A cela, il faut ajouter l'instauration des cantines scolaires qui constituent des leviers pouvant permettre d'impacter durablement plusieurs secteurs socio-économiques du pays.</p> <p>Enfin, les annuaires statistiques au niveau communal devraient également être généralisés par l'INSAE afin de fournir aux communes des outils d'aide à la prise de décisions.</p>

Source : Auteurs, avril 2017

CHAPITRE 4

LEÇONS APPRISSES ET RECOMMANDATIONS

Au cours de la période 2014-2018, la mise en œuvre de l'UNDAF a permis d'apprendre des leçons et d'enregistrer de bonnes pratiques qu'il convient de mettre en exergue en vue de leur capitalisation et promotion.

4.1. Les leçons apprises

Les leçons apprises se résument ainsi qu'il suit :

Leçon 1 : L'élaboration et la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018 ont permis un positionnement stratégique du SNU en vue de la prise en charge des priorités nationales, notamment celles relatives aux politiques macroéconomiques. Cet état de chose a permis aux agences du SNU de rester focalisées sur la satisfaction effective des besoins réels au développement du pays. Toutefois, la synergie entre les interventions mérite d'être renforcée, en particulier avec l'élaboration des projets véritablement conjoints en lieu et place des projets juxtaposés.

Leçon 2 : l'approche "Unis dans l'action" au sein du SNU, a permis aux agences du système d'être proactives dans la recherche de solutions concertées en vue de répondre adéquatement aux urgences pour lesquelles le Gouvernement les sollicite.

Leçon 3 : La partie nationale peine à respecter ses engagements financiers. Aucun changement de la situation ne se profile à court ni à moyen terme, en l'absence de toute contrainte ou prise de conscience agissante. Les performances enregistrées auraient donc pu être meilleures.

Leçon 4 : Les seuls efforts techniques de la partie nationale ne suffisent pas à garantir la durabilité des actions menées, notamment celles relatives aux divers renforcements de capacités. En effet, aucun mécanisme innovant n'est conçu pour gérer et assurer la durabilité des interventions menées dans le cadre l'UNDAF 2014-2018.

Leçon 5 : Les difficultés de financement auxquelles fait face l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) ne lui a pas permis de renseigner les indicateurs d'effet définis dans le cadre de mesure de l'UNDAF 2014-2018.

4.2. Bonnes pratiques

Les bonnes pratiques se résument ainsi qu'il suit :

Bonne pratique 1 : La collecte et la prise en compte des aspirations et opinions des populations ainsi que la communication autour des interventions des agences du SNU à travers une plateforme mise en place à cet effet dans le cadre de la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018.

Bonne pratique 2 : La décentralisation effective des interventions des agences du SNU permettant de favoriser une meilleure mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018.

Bonne pratique 3 : la promotion des experts nationaux en suivi-évaluation à travers le positionnement auprès des partenaires nationaux en vue d'optimiser des flux d'informations relatifs aux différents effets (exemple du PNUD).

Bonne pratique 4 : L'expérimentation du BOS pour servir d'instrument crédible confortant le DAO.

La promotion de ces bonnes pratiques permettra de renforcer la capacité des agences du SNU à soutenir le Bénin à relever ses défis de développement.

4.3. Recommandations

Au terme de l'évaluation et au regard des leçons apprises, des bonnes pratiques et des principales constatations, des recommandations ont été formulées.

Tableau 28 : Recommandations

N°	RECOMMANDATIONS	RESPONSABLES
A	<i>Pour améliorer la mise en œuvre du cycle actuel de l'UNDAF</i>	
A-1	<p>Renforcer les capacités de l'UGC/UNDAF</p> <p>La mise en œuvre de cette recommandation permettra de : (i) d'améliorer le suivi de la mise en œuvre de l'UNDAF ; (ii) d'améliorer le fonctionnement du Comité Technique ; et (iii) de renforcer la mobilisation de la contrepartie nationale nécessaire à la mise en œuvre de l'UNDAF. A cet effet, entre autres, il sera fort utile de procéder à l'élaboration d'un plan de formation au regard des besoins réels des acteurs. Dans cet ordre d'idée, il est urgent de programmer au cours de l'année 2017, les formations sur les procédures de programmation et de gestion axée sur les résultats et les principes de l'approche harmonisée (HACT).</p>	SNU-Bénin et Gouvernement
A-2	<p>Veiller à ce que des ressources soient disponibles pour la mise en œuvre des projets / programmes prévus en vue de l'atteinte changements souhaités</p> <p>Compte tenu de l'importante lacune de financement pour les deux années de mise en œuvre restantes, le SNU-Bénin doit rapidement s'engager avec le Gouvernement pour discuter des moyens d'accroître le partage des coûts pour les efforts programmatiques en cours, en particulier pour les interventions relevant des effets 1 et 5, qui présentent respectivement un gap de financement de 95,586 millions USD et 47,659 millions USD. Le plaidoyer devrait se concentrer sur les domaines de résultats les plus étroitement alignés sur les stratégies sectorielles et les priorités nationales de développement contenues dans le PAG. Dans le même temps, le potentiel de mobilisation supplémentaire des ressources identifié dans la stratégie de mobilisation des ressources devrait être pleinement exploité, sur la base d'un lobbying commun entre le Gouvernement, le SNU-Bénin et d'autres PTFs.</p>	SNU-Bénin et Gouvernement
A-3	<p>Finaliser et mettre en œuvre le plan d'actions 2017-2018 de la stratégie de mobilisation de ressources en veillant particulièrement à l'implication de la partie nationale.</p> <p>Dans cette optique, le SNU sur la base de son positionnement stratégique, devra appuyer la mise en place des modèles alternatifs de livraison d'aide au développement, comme les partenariats public-privé, spécialement dans les secteurs clés pour le développement économique et humain du Bénin en lien avec l'UNDAF. En supportant le développement des liens entre l'Etat, les PTF et le secteur privé, le SNU pourrait jouer un rôle majeur en mobilisant des contributions supplémentaires au profit de l'UNDAF et en établissant des partenariats davantage locaux, autonomes et durables.</p>	SNU-Bénin
A-4	Activer le mécanisme retenu au niveau du Plan intégré du suivi évaluation de l'UNDAF et qui devrait permettre la mesure des effets	SNU-Bénin et INSAE

