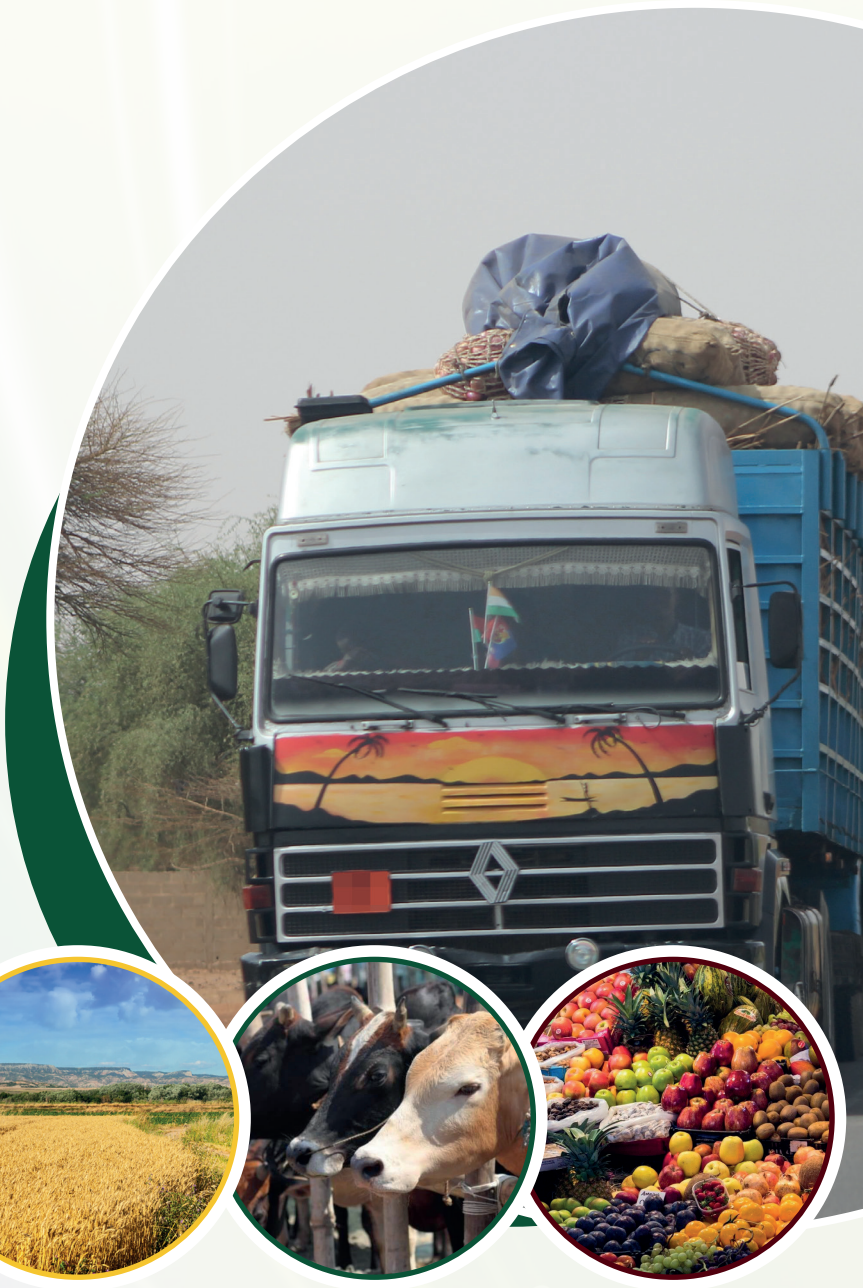




DÉMARCHE DE PLANIFICATION TRIPARTITE (UnIRAT-BÉNIN-TOGO)

pour la cohérence des interventions
dans le cadre du Programme Régional
d'Intégration des Marchés Agricoles
(PRIMA)



Programme Régional d'Intégration des
Marchés Agricoles (PRIMA)