	Il s'agit d'une contractualisation entre le SNU, à travers l'UGC UNDAF, et l'INSAE pour la détermination de la valeur des indicateurs d'effets et l'analyse de la contribution de l'UNDAF à la réalisation desdits effets.	
A-5	<p>Renforcer l'appropriation nationale par la mise en place d'une stratégie de capitalisation, de documentation et de pérennisation des acquis.</p> <p>Les différents segments de cette stratégie consisteraient, entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • en la construction des mécanismes durables, y compris la diversification des sources de financement des interventions, pour générer les biens et services dont les groupes cibles (vulnérables notamment (hommes et femmes) ont besoin pour améliorer leur productivité et leurs revenus ; • au renforcement de la capacité des partenaires nationaux sous l'appui du SNU à développer des partenariats stratégiques et opérationnels avec les autres acteurs; • au dialogue permanent entre les acteurs et leur pleine intégration dans les mécanismes de suivi des activités et d'évaluation des résultats du programme ; • en la capitalisation et la documentation des expériences du programme en vue de l'appropriation progressive des acquis par les partenaires nationaux et les populations. 	SNU-Bénin et Gouvernement
B	<i>Pour le prochain cycle de l'UNDAF (UNDAF 2019-2023)</i>	
B-1	<p>Développer une théorie de changement (ToC) pour l'UNDAF 2019-2023 afin d'assurer une connexion solide du soutien du SNU aux objectifs nationaux de développement et aux ODD, ainsi qu'à améliorer la responsabilisation conjointe des résultats</p> <p>L'absence de Théorie de Changement (ToC) a affecté la qualité du Cadre de Mesure des Résultats (sélection d'indicateurs), le suivi par les groupes d'effet et le rapport sur les changements obtenus dans le cadre de l'UNDAF en cours. La responsabilisation pour les résultats n'a pas toujours été considérée comme une responsabilité partagée entre le Gouvernement et le SNU-Bénin.</p> <p>Une ToC aurait explicitement relié les résultats escomptés aux priorités et aux objectifs spécifiques de développement national auxquels ils devaient contribuer plus haut dans la chaîne logique. Elle aurait clarifié comment le changement devrait être activé, comment le changement serait obtenu et aurait expliqué les façons dont les différents facteurs interagissent par rapport à ce changement. Cela aurait également contribué à identifier les priorités de programmation en évaluant les voies les plus susceptibles d'atteindre le changement souhaité, en tenant compte des avantages comparatifs du SNU-Bénin et d'autres partenaires.</p> <p>Il est donc recommandé au SNU-Bénin et au Gouvernement d'élaborer une Théorie de Changement comme un élément fondamental de l'UNDAF 2019-2023. Cette dernière doit être capable de tracer une ligne claire et convaincante des changements attendus de la mise en œuvre de l'UNDAF 2019-2023 jusqu'aux priorités politiques spécifiques, les stratégies nationales et les ODD retenus prioritaires pour le Bénin. Ainsi, la ToC servira de base à l'élaboration du cadre de mesure des résultats. Elle devrait contribuer à améliorer la responsabilisation conjointe, car elle clarifiera les responsabilités des Nations Unies, du Gouvernement et d'autres partenaires pour les activités de développement et les priorités</p>	SNU-Bénin et Gouvernement en coopération avec les acteurs nationaux impliqués dans la préparation du prochain cycle de l'UNDAF

	nationales. À cet égard, le cadre de suivi-évaluation de l'UNDAF devrait être renforcé dans une logique de responsabilité mutuelle.	
B-2	<p>Veiller à ce que l'UNDAF 2019-2023 soit simplifié avec des projets véritablement conjoints</p> <p>Ceci vise la réalisation d'un produit spécifique avec des actions cohérentes et complémentaires en lieu et place d'une simple juxtaposition des projets</p>	SNU-Bénin
B-3	<p>Intégrer les principes de participation et de décentralisation dans tous les domaines prioritaires de l'UNDAF 2019-2023</p> <p>Les volets « participations, décentralisation » n'ont pas été suffisamment pris en compte dans l'UNDAF 2014-2018. Ainsi, il est recommandé de d'associer le ministère en charge de la décentralisation afin d'élaborer des lignes directrices pour les groupes de travail qui participeront à la préparation du prochain UNDAF. Il est important de faire comprendre les liens entre la participation, la décentralisation et la pauvreté.</p>	SNU-Bénin
B-4	<p>Élaborer une stratégie d'atténuation / gestion des risques pour étayer une mise en œuvre harmonieuse de l'UNDAF</p> <p>Les risques ont été identifiés dans le cadre de résultats de l'UNDAF actuel, mais n'ont pas été abordés de manière proactive et systématique pendant sa mise en œuvre. Dans un pays avec un environnement aussi volatil et difficile, une évaluation adéquate des risques - en termes de probabilité d'occurrence et de gravité de l'impact - est essentielle pour assurer une action efficace de prévention et d'atténuation. Le SNU-Bénin doit veiller à ce que le prochain processus de l'UNDAF continue d'accorder une attention particulière à la planification et au développement d'une stratégie d'atténuation / gestion des risques où les risques sont priorisés et les mesures et les responsabilités sont clairement détaillées.</p>	SNU-Bénin et Gouvernement
B-5	<p>Améliorer le suivi et l'évaluation des résultats de l'UNDAF</p> <p>Sur la base de l'évaluation des indicateurs et des sources de données dans le l'UNDAF actuel, les propositions ci-après méritent d'être prises en compte dans le cadre de l'élaboration du cadre de mesure des résultats pour l'UNDAF 2019-2023 :</p> <ul style="list-style-type: none"> → veiller à l'attribution des indicateurs au niveau approprié de résultats en fonction de leur hiérarchie dans la Théorie de Changement afin de permettre aux parties prenantes de vérifier les changements par rapport à ce qui était prévu à chaque niveau d'intervention ; → veiller à ce que les indicateurs démontrent, de manière progressive, des progrès vers les résultats mentionnés dans le cadre de mesure des résultats et soient capables de mesurer l'ensemble des changements dans un résultat auquel ils sont affectés. Ainsi, des objectifs adéquats et réalistes doivent être formulés ; → l'utilisation d'une combinaison d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs pourrait souvent être très utile pour permettre une compréhension plus riche de la dynamique en jeu. 	SNU-Bénin et Gouvernement

Source : Auteurs, avril 2017

CONCLUSION GENERALE

L'UNDAF 2014-2018 a été mise en œuvre sur la période 2014-2016. L'année 2016 représente la troisième année de sa mise en œuvre et marque la première année de mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD). Aussi, le contexte national est-il marqué par la mise en place depuis avril 2016 d'un nouveau Gouvernement avec une nouvelle ambition de développement du pays. Ainsi, conformément au mécanisme de suivi et d'évaluation du Plan d'Action de l'UNDAF, il est prévu, après deux années de mise en œuvre de la stratégie, une revue à mi-parcours. C'est dans ce cadre que la présente évaluation à mi-parcours a été réalisée et a permis de dégager des résultats.

Les trois premières années de mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018 l'ont été dans des contextes national, régional et international qui ont eu beaucoup d'influence sur sa capacité d'atteindre les résultats escomptés. La présente évaluation a permis de relever des constats qui méritent d'être traités convenablement pour améliorer, d'une part sa mise en œuvre sur la période 2017-2018 et, d'autre part, la conception du prochain cycle de l'UNDAF.

L'UNDAF est une réponse commune du SNU aux défis de développement du Bénin. Ainsi, le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (2014-2018) s'arrime parfaitement aux principales orientations stratégiques de développement (OSD, SCRP et PAG 2016-2021). Il est parfaitement en phase avec les engagements internationaux auxquels le Bénin a souscrit dont les principaux sont la Déclaration de Paris, les OMD, l'agenda post 2015 et la COP 21 et intègre, dans une logique d'anticipation, à travers des effets spécifiquement consacrés, les thématiques émergentes et transversales.

Les constatations permettent de dire que l'UNDAF 2014-2018 jouit dans ses moindres compartiments aussi bien de la cohérence interne que de la cohérence externe. Par ailleurs, l'évaluation révèle que des lacunes importantes d'appropriation persistent. L'UNDAF a globalement manqué d'efficacité au cours de la période 2014-2016 malgré les efforts considérables consentis et des progrès réalisés au niveau de certains produits. En effet, au 31 décembre 2016, 36 indicateurs de produit sur les 71 retenus dans le cadre de mesure des résultats, soit 50,70%, ont atteint leur cible. En ce qui concerne les indicateurs d'effet, seulement 03 sur les 27 retenus, soit 11,11%, ont pu atteindre leur cible. Cette faible performance enregistrée est la résultante des difficultés notées au niveau de la coordination de la mise en œuvre de l'UNDAF.

Dans le cadre de la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'UNDAF 2014-2018, une stratégie de mobilisation des ressources a été élaborée et a permis de mobiliser sur la période 2014-2016 86,628 millions USD sur 300,040 millions USD prévus pour la phase, soit un taux de mobilisation de 28,87% pour l'ensemble du Plan d'Actions Commun malgré l'inexistence du plan d'action de la stratégie de mobilisation. Ce niveau de mobilisation reste globalement faible à mi-parcours de la mise en œuvre de l'UNDAF pour espérer induire les changements espérés d'ici 2018.

Les réalisations financières par effet annoncées par les agences tournent en moyenne autour de 85% pour l'année 2014, 77% pour l'année 2015 et 63% pour 2016. En comparant les résultats, tant au niveau des effets que globalement, les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur des ressources financières consommées. Sur cette base, on pourrait conclure, que la mise en œuvre de l'UNDAF sur la période 2014-2016 a manqué d'efficience. Quant à la durabilité des actions de l'UNDAF 2014-2018, elle n'est pas garantie en cas d'un éventuel retrait du SNU. Le Gouvernement et le SNU gagneraient à travailler à la consolidation des acquis.

En somme, la grande majorité des indicateurs retenus pour apprécier les effets attendus n'ont pas atteint leurs cibles. Les résultats sur les conditions de vie des populations sont mitigés. La pauvreté n'est pas réduite, bien au contraire elle s'est aggravée.

Au regard de résultats de l'évaluation, il va de soi que l'UNDAF 2014-2018, n'a pas atteint ses objectifs de façon globale quand bien même des progrès sont enregistrés par endroits et constituent même des acquis à consolider.

ANNEXES

Annexe 1 : TERMES DE REFERENCE POUR LA REVUE A MI-PARCOURS DE L'UNDAF 2014-2018

Lieu :	Cotonou, Bénin
Date limite de candidature :	31 Août 2016
Type de contrat :	Contrat de service institutionnel ou professionnel
Langues requises :	Français et Anglais
Date de commencement :	15 Septembre 2016
Durée du contrat :	35 jours de travail

I. CONTEXTE

En janvier 2010, le Gouvernement du Bénin a adhéré en tant que pays volontaire de la mise en œuvre la réforme des Nations Unies connue sous « *Delivering as One* » (DaO) ou initiative « Unis dans l'action ». L'engagement à cette réforme mène le Système des Nations Unies (SNU) au Bénin à travailler dans un cadre commun de planification et d'améliorer la coordination et la cohérence de ses interventions afin de mieux aligner son appui aux priorités nationales pour atteindre de meilleurs résultats de développement. Allant dans cette perspective, en 2013, le Gouvernement du Bénin a adopté le Plan-cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement (UNDAF) pour la période 2014-2018. Réunissant toutes les interventions du SNU au Bénin, ce plan-cadre est aligné sur les priorités nationales déclinées dans la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté SCRP (2011-2015).

Il est articulée autour de six axes de coopération : i) croissance inclusive, emploi, sécurité alimentaire, égalité de genre et protection sociale ; ii) santé, y compris le VIH/SIDA, les maladies non transmissibles, la nutrition, la planification familiale et l'assainissement de base ; iii) éducation de base ; iv) protection contre la vulnérabilité sociale et les abus ; v) gouvernance, participation et décentralisation ; vi) environnement, gestion des crises et catastrophes et changements climatiques. L'opérationnalisation de l'UNDAF est faite à travers son Plan d'Actions Commun du SNU décliné annuellement en plan de travail dont le suivi est effectué en temps réel à travers la plateforme de suivi en ligne www.suivi-undaf-benin.org.

En soutien à la mise en œuvre de l'UNDAF, l'Equipe Pays a développé dans le domaine des opérations, le « *Business Operation Strategy* » (BOS). Il a été le résultat des travaux des différents groupes de travail des opérations, à savoir, ressources humaines, administration, ICT, approvisionnement et finances. La mise en œuvre de cette stratégie a déjà commencé. Des accords à long terme (LTA) ont été établis dans le domaine du transport aérien, transit et restauration. Pour assurer une appropriation du BOS par tout le système, le staff du programme a été formé sur cette stratégie et une réflexion a été initiée sur la manière dont le BOS pourrait appuyer l'UNDAF.

L'année 2016 représente la troisième année de mise en œuvre de l'UNDAF et marque la première année de mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable (ODD).

Aussi, le contexte national est-il marqué par la mise en place depuis avril 2016 d'un nouveau Gouvernement avec une nouvelle ambition de développement du pays.

Conformément au mécanisme de suivi et d'évaluation du Plan d'Action de l'UNDAF, il est prévu, après deux années de mise en œuvre de la stratégie, une revue à mi-parcours. Pour la conduite de cette revue à mi-parcours de l'UNDAF, le Bureau du Coordonnateur Résident envisage le recrutement d'un bureau d'étude.