1. Introduction 1

1.1 Contexte et justification 1

1.2 Objectifs du document 4

2.Principes directeurs de la planification tripartite 5

2.1 Approche collaborative et inclusive 5

2.2 Alignement avec les cadres stratégiques régionaux 7

2.3 Gestion axée sur les résultats (GAR) 8

2.4 Prise en compte de la durabilité et de l’innovation..... 9

3.Méthodologie de planification tripartite 10

3.1 Définition des orientations stratégiques 10

3.2 Identification des actions prioritaires 10

3.3 Processus de concertation et de validation 11

3.4 Élaboration du plan d’action tripartite 13

4.Mécanismes de mise en œuvre et de suivi-évaluation 16

4.1 Modalités de coordination 16

4.2 Suivi-évaluation des interventions 18

4.3 Outils de reporting et communication 19

4.4 Synthèse des mécanismes de mise en œuvre et suivi-évaluation 20

5.Défis et mesures d’atténuation 21

5.1 Défis potentiels de la coordination tripartite 21

5.2 Stratégies d’atténuation 22

5.3 Stratégies d’atténuation 24

6.Conclusion et recommandations 25

7. Annexes..... 27

7.1 Annexe 1 : Exemple de feuille de route pour l’élaboration de la planification tripartite du Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA) de l’année n 27

7.2 Annexe 2 : Tableau synthèse de la démarche de planification tripartite (UniRAT-Bénin-Togo)...28

1 Introduction



1.1 Contexte et justification

Le Programme Régional d'Intégration des Marchés Agricoles (**PRIMA**) est une initiative régionale pour le Bénin et le Togo d'une durée de 6 ans (2023-2028) et doté d'un budget de 108,6 millions d'USD. Son objectif de développement est de soutenir la transformation durable de l'agriculture familiale au Bénin et au Togo en améliorant les performances des pôles commerciaux sous-régionaux et des couloirs de transport transfrontaliers tout en favorisant l'entrepreneuriat rural pour les jeunes et les femmes, et en intégrant pleinement les petits exploitants dans les marchés nationaux et sous-régionaux. Le Programme comprend trois composantes techniques : (i) Intégration des marchés et entrepreneuriat rural ; (ii) Transformation de l'agriculture familiale adaptée au changement climatique et ; (iii) Dialogue politique et engagement citoyen. Une quatrième composante porte sur la coordination, le suivi évaluation et la gestion fiduciaire.

Le Programme est mis en œuvre par de deux projets nationaux (**PRIMA** Bénin et **PRIMA** Togo). Sa dimension régionale est coordonnée par une unité régionale d'assistance technique (UniRAT), basée au sein de l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA). Le cadre organisationnel prévoit une équipe de gestion du Programme qui se réunit périodiquement afin de renforcer la coordination, les synergies et les complémentarités du Programme au niveau régional.

Les deux projets pays ont des rôles similaires et sont responsables de la mise en œuvre des activités du programme au niveau national, chacun dans son pays respectif. Leurs responsabilités comprennent :

- la mise en œuvre des activités du programme au niveau national, en ciblant particulièrement les jeunes et les femmes dans les communautés pour l'entrepreneuriat rural, les organisations de

producteurs familiaux et les ménages de petits agriculteurs ;

- la collecte, le traitement, la diffusion et l'utilisation des données du système de suivi-évaluation (SSE) au niveau national ;
- la mise en œuvre des activités financées par le prêt régional et le don **PRIMA** au niveau national ;
- la mise en place de plateformes multi-acteurs pour améliorer le fonctionnement des marchés ;
- la collaboration avec des partenaires locaux, incluant des organisations de producteurs et des ONG pour faciliter la mise en œuvre des activités ;
- la mise en œuvre des activités de réhabilitation des infrastructures économiques, notamment les pistes rurales, les marchés de demi-gros et les centres de collecte ;
- l'établissement de conventions avec des institutions publiques et des organisations de la société civile ;
- l'utilisation des dispositifs et systèmes de gestion financière existants, tout en assurant leur amélioration continue ; et la mise en œuvre d'activités de renforcement des capacités de la société civile rurale.