II. OBJECTIFS DE LA REVUE A MI-PARCOURS

L'objectif de la revue mi-parcours est de faire le bilan analytique de la progression vers l'atteinte des effets escomptés et des changements opérés notamment dans les zones de concentration. Elle devra permettre aux agences du SNU et au Gouvernement de disposer des informations

descriptives et analytiques sur la conception et la mise en œuvre de l'UNDAF et de formuler des recommandations pertinentes pour le reste du cycle de programmation. Cette revue permettra d'apprécier les efforts conjoints du Gouvernement et des agences du SNU en faveur du développement socio-économique du Bénin. C'est un exercice conjoint du SNU et des Autorités nationales portant sur un examen des résultats obtenus dans le cadre de la coopération du SNU dans le pays.

De manière spécifique, il s'agira de :

- analyser la pertinence, l'efficacité, la cohérence et la durabilité dans la réalisation de résultats convenus dans l'UNDAF et de son plan d'action et leur contribution aux efforts de développement nationaux en tenant compte des thématiques de développement émergents ;
- ressortir et évaluer les résultats obtenus au cours des deux premières années de mise en œuvre de l'UNDAF ;
- identifier les principales contraintes rencontrées par les agences du SNU et les partenaires d'exécution ;
- documenter les leçons apprises et faire des recommandations pour surmonter les difficultés pour la période restante de la mise en œuvre de l'UNDAF ;
- analyser l'adéquation du dispositif de suivi, le fonctionnement des différentes instances du dispositif de suivi et d'évaluation ;
- évaluer le cadre de mesure des résultats de l'UNDAF ;
- évaluer les gaps de financement et le manque de ressources pour la mise en œuvre et examiner le cadre de ressources de l'UNDAF au besoin ;
- fournir des intrants pour la préparation ou la révision des plans de travail annuels et ajuster le BOS et le plan de suivi & évaluation au besoin ; et
- assurer que l'UNDAF soit sensible au genre et adhère aux principes des droits humains et de mise en œuvre des arrangements.

III. METHODOLOGIE DE BASE

La démarche méthodologique pour cette évaluation à mi-parcours de l'UNDAF et de son plan d'action sera basée d'une part sur les normes standards de l'UNDG et de l'UNEG et d'autre part sur les principes d'évaluation de l'OCDE/DAC. Cette démarche devra être inclusive et impliquera toutes les parties prenantes au processus de développement du Bénin et couvrira la période de juillet 2013 à mars 2016.

En termes de supervision et de suivi du processus, le Comité Programme assurera la supervision générale de l'évaluation. Le Bureau du Coordonnateur Résident assurera en collaboration avec l'Unité de Gestion et de Coordination de l'UNDAF au niveau du Gouvernement (UGC-UNDAF) une meilleure coordination du processus.

La démarche prévoit une analyse de l'ensemble de la documentation produite dans le cadre de la mise en œuvre de l'UNDAF. Il s'agit notamment du plan d'action de l'UNDAF, des rapports de progrès de l'UNDAF, du cadre de mesure des résultats, des projets conjoints, des plans de travail annuel de l'UNDAF, du plan intégré de suivi & évaluation et de recherche (PISER), du BOS, et de la stratégie de mobilisation de ressources. Cette démarche devrait aussi inclure des entretiens auprès de toutes les parties prenantes au processus de mise en œuvre de l'UNDAF, à savoir, les agences signataires de l'UNDAF, les ministères impliqués dans la mise en œuvre de l'UNDAF, les partenaires d'exécution, la société civile et des Partenaires Techniques et Financiers du Bénin.

Cette revue à mi-parcours sera examinée sous cinq angles : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et la cohérence. Elle abordera à cet effet, entre autres, les questions suivantes :

Pertinence

- Dans quelle mesure l'UNDAF est-il adapté aux orientations nationales déclinées dans la SCRP ? et de l'agenda de développement post-2015 ?

- Dans quelle mesure le SNU au Bénin répond efficacement aux priorités urgentes et émergentes qui n'ont pas figuré à l'origine dans l'UNDAF ?
- Dans quelle mesure le cadre de mesure des résultats (indicateurs, cibles) reste pertinent ?
- Dans quelle mesure les agences des Nations Unies s'assurent-elles que les principes des droits humains, d'équité et de l'égalité de genres soient adéquatement pris en compte dans l'ensemble de l'UNDAF (notamment, à travers le plan d'action, le plan de travail annuel et leur mise en œuvre) ?
- Dans quelle mesure les populations les plus vulnérables sont-elles impliquées (approche participative) et profitent de la mise en œuvre de l'UNDAF ?
- La matrice des résultats de UNDAF est-elle toujours d'actualité au regard des nouvelles priorités nationales et internationales (ODD, COP21) et de nouvelles thématiques de développement ?

Efficacité

- Quels sont les principales réalisations et leur contribution aux résultats de la SCRP ?
- Quels sont les principaux enseignements tirés depuis la mise en œuvre de l'UNDAF ?
- Quel est le niveau de réalisation du cadre de mesures des résultats de l'UNDAF ?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre des projets conjoint contribuent-elle aux résultats de l'UNDAF ?
- Quelles sont la contribution, les lacunes et les opportunités de nouveaux progrès, au développement du pays
- Quels sont les principaux goulots d'étranglement qui entravent l'atteinte des résultats de l'UNDAF ?
- Quelles sont les modifications nécessaires pour rendre l'UNDAF « *fit for purpose* » ?
- Quels les points d'entrée nécessaires pour accroître la pertinence du SNU au Bénin à répondre aux priorités nationales et à l'agenda mondial du développement durable ;

Efficience

- Dans quelle mesure y a-t-il eu utilisation judicieuse et optimale des ressources financières, matérielles et humaines pour l'atteinte des résultats ?
- Quels sont les facteurs de gestion qui ont contribué ou réduit l'efficience de la mise en œuvre de UNDAF ?
- la capacité de mobilisation des ressources financières suffisantes pour la mise en œuvre de l'UNDAF
- Quels sont les obstacles structurels liés à une mobilisation efficace des ressources financières ?
- Quel est le niveau de mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources ?
- En quoi la mise en œuvre des projets conjoint a-t-elle contribué à la réduction des coûts de transaction ?
- Quel est le niveau de mise en œuvre du BOS ? dans quelle mesure a-t-elle contribué à la réduction des coûts de transaction ?