Le **PRIMA** Bénin est mis en œuvre par une Unité de Gestion du Projet (UGP) domiciliée au sein du Programme Cadre des Interventions du FIDA en milieu Rural (ProCaR) tandis que le **PRIMA** Togo est mis en œuvre par une UGP logée au sein du Ministère en charge de l'Agriculture.

Au niveau régional, l'équipe basée à l'ARAA sert notamment à : (i) soutenir l'harmonisation et les capacités des SSE nationaux ; (ii) consolider et analyser les données pertinentes, régionales et des projets dans chaque pays, pour informer les parties prenantes et soutenir le dialogue politique ; (iii) soutenir l'identification de différentes études, en particulier celles liées au dialogue politique, à l'engagement citoyen et aux corridors commerciaux régionaux. Chaque intervention du **PRIMA** implique les parties prenantes auxquelles il reviendra d'assumer la continuité des dispositifs. Grâce au soutien du dialogue politique et de l'engagement citoyen avec l'implication de toutes les parties

prenantes, y compris les gouvernements, les institutions économiques régionales (IER) comme la CEDEAO, les plates-formes nationales et régionales d'organisations de producteurs (PNOPPA-Bénin, CTOP, ROPPA, AOCTAH/WACTAF), le contexte du commerce agricole deviendra plus propice et inclusif pour une transformation durable de l'agriculture familiale.

La coordination tripartite entre **PRIMA** Bénin, **PRIMA** Togo et UniRAT/ARAA est essentielle pour l'atteinte des objectifs du programme, car elle permet d'assurer une mise en œuvre cohérente et harmonisée des activités aux niveaux national et régional. Cette coordination est cruciale pour plusieurs raisons :

- **Cohérence et harmonisation des approches** : L'UniRAT, en tant qu'entité de coordination régionale, a pour rôle de faciliter les échanges entre les UGP du Bénin et du Togo et d'harmoniser les approches et les modalités de mise en œuvre du programme. Cette harmonisation est nécessaire pour garantir que les interventions du programme dans les deux pays soient complémentaires et qu'elles contribuent efficacement aux objectifs régionaux. La planification conjointe entre les trois entités permet d'assurer une cohérence globale dans les interventions.
- **Intégration régionale des échanges transfrontaliers** : L'UniRAT est chargée de mettre en œuvre les aspects d'intégration régionale des échanges transfrontaliers, une dimension clé du programme **PRIMA**. La coordination avec les équipes nationales est donc essentielle pour assurer que les interventions favorisent le commerce transfrontalier et l'intégration des marchés. Cela inclut la mise en place de systèmes d'information sur les marchés (SIM) qui couvrent les deux pays.
- **Engagement citoyen** : L'UniRAT doit aussi mettre en œuvre les aspects relatifs à l'engagement citoyen, ce qui implique une coordination étroite avec les UGP des pays pour assurer la participation de la société civile et des organisations de producteurs aux initiatives du programme.

Les réseaux d'organisations de producteurs (OP) sont activement impliqués dans les discussions et les prises de décision, ce qui renforce l'ancrage institutionnel et la durabilité des actions.

- **Suivi et évaluation (S&E) consolidés** : L'UniRAT est responsable du suivi et de l'évaluation du PTBA consolidé conjoint du programme. Cela nécessite une coordination étroite avec les UGP pour collecter les données et les indicateurs pertinents, et pour assurer que le suivi est effectué de manière harmonisée dans les deux pays. Un système de S&E axé sur les résultats est mis en place pour suivre les progrès et l'atteinte des objectifs du programme. L'UniRAT est responsable de la consolidation des indicateurs dans le cadre logique.
- **Gestion des connaissances et capitalisation** : L'UniRAT joue un rôle clé dans la gestion des connaissances, la capitalisation des expériences et la diffusion des bonnes pratiques. Cette fonction passe par une coordination efficace avec les équipes nationales pour identifier et partager les leçons apprises. La stratégie de gestion des connaissances doit intégrer les modalités d'exécution des programmes régionaux et favoriser les échanges entre le Bénin et le Togo.
- **Dialogue politique** : La coordination tripartite permet de renforcer le dialogue politique au niveau régional en fournissant des données techniques et factuelles sur le fonctionnement des marchés. Cela inclut une participation active des organisations de producteurs aux instances décisionnelles de la CEDEAO et d'autres mécanismes régionaux de pilotage.
- **Mise à l'échelle et durabilité** : La coordination entre les trois entités permet d'étendre les cibles indirectes du programme au-delà des frontières strictes du Bénin et du Togo, grâce au volet dialogue politique et à l'influence des acquis du programme sur les politiques publiques sous-régionales. La participation active des OP dans les espaces de concertation et de décision renforce l'ancrage institutionnel, la durabilité des actions et la possibilité de mise à échelle du programme dans l'espace CEDEAO.

¹ Les trois aide-mémoires de la mission de supervision du FIDA aux **PRIMA** Pays et à l'ARAA d'octobre à novembre 2024

- **Efficacité du programme** : La coordination permet de s'assurer que le programme est mis en œuvre de manière efficace et que les ressources sont utilisées de manière optimale. L'UniRAT est impliquée dans la planification stratégique, assurant une cohérence dans l'exécution des activités dans les deux pays.

La coordination tripartite permet d'assurer une mise en œuvre efficace et harmonisée du programme **PRIMA** en favorisant l'intégration régionale, l'engagement citoyen, le suivi-évaluation, la gestion des connaissances et le dialogue politique. Cette coordination est indispensable pour maximiser l'impact du programme sur le développement agricole et la sécurité alimentaire dans les zones transfrontalières entre le Bénin et le Togo.

Cependant, plusieurs insuffisances ont été observées lors des missions de supervision aux pays (Bénin et Togo) et à l'ARAA en 2024¹, qui ont conduit à la recommandation de formaliser une démarche de planification tripartite (UniRAT-Bénin-Togo) pour assurer la cohérence des interventions. Ces insuffisances peuvent être regroupées comme suit :

- **Manque de cohérence dans les interventions** : Les missions ont constaté un manque de synchronisation entre les interventions des différents partenaires, ainsi qu'un défaut de cohérence dans la mise en œuvre des activités. Les mandats des partenaires ne s'inscrivent pas toujours dans une logique d'ensemble, ce qui peut nuire à l'efficacité globale du projet. Il a été noté que les activités des partenaires ne sont pas toujours synchronisées avec les activités préalables ou celles qui dépendent de leurs livrables.
- **Défis dans la planification conjointe** : L'absence d'une démarche de planification tripartite formalisée entre l'UniRAT, le Bénin et le Togo a engendré un manque de cohérence dans les interventions, ce qui met en évidence des difficultés dans la coordination des actions au niveau régional.

- L'UniRAT a été créée pour assurer la cohérence et l'harmonisation des approches et des modalités de mise en œuvre, mais il semble que cela n'ait pas été entièrement atteint en raison d'un manque de planification coordonnée.
 - **Difficultés dans la mise en œuvre de la dimension régionale** : La mission de supervision de l'année 2024 a souligné la nécessité de renforcer la dimension régionale du programme **PRIMA**. La recommandation de formaliser une approche de planification tripartite est une réponse directe aux problèmes observés dans l'intégration des activités au niveau régional.
 - **Nécessité d'une approche globale** : Les missions ont relevé la nécessité d'une approche plus globale et coordonnée pour la mise en œuvre du programme. Il est donc essentiel d'élaborer et de mettre en œuvre une démarche de planification coordonnée des activités du **PRIMA** afin d'assurer la cohérence des interventions entre les pays. Une planification concertée est essentielle pour garantir que les Plans de Travail et Budgets Annuels (PTBA) soient cohérents et adaptés à la logique régionale du programme.
 - **Retards dans la mise en œuvre** : Des retards ont été observés dans la mise en œuvre des activités, notamment dans la formalisation et le déploiement des partenariats stratégiques. Ces retards peuvent être dus à des procédures de passation de marchés complexes et à un manque de coordination entre les différentes parties prenantes. Une planification tripartite devrait permettre de mieux anticiper et gérer ces problèmes.
 - **Manque de synergie entre les équipes** : La mission a aussi constaté un manque de synergie dans le travail entre les équipes du Bénin et du Togo². Par exemple, il est nécessaire d'améliorer la collaboration entre le **PRIMA**-Bénin et le **PRIMA**-Togo, ainsi que l'harmonisation des systèmes de suivi et d'évaluation. Il est apparu que les activités en lien avec le dialogue politique doivent être conduites en synergie totale avec l'ARAA et le **PRIMA**-Togo.
- La recommandation de formaliser une démarche de planification tripartite vise donc à pallier ces insuffisances en assurant une meilleure coordination et cohérence dans la mise en œuvre du programme **PRIMA**, en vue d'une intégration régionale plus efficace. Cette approche tripartite doit impliquer l'UniRAT, le **PRIMA**-Bénin et le **PRIMA**-Togo, afin de s'assurer que les interventions sont alignées sur la stratégie régionale du programme.