Durabilité

- Dans quelle mesure et de quelle façon les capacités nationales ont-elles été renforcées au sein du gouvernement et de la société civile pour assurer la durabilité des acquis de l'UNDAF ?
- Quelles sont les complémentarités, la collaboration et les synergies favorisées par la mise en œuvre de l'UNDAF et qui ont contribué à une plus grande durabilité des résultats ?
- Quelles sont les interventions clés de l'UNDAF qui pourraient se poursuivre sans le soutien des agences des Nations Unies au Bénin ?
- Quels sont les domaines d'intervention qui pourrait être mis à l'échelle par le Gouvernement ?

Cohérence

- Quelle est la cohérence interne de la stratégie, c'est-à-dire la concordance des divers moyens et instruments mobilisés pour concourir à la réalisation des objectifs ?
- Quelle est la cohérence externe de la stratégie : son rôle dans la mobilisation des autres partenaires et le degré de leur implication pour la réalisation des activités ?

Cette méthodologie devra être considérée comme une base minimale sur laquelle le cabinet/bureau d'études devra s'appuyer en vue de l'élaboration d'une méthodologie plus globale pour l'atteinte des objectifs de cette évaluation.

IV. CALENDRIER, RESULTATS ATTENDUS ET MODALITES DE MISE EN ŒUVRE DE L'EVALUATION

A la signature du contrat, la documentation nécessaire pour l'exercice sera remise au cabinet/bureau d'études. La revue à mi-parcours de l'UNDAF est prévue pour se tenir entre septembre et Novembre 2016, avec une durée de 35 jour ouvrable d'exercice selon le calendrier ci-après :

Activités	Livrables	Temps alloués
Préparation et réunion de démarrage du travail en vue de valider la méthodologie et le plan de travail détaillé proposé par le cabinet/bureau d'études	Rapport de réunion de démarrage	3 jours
Revue de la documentation Conduite des entretiens avec toutes les parties prenantes Visites de terrain Présentation et validation des premiers résultats	Premier draft des résultats de l'évaluation à mi-parcours de l'UNDAF	22 jours
Insertion des commentaires reçus des toutes les parties prenantes Finalisation et soumission au Gouvernement et au SNU Bénin	Rapport final de la revue à mi-parcours de l'UNDAF	10 jours
Nombre total de jour		35 jours

Livrables et restitutions

Il est attendu du cabinet/bureau d'études de produire les livrables ci-après :

- **Rapport de réunion de démarrage :**
- **Premier draft des résultats de l'évaluation :**
- **Le rapport de l'atelier de validation :**
- **Rapport final de l'évaluation à mi-parcours de l'UNDAF**

Le rapport ne sera définitivement accepté qu'après validation de l'ensemble des recommandations par le comité de pilotage de l'évaluation qui est le comité de pilotage l'UNDAF.

Modalité de paiement

Le paiement du cabinet/bureau d'études se fera selon les étapes suivantes :

- 30% : après l'adoption de la méthodologie telle que définie dans le rapport de démarrage des activités
- 40% : après la présentation du draft des résultats de l'évaluation
- 30% : après la validation finale du rapport de l'évaluation

V. COMPOSITION DE L'EQUIPE PAR LE CABINET/BUREAU D'ETUDE

L'évaluation sera confiée à un cabinet/bureau d'études qui mettra à la disposition du SNU Bénin une équipe constituée d'un Chef de mission et d'un expert national.

Le chef de mission devrait avoir les qualifications ci-après :

- Au moins un Master en sciences sociales ou équivalent en économie, sciences politiques, planification ou en statistique ;
- Avoir au moins 10 ans d'expérience en matière de recherches et d'évaluation des projets et des programmes de coopération ;
- Bonne compréhension et connaissance du Système des Nations Unies et de ses outils de programmation conjointe ;
- Bonne connaissance du Bénin et de sa stratégie de développement ;
- Expérience dans le domaine du genre et /ou de l'approche droits humains ;
- Expérience dans la Gestion Axée sur les Résultats ;
- Expérience dans le domaine des OMD et une bonne connaissance des ODD ;
- Fortes capacités rédactionnelle et analytique avérées ;
- Expérience substantive en recherche dans les domaines des sciences politiques, politiques publiques ou études de développement en relation avec l'évaluation ;
- Expérience pratique en tant que superviseur d'une équipe de travail similaire.

L'expert national devrait avoir les qualifications ci-après :

- Au moins une maîtrise en sciences sociales, économie, planification, ou en statistiques ;
- Avoir au moins 5 ans d'expérience en matière de recherches et d'évaluation des projets et des programmes de coopération ;
- Expérience dans le domaine du suivi & évaluation de programmes ;
- Avoir une grande familiarité avec les structures et institutions nationales ;
- Bonne connaissance de la stratégie nationale de développement (SCR, OSD, Alafia 2025) et des politiques sectorielles ;
- Expérience en matière de suivi du cadre stratégique national de développement ;
- Bonne communication et capacité de rédaction ;
- Bonne connaissance du Système des Nations Unies serait un atout.

VI. EVALUATION

6.1 Evaluation technique

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

Récapitulatif des formulaires d'évaluation des Propositions techniques		Notes maximum
1	Projet de plan de Travail, approche méthodologique et chronogramme (30 points)	
1.1.	La méthodologie développée et la modalité de mise en œuvre sont clairement énoncées et conformes aux orientations des TDR	10
1.2.	Les activités proposées sont cohérentes et réalistes	5
1.3.	Les produits à livrer aux différentes étapes du processus sont compris et spécifiés	10
1.4.	L'échéancier de réalisation fait preuve de réalisme	5
2	Expérience et réputation des deux experts (55 points)	
2.1.	Le chef de mission dispose du niveau de formation académique adéquat	5

2.2.	Le chef de mission dispose d'au moins 10 ans d'expérience, notamment en matière d'évaluation des projets et programmes de développement	5
2.3	Le chef de mission dispose de de trois expériences, pertinentes en matière d'évaluation des programmes de coopération	15
2.4	Le chef de mission a une expérience antérieure dans la réalisation d'évaluations similaires au cours des 05 dernières années	5
2.5	L'expert national dispose du niveau de formation académique adéquat	5
2.6	L'expert national dispose d'au moins 5 ans d'expérience, notamment en matière en matière d'évaluation des projets et programmes de développement	5
2.7	L'expert national dispose de deux expériences pertinentes en matière d'évaluation des programmes de coopération	10
2.8	L'expert national a une expérience antérieure similaire au cours des 05 dernières années	5
3	Réputation et Expérience du Cabinet (15 points)	
3.1.	Réputation et expérience générale du cabinet	5
3.2.	Expérience du cabinet dans les travaux similaires	10
	Total	100

La note minimale pour la qualification technique est de 70 points sur 100.

La méthode combinée (70% pour l'offre technique et 30% pour l'offre financière) sera retenue pour la sélection finale.

6.2 Evaluation Financière

La formule utilisée pour déterminer les scores financiers est la suivante :

$S_f = 100 \times F_m / F$, où S_f est le score financier, F_m est la proposition la moins disante et F le prix de la proposition considérée

6.3 Evaluation finale

La notation finale sera la moyenne pondérée de la note technique et de la note financière avec les coefficients de pondération suivants : score technique (70%) et score financier (30%) ;

Les pondérations attribuées aux propositions techniques et financières sont :

$T = 0,70$ et $F = 0,30$.

VII. CANDIDATURES

L'appel à candidature est ouvert à tout cabinet/bureau d'études ayant une expérience dans l'évaluation des politiques publiques ; et pouvant fournir le minimum de compétences requises (Expert International et Expert National conformément aux TDRs)

Les dossiers de candidatures doivent être composés comme suit :

- **Offre technique**
 - la lettre de soumission
 - Profil du cabinet/bureau (expertise, missions similaires, expériences,.....)
 - la note de compréhension de la mission ;
 - la note méthodologique détaillée ;

- le chronogramme détaillé de la mission ;
- les CV et formulaires P11 des nations unies des consultants ainsi que copie du (des) diplôme(s) et attestations ;
- Les références techniques du cabinet/bureau pour les missions similaires
- les références techniques des consultants sur les missions similaires.
- **Offre financière** détaillée et complète pour la durée de la mission (suivant le canevas ci-dessous).

RUBLRIQUE	PU/J	NOMBRE DE JOURS	TOTAL
HONORAIRE			
Expert international			
Expert national			
DSA/Perdiens (S'il y a lieu)			
COMMUNICATION			
RAPORTAGE			
DEPLACEMENTS			
AUTRES FRAIS (A préciser)			
TOTAL			

VIII. MODALITES DE SOUMISSION

Se référer à l'avis

Annexe 2 : Références Bibliographiques

AGVSA 2013
Business Operations Strategy (BOS –Bénin)
Cadre de mesure des résultats de l'UNDAF 2014-2018
Guide sur les indicateurs de gouvernance
La note technique du PNUD sur la Gestion Axée sur les Résultats,
Le Bilan Commun de Pays
Le Guide du PNUD en matière de Planification, du Suivi et de l'Evaluation axés sur les Résultats de Développement,
Le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PCNUAD) sur la période 2009-2013
Plan d'Action Commun
Programme Conjoint de renforcement du système d'information statistique (PCRSIS)
Programme Conjoint pour l'élimination des violences basées sur le genre et la promotion des Droits Humains (PCEV-DH)
Projet conjoint de lutte contre la malnutrition chronique dans les communes rurales du Bénin (Karimaman-Malanville)
Projet Conjoint FAO-PAM-UNFPA : Amélioration de la sécurité alimentaire et renforcement des capacités communicatives relationnelles et de leadership des femmes dans les communes de Aplahoué, de Djakotomey et de Dogbo
Rapport annuel de progrès 2014 de l'UNDAF 2014-2018
Rapport annuel de progrès 2015 de l'UNDAF 2014-2018
Rapport de l'évaluation de la mise en œuvre de la SCRP
Rapport de progrès ou d'exécution des projets conjoints (PCEV-DH, PCRSIS, PCOLUMAC, Projet Conjoint FAO-PAM-UNFPA,
Rapport du premier semestre de progrès 2016 de l'UNDAF 2014-2018
Rapport final de la macro évaluation du Bénin
Rapport final de l'évaluation de la SCRP 2011-2015
Rapport final de la revue à mi-parcours de l'UNDAF ETIOPIE

EDS 2011 à 2016
la COP21
Le document de stratégie de mobilisation de ressources du SNU
Le PLAN DE TRAVAIL UNDAF signé avec le Gouvernement
LE plan intégré de suivi & évaluation et de recherche (PISER)
les ODD,
Programme d'Options Stratégiques Pays (COSOP) du FIDA au Bénin 2011-2015
PTA 2014, PTA 2015, PTA 2016
Rapport annuel de progrès 2014,2015, premier semestre 2016 Banque Mondiale (rapport des projets en cours d'exécution au Bénin voir PROCAD) :PCCI, DAEM,PRPSS,PADA,PPAO,PSDCC,PAURAD,WARCIP,PGFTR,PEJ,PMASN
Rapport annuel de progrès 2014,2015, premier semestre 2016 FAO
Rapport annuel de progrès 2014,2015, premier semestre 2016 UNFPA
Rapport d'enquêtes et d'évaluation post-crise
Rapport de mission projet conjoint FAO-PAM-UNFPA Sept 2015
Rapport de suivi Emicov 2015
Rapport de suivi Ministère du plan
Rapport sur le Doing Business,2013, 2014,2015
RAPPORTS 2014,2015 et premier semestre 2016 des projets : PIFSAP, PANA1, PAPDFGC, SAP-Bénin, PANA-Energie, PAPE, projet local, Projet Mangrove, PAGIDF
Revue à mi-parcours du COSOP 2011-2015 rapport final
RGPH4 (2013)
SNU BQ2NIN _ GENDER SCORE CARD NARRATI 22octobre
UNDAF 2014-2018
EDS 2011 à 2016
la COP21
Le document de stratégie de mobilisation de ressources du SNU
Le PLAN DE TRAVAIL UNDAF signé avec le Gouvernement
LE plan intégré de suivi & évaluation et de recherche (PISER)
les ODD,
Programme d'Options Stratégiques Pays (COSOP) du FIDA au Bénin 2011-2015
PTA 2014, PTA 2015, PTA 2016

Rapport annuel de progrès 2014,2015, premier semestre 2016 Banque Mondiale (rapport des projets en cours d'exécution au Bénin voir PROCAD) :PCCI, DAEM,PRPSS,PADA,PPAO,PSDCC,PAURAD,WARCIP,PGFTR,PEJ,PMASN
Rapport annuel de progrès 2014,2015, premier semestre 2016 FAO
Rapport annuel de progrès 2014,2015, premier semestre 2016 UNFPA
Rapport d'enquêtes et d'évaluation post-crise
Rapport de mission projet conjoint FAO-PAM-UNFPA Sept 2015
Rapport de suivi Emicov 2015
Rapport de suivi Ministère du plan
Rapport sur le Doing Business,2013, 2014,2015
RAPPORTS 2014,2015 et premier semestre 2016 des projets : PIFSAP, PANA1, PAPDFGC, SAP-Bénin, PANA-Energie, PAPE, projet local, Projet Mangrove, PAGIDF
Revue à mi-parcours du COSOP 2011-2015 rapport final
RGPH4 (2013)
SNU BENIN _ GENDER SCORE CARD NARRATI 22octobre
UNDAF 2014-2018