1.2 Objectifs du document

Les objectifs visés à travers ce document sont de :

- définir une démarche de planification concertée entre **PRIMA** Bénin, **PRIMA** Togo et l'ARAA ;
- assurer une harmonisation des actions et interventions ; et
- définir les modalités de suivi et de coordination.

² Aide-mémoire de la mission conjointe de supervision du **PRIMA** au Bénin, du 04 au 15 novembre 2024. Paragraphe 2

2

Principes directeurs de la planification tripartite



2.1 Approche collaborative et inclusive

La démarche de planification tripartite repose sur une collaboration étroite entre les trois entités (UniRAT, **PRIMA**-Bénin et **PRIMA**-Togo) afin d'assurer leur participation active à toutes les étapes du processus. Les principaux aspects à prendre en compte au niveau de ce principe sont :

- **Participation active** : Tous les acteurs concernés sont impliqués à toutes les étapes, de la conception à la mise en œuvre et au suivi-évaluation. Cela inclut les organisations de

producteurs (OP), les acteurs du secteur privé, les autorités locales et les services techniques déconcentrés. Cette participation active garantit que les interventions sont adaptées aux besoins et aux réalités locales.

- **Concertation régulière** : Des cadres de dialogue et d'échanges sont mis en place pour assurer un alignement stratégique et opérationnel entre les différentes entités. Ces concertations permettent de coordonner les activités, de

partager les informations et d'identifier les éventuels problèmes. Un Comité de Pilotage Conjoint (CoPiC) est mis en place pour assurer l'orientation stratégique et la supervision globale du programme, co-présidé par les ministres en charge de l'agriculture du Bénin et du Togo et le commissaire chargé de l'agriculture de la CEDEAO.

- **Synergie des actions** : Les efforts sont combinés pour éviter les duplications et maximiser l'impact des interventions. Les actions des différentes composantes du programme sont planifiées de manière à se renforcer mutuellement. Par exemple, les activités d'ingénierie sociale sont mises en œuvre avant les activités d'ingénierie civile afin d'assurer l'appropriation du processus par les communautés. Il existe une synergie entre les différents projets du FIDA et d'autres initiatives nationales et régionales.
- **Partage des responsabilités** : Chaque entité a des rôles bien définis pour assurer une mise en œuvre fluide et cohérente.
 - **PRIMA-Bénin et PRIMA-Togo** : Ces unités de gestion de projet (UGP) nationales sont responsables de la coordination et de la mise en œuvre des activités au niveau local.

- **UniRAT/ARAA** : L'UniRAT, logée au sein de l'ARAA, assure la coordination régionale du programme. Elle facilite les échanges entre les UGP, harmonise les approches, gère les aspects d'intégration régionale et consolide les données de suivi-évaluation. L'UniRAT est également responsable du suivi des engagements des **PRIMA**, de la mobilisation des ressources et de l'accompagnement technique.
- **Autres acteurs** : Les acteurs du secteur agricole, les organisations paysannes, les entreprises agroalimentaires, les coopératives et les partenaires techniques et financiers sont également impliqués dans la démarche, chacun contribuant selon son domaine d'expertise.