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

N° d'ordre	Personnes rencontrées	Titre	Lieu de rencontre
01	Gilbert Poumangue	Représentant Résident Ad joint	Cotonou, PNUD
02	Padonou Médard	Directeur de l'Unité de Coordination de l'UNDAF	Cotonou, MPD
03	DAZOGBO Alexandrine	Représentante résidente Adjointe de l'UNFPA	Cotonou, UNFPA
04	TOBOSSI Philipe	Chargé de la composante Population et Développement de l'UNFPA	Cotonou, UNFPA
05	ADANGUIDI Jean	Chargé de programme à la FAO	Cotonou, FAO
06	HODONOU Assogba	Directeur de la Programmation et de la Prospective/MAEP	Cotonou, MAEP
07	Dr SEMEGAN Barthélémy	Conseiller –MPN, Gestion des systèmes de santé	Cotonou, OMS
08	ALOFA Polycap Janvier	Economiste National, &MDG Spécialist	Cotonou, PNUD
09	YANKPE Ibrahim	Team Leader Gouvernance et Développement Participatif	Cotonou, PNUD
10	AGBOKOU Isidore	Team Leader Environnement et Changements Climatiques	Cotonou, PNUD
11	TIGO Adrien	Chargé du Programme Suivi-Evaluation	Cotonou, PNUD
12	Mamadou S. Bah	Chef Education	UNICEF, Cotonou
13	AGANI Oloni Alain	Expert M/E	Cotonou, PNUD
14	DOGNON A. Yvette	Expert M/E	Cotonou, PNUD
15	KPASSI GOBI Théodore	Expert M/E	Cotonou, PNUD
16	EDE Victorin	DGFD	MPD, Cotonou
17	NOUDEGBESSI Bernice	Chargé de programme	UNFPA, Cotonou
18	Isabelle Sévédé. Bardem	Deputy Representative	UNICEF, Cotonou
19	DAGBETO V. A. Adèle	DAPP/MEMP	MEMP/Porto-Novo
20	ALI Marouf AGBODJALOU Honoré		UNFPA, Parakou
21	HANOU Machabé		UNFPA Cotonou
22	Marcos Bio Ali	Planificateur	Mairie de Malanville
23	Inoussa DANDAKOE	Maire	Mairie de malanville
24	AGOSSOU Cyrille		UNFPA, Cotonou

ANNEXE 4 : Matrice d'évaluation

Pertinence	QE1 : Dans quelle mesure l'UNDAF est-il adapté aux orientations nationales déclinées dans la SCRP ? et de l'agenda de développement post-2015 ?			
	Hypothèses à vérifier	Indicateurs	Sources de données	Méthodes et outils de collecte des données
	Les agences du SNU ont pris en compte les axes stratégiques de la SCRP lors de l'élaboration du Bilan Commun de Pays	L'analyse de la situation a pris pour point de départ les axes de développement définis dans le document de la SCRP Les besoins des populations tels que identifiés dans la SCRP sont clairement référencés dans le document du Bilan Commun de pays	CCA, SCRP	Revue documentaire
	Les agences du SNU ont exploité les données du CCA dans l'élaboration de l'UNDAF et de son plan d'action	Les axes de développement identifiés dans le CCA sont pris en compte dans le document de l'UNDAF et dans le Plan d'action	UNDAF, Plan d'Action de l'UNDAF	Revue documentaire
	Les agences du SNU ont anticipé sur les objectifs de Développement Durable et les ont pris en compte dans le document de l'UNDAF	Les objectifs de développement durable ont été pris en compte dans le Document de l'UNDAF et de son Plan d'action	UNDAF, Plan d'Action de l'UNDAF	Revue documentaire
	QE2 : Dans quelle mesure le SNU au Bénin répond efficacement aux priorités urgentes et émergentes qui n'ont pas figuré à l'origine dans l'UNDAF ?			
	Les Agences du SNU ont développé les capacités nécessaires pour répondre aux priorités urgentes et émergentes	Des réactions rapides ont été apportées par les agences du SNU aux priorités urgentes et émergentes	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports annuels • Document 	Revue documentaire Interviews des acteurs

			d'appel à l'aide	
	QE3 : Dans quelle mesure le cadre de mesure des résultats (indicateurs, cibles) reste pertinent ?			
	Les indicateurs et les cibles définis dans l'UNDAF et le Plan d'action permettent de mesurer les progrès vers l'atteinte des objectifs qui sont en cohérence avec la SCRP, les CPD et les besoins des communautés	Les données de base des indicateurs retenus dans l'UNDAF et le Plan d'action sont précisées ainsi que les cibles annuelles	Cadre de résultats de l'UNDAF et du Plan d'action Document d'évaluation de la SCRP	Revue documentaire Interviews des acteurs
	QE4 :La matrice des résultats de UNDAF est-elle toujours d'actualité au regard des nouvelles priorités nationales et internationales (ODD, COP21) et de nouvelles thématiques de développement ?			
	Le processus de programmation et de planification stratégique a été suffisamment dynamique et participatif et a facilité la prise en compte des nouvelles priorités nationales et internationales	Le document du Bilan Commun de pays, l'UNDAF et la Plan d'Action de l'UNDAF ont pris en compte les nouvelles priorités nationales et internationales que sont les ODD et les questions environnementales	CCA UNDAF Plan d'Action de l'UNDAF Rapports de progrès Documents sur les ODD Rapport sur la COP21	Revue documentaire Interview des acteurs
	QE5 : Dans quelle mesure les agences des Nations Unies s'assurent-elles que les principes des droits humains, d'équité et de l'égalité de genres soient adéquatement pris en compte dans l'ensemble de l'UNDAF (notamment, à travers le plan d'action, le plan de travail annuel et leur mise en œuvre)?			
	Les agences du SNU ont respecté les principes de programmation de l'UNDAF tels que décrits dans les documents de l'UNDG	Les documents programmatiques (CCA, UNDAF, Plan	CCA UNDAF	Analyse documentaire