Cette démarche de planification tripartite assure que le programme **PRIMA** est mis en œuvre de manière coordonnée et efficace, en tenant compte des spécificités de chaque pays et en maximisant les synergies régionales. Cette approche garantit une meilleure cohérence des interventions, un partage des responsabilités et une participation active de toutes les parties prenantes, favorisant ainsi l'atteinte des objectifs du programme.

2.2 Alignement avec les cadres stratégiques régionaux

Le programme **PRIMA** s'aligne sur plusieurs cadres stratégiques régionaux et nationaux pour assurer la cohérence et la complémentarité de ses interventions. La planification tripartite doit tenir compte de ces référentiels pour garantir que les actions du programme s'inscrivent dans une logique d'intégration régionale et contribuent aux objectifs de développement durable.

Les principaux cadres stratégiques pertinents pour le **PRIMA** sont les suivants :

- **Politique Agricole de la CEDEAO (ECOWAP 2025)** : Ce cadre stratégique régional vise à assurer l'intégration des marchés agricoles au sein de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Le **PRIMA** contribue directement à cet objectif en renforçant les échanges commerciaux entre le Bénin et le Togo, ainsi qu'avec les autres pays de la CEDEAO. Le programme favorise l'application des politiques de libre circulation des produits agricoles de la CEDEAO au niveau national.
- **Programme Régional d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PRIASAN)** : Le PRIASAN cadre les investissements régionaux pour renforcer la compétitivité du secteur agricole et améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le **PRIMA** s'aligne sur ce programme en ciblant l'amélioration des performances des pôles commerciaux sous-régionaux et des couloirs de transport transfrontaliers, ainsi qu'en favorisant l'entrepreneuriat rural pour les jeunes et les femmes.
- **Stratégies nationales du Bénin et du Togo** : Le **PRIMA** est aligné sur les stratégies nationales de développement du secteur agricole des deux pays. Au Bénin, le programme soutient le Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole et au Togo, il est en accord avec le Plan National de Développement. Les interventions du **PRIMA** sont conçues pour s'intégrer aux priorités nationales et pour contribuer à la transformation rurale.

- **Objectifs de Développement Durable (ODD)** : Le **PRIMA** contribue à plusieurs ODD des Nations Unies, notamment ceux liés à la sécurité alimentaire, la réduction de la pauvreté et la croissance économique inclusive. Le programme vise à améliorer les revenus et la diversité alimentaire des ménages ruraux, tout en favorisant une agriculture durable et résiliente face aux changements climatiques.

Les principes d'alignement du **PRIMA** avec ces cadres stratégiques incluent :

- **Cohérence des interventions** : Les actions définies dans la planification doivent s'inscrire dans une logique d'intégration régionale, en favorisant les échanges transfrontaliers et la mise en place de politiques communes.
- **Complémentarité des stratégies** : Les activités du **PRIMA** sont conçues pour éviter la duplication des efforts et maximiser les synergies entre le Bénin et le Togo, ainsi qu'avec d'autres initiatives régionales. Une planification tripartite est mise en place pour garantir la cohérence des interventions du **PRIMA** au Bénin et au Togo.
- **Renforcement des initiatives existantes** : Le programme capitalise sur les acquis et les bonnes pratiques issues des projets antérieurs et des interventions d'autres partenaires, qu'ils soient nationaux ou internationaux.

Le **PRIMA** est solidement ancré dans les cadres stratégiques régionaux et nationaux, assurant ainsi sa pertinence et son efficacité. La planification tripartite du programme est essentielle pour garantir la cohérence de ses interventions avec ces cadres et pour maximiser son impact sur la transformation du secteur agricole et le développement des communautés rurales dans les zones transfrontalières du Bénin et du Togo.

2.3 Gestion axée sur les résultats (GAR)

La planification tripartite du programme **PRIMA** adopte une approche de gestion axée sur les résultats (GAR) pour garantir un impact mesurable et optimiser la performance des interventions. Cette approche met l'accent sur la définition claire des résultats attendus, le suivi rigoureux de la mise en œuvre, la prise de décision basée sur des données factuelles, ainsi que la redevabilité et la transparence envers les parties prenantes.

Les principes clés de la GAR sont les suivants :

- **Définition claire des résultats attendus** : Des objectifs mesurables sont établis avec des indicateurs précis pour chaque composante du programme. Cela permet de suivre les progrès et d'évaluer l'impact des interventions. Le cadre logique du projet inclut des indicateurs de résultats, de résultats intermédiaires et d'impact.
- **Suivi rigoureux de la mise en œuvre** : Des outils de suivi-évaluation sont utilisés pour mesurer les progrès réalisés et identifier les éventuels problèmes. Un système de suivi-évaluation (SSE) est mis en place au niveau de chaque pays et est harmonisé au niveau régional par l'UniRAT. Ce système est basé sur l'approche de gestion axée sur les résultats et mesure les indicateurs clés identifiés à communiquer au niveau régional.

- **Prise de décision basée sur des données factuelles** : Les ajustements sont effectués en fonction des résultats obtenus et des défis rencontrés. Les données collectées permettent d'orienter la prise de décision et d'améliorer la mise en œuvre du programme. Des études de base sont réalisées pour établir une situation de référence et suivre l'évolution des indicateurs.
- **Redevabilité et transparence** : Des rapports réguliers sont produits sur l'atteinte des résultats et sont communiqués aux différentes parties prenantes. Les rapports trimestriels, semestriels et annuels, ainsi que les tableaux de bord, permettent de suivre l'évolution du programme.

Les indicateurs clés à suivre pour évaluer la performance du programme **PRIMA** sont ceux de son cadre logique.

L'approche de gestion axée sur les résultats est essentielle pour le programme **PRIMA**, car elle permet de suivre les progrès, d'évaluer l'impact des interventions, de prendre des décisions éclairées et de rendre compte aux parties prenantes. Le suivi régulier des indicateurs clés, tels que l'intégration des marchés, la productivité agricole, la sécurité alimentaire et le renforcement des capacités, permettra de mesurer l'atteinte des objectifs du programme et d'assurer une mise en œuvre efficace et transparente.



2.4 Prise en compte de la durabilité et de l'innovation

La planification tripartite du programme **PRIMA** accorde une importance particulière à la durabilité des actions et à l'intégration de l'innovation afin de garantir un impact à long terme. Au nombre des points clés nécessaires pour assurer la durabilité du programme, nous avons :

- **Renforcement des capacités locales** : Le programme vise à renforcer les compétences des acteurs nationaux et régionaux afin qu'ils puissent prendre le relais après la fin du programme. Cela inclut la formation des producteurs, des organisations de producteurs (OP), et des services techniques déconcentrés. Le programme appuie les OP pour qu'elles participent aux instances décisionnelles de la CEDEAO.
- **Approche participative et appropriation** : L'implication des acteurs locaux dans la planification et la mise en œuvre des actions est essentielle pour assurer la pérennisation des initiatives. L'ingénierie sociale est employée avant l'ingénierie civile afin de garantir l'appropriation des investissements par les acteurs. Le programme encourage la participation de la société civile organisée en milieu rural au processus de planification, de suivi et d'évaluation.
- **Mécanismes de financement durable** : Le programme explore des solutions de financement innovantes pour assurer la continuité des initiatives. Cela inclut l'intégration des outils de financement dans les dispositifs nationaux existants, tels que le FNDA au Bénin et le MIFA au Togo. Le programme soutient également l'élaboration de plans d'affaires bancables pour les coopératives et les microentreprises rurales.