		<p>d'action de l'UNDAF) ont pris en compte les droits humains, d'équité et de l'égalité des genres</p> <p>Les plans de travail annuels ont pris en compte les droits humains, d'équité et de l'égalité des genres</p>	<p>Plan d'action de l'UNDAF</p> <p>Plans de travail annuels</p> <p>Rapports de progrès</p>	<p>Interview des acteurs sur le terrain</p>
	QE6 : Dans quelle mesure les populations les plus vulnérables sont-elles impliquées (approche participative) et profitent de la mise en œuvre			
	<p>Les agences du SNU ont utilisé l'approche participative dans le processus de programmation et de planification de l'UNDAF et dans la mise en œuvre</p>	<p>Les parties prenantes de l'UNDAF connaissent le contenu de l'UNDAF et de son Plan d'action</p> <p>Les rapports de progrès de l'UNDAF sont partagés avec tous les acteurs sur le terrain</p>	<p>Rapports annuels</p> <p>Rapports de mission de suivi</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Enquête /interviews auprès des bénéficiaires</p>
Efficacité	QE7 : Dans quelle mesure les principales réalisations de l'UNDAF ont-elles contribué aux résultats de la SCRP			
	<p>Le cadre institutionnel mis en place pour la mise en œuvre de l'UNDAF permet de prendre en compte les</p>	<p>Les rapports de progrès de l'UNDAF prennent explicitement</p>	<p>Rapports de progrès de l'UNDAG</p>	<p>Analyse documentaire</p>

	<p>résultats de la SCRP dans la planification et l'exécution des résultats</p>	<p>en compte l'analyse des contributions aux résultats de la SCRP</p> <p>Les rapports annuels des PTA des agences ont explicitement abordé la contribution des interventions aux résultats de la SCRP</p>	<p>Rapport de progrès des Agences du SNU</p> <p>Rapport d'avancement de la SCRP</p>	<p>Interview des acteurs sur le terrain</p>
QE8 : Quel est le niveau de réalisation du cadre de mesures des résultats de l'UNDAF ?				
	<p>Les ressources financières disponibles pour la mise en œuvre de l'UNDAF ont été judicieusement utilisées pour produire des résultats</p>	<p>Les missions conjointes de suivi de l'UNDAF sont régulièrement organisées dans le cadre de la mise en œuvre de l'UNDAF</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de mission de suivi • Rapports de progrès • Rapports annuels des PTA des agences du SNU 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Interview
	<p>Un plan de renforcement des capacités des ressources humaines est mis en œuvre pour produire des résultats</p>	<p>Des ateliers de renforcement des capacités sont organisées au profit des partenaires de mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de progrès • Rapports d'ateliers • Plan de suivi&évaluation de l'UNDAF 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse documentaire • Interview
QE9 : Dans quelle mesure la mise en œuvre des projets conjoints contribuent-elle aux résultats de l'UNDAF ?				
	<p>Le mécanisme mis en place pour la mise en œuvre des projets conjoints a permis de produire des résultats qui contribuent aux effets de l'UNDAF</p>	<p>Des rapports de progrès sont régulièrement produits</p>	<p>Rapports de progrès de l'UNDAF</p>	<p>Revue documentaire</p>

		sur la mise en œuvre des projets conjoints Une évaluation de la contribution des projets conjoints aux effets de l'UNDAF est élaborée annuellement	Rapports annuels des PTA Documents des projets conjoints	Interview des parties prenantes des projets conjoints
QE10 : Quels sont les principaux goulots d'étranglement qui entravent l'atteinte des résultats de l'UNDAF ?				
	Les hypothèses et risques liés aux résultats prévus dans l'UNDAF sont bien définis dans le cadre logique de l'UNDAF et de son Plan d'action	Les rapports de progrès comportent une évaluation des hypothèses et risques liés aux résultats de l'UNDAF	UNDAF Plan d'Action de l'UNDAF	Analyse documentaire Interviews des acteurs Focus group
QE11 : Quels sont les principaux enseignements tirés depuis la mise en œuvre de l'UNDAF ?				
	Le mécanisme de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre du Plan d'action de l'UNDAF a permis de dégager des leçons tirées	Les rapports de mission de suivi sur le terrain font le point des succès et des échecs de la mise en œuvre du Plan d'action	Rapports de progrès Rapports de mission de suivi Rapports annuels des PTA des agences	Analyse documentaire Interviews des acteurs Focus group
	Le Bilan commun de pays est suffisamment développé et la structure de l'UNDAF assez souple pour permettre une ouverture sur d'autres défis émergents			

Efficiencia	QE12 : Dans quelle mesure les ressources financières et humaines sont-elles utilisées de façon optimale pour obtenir des résultats ?			
	Le mécanisme de suivi de la mise en œuvre de l'UNDAF mis en place permet une gestion rationnelle et efficiente des ressources humaines et financières	Les différents PTA sont mis en place dans les délais Le déblocage des ressources financières est effectué à bonne date	Rapports de progrès Rapports de mission de suivi	<ul style="list-style-type: none"> Analyse documentaire Interviews des acteurs
	QE13 : Dans quelle mesure la mobilisation des ressources financières a-t-elle été suffisante pour la mise en œuvre de l'UNDAF ?			
	Un programme et une stratégie conjoints de mobilisation de ressources est en place pour assurer un financement adéquat de l'UNDAF	Des projets conjoints de mobilisation de ressources sont élaborés et mis en œuvre Un plan de mobilisation de ressources est élaboré au niveau de chaque agence	Rapports de progrès Rapport de mobilisation de ressources	Analyse documentaire Interviews des acteurs de terrain
Durabilité	QE14 : Dans quelle mesure les stratégies mises en œuvre dans le cadre de l'UNDAF sont-elles capables d'assurer une pérennisation des acquis ?			
	Un programme de renforcement des capacités des partenaires est mis en œuvre pour assurer une durabilité des acquis de l'UNDAF	Des ateliers de renforcement des capacités sont organisés au profit des partenaires	Rapports de progrès Rapports annuels des PTA	Analyse documentaire Interviews de groupe

	Un mécanisme de partage d'expériences et de leçons apprises de la mise en œuvre de l'UNDAF est mis en œuvre au niveau de la Coordination et des agences	<p>Les Rapports de progrès sont diffusés au niveau des partenaires de mise en œuvre</p> <p>Une plateforme d'échanges entre partenaires est fonctionnelle</p>	<p>Rapports de progrès</p> <p>Rapports annuels des PTA</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Interviews de groupe</p>
Cohérence	QE15 : Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre de l'UNDAF a-t-elle assuré une cohérence interne et externe qui favorise la mobilisation des autres partenaires au développement dans la réalisation des objectifs?			
	Un cadre d'échanges et de partage entre partenaires au développement est mise en œuvre pour intéresser les autres partenaires aux objectifs de l'UNDAF	<p>Des réunions périodiques des partenaires sont organisées</p> <p>Des financements conjoint d'activités sont mis en place</p>	<p>Rapport de progrès</p> <p>Rapports annuels des PTA</p>	<p>Analyse documentaire</p> <p>Interviews des acteurs</p>