La promotion de l'innovation dans l'intégration des marchés est également un axe important du programme :

Utilisation du numérique : Le programme prévoit l'utilisation de plateformes digitales pour faciliter l'accès aux informations sur les prix et les offres agricoles. Cela vise à réduire les risques liés à l'asymétrie de l'information et à la faible prévisibilité des règles, notamment pour les petits producteurs.

Développement d'infrastructures modernes : Le programme investit dans des systèmes de stockage et de transport adaptés pour améliorer la logistique des produits agricoles. Il réhabilite également les marchés de demi-gros et les pistes rurales. L'amélioration de la qualité des infrastructures existantes et la garantie de leur entretien durable est aussi une priorité.

Optimisation des chaînes de valeur agricoles : Le programme vise à améliorer les processus de transformation et de distribution des produits agricoles pour augmenter leur valeur ajoutée. Il soutient aussi les initiatives d'alliances économiques entre les producteurs et le secteur privé.

La planification du programme **PRIMA** intègre la durabilité et l'innovation comme des éléments clés pour assurer son succès à long terme. Le renforcement des capacités locales, l'approche participative, les mécanismes de financement durable, ainsi que l'utilisation du numérique et l'optimisation des chaînes de valeur, sont tous des éléments qui contribuent à la pérennité des actions et à l'impact durable du programme.



3.1 Définition des orientations stratégiques

L'Unité Régionale d'Assistance Technique (UniR-AT) au sein de l'ARAA définit, en collaboration avec le FIDA et la CEDEAO, les orientations stratégiques du **PRIMA** pour l'année à venir lors des missions annuelles de supervision qui interviennent dans le dernier trimestre de l'année.

Ces orientations s'appuient sur les documents de planification pluriannuelle du **PRIMA**, notamment le document conceptuel et le cadre de mesure de rendement global du programme. Ainsi, une analyse des progrès réalisés par rapport aux objectifs du programme et aux résultats des missions de supervision précédentes servira de support pour la formulation des orientations. Le suivi et l'analyse de l'actualité de la sous-région sont aussi une source d'identification des enjeux et défis émergents pour

l'intégration des marchés agricoles dans la région. Pour rester cohérent avec les axes d'intervention du Don régional, la **définition des priorités thématiques pour l'année à venir va tourner autour de : l'amélioration des corridors commerciaux, le renforcement de l'engagement citoyen et l'appui aux politiques régionales.**

En ajout aux orientations stratégiques, un **cadre budgétaire prévisionnel pour le Don régional** sera défini pour faciliter la planification au niveau des pays. On retient que la définition de ces orientations doit s'appuyer sur les outils comme : les documents de planification stratégique, les rapports de supervision, les analyses de contexte, le cadre logique du **PRIMA**.

3.2 Identification des actions prioritaires

Les plans d'action de chaque entité doivent être alignés sur les orientations stratégiques régionales définies par l'UniR-AT et traduits en actions concrètes à mettre en œuvre au niveau national, tout en tenant compte des interventions à caractère régional. Ainsi, au niveau de chaque pays, ces plans d'action doivent rester cohérents avec les besoins spécifiques des acteurs nationaux et des zones d'intervention du **PRIMA**. La définition des activités du plan d'action pour chaque composante du **PRIMA** doit tenir compte des spécificités locales tout en mettant en exergue les points de cohérence régionale pris en compte. Ces points de cohérence doivent aussi transparaître dans l'élaboration du budget détaillé pour chaque activité. Les contributions nationales et régionales doivent être mises en relief. On doit noter dans ces plans d'action, les mécanismes de suivi et d'évaluation à mettre en œuvre pour mesurer les progrès et l'impact des actions.

Pour cette phase, on peut s'appuyer sur les outils comme : le Cadre logique du **PRIMA**, les plans de

travail et budgets annuels (PTBA), les plans de passation des marchés (PPM), les outils de suivi-évaluation.

Cette approche permet d'assurer la pertinence et l'efficacité du plan d'action tripartite. Les étapes clés de ce processus d'identification sont développées ci-dessous.

3.2.1 Analyse des besoins spécifiques de chaque pays (Bénin et Togo)

L'analyse des besoins spécifiques du Bénin et du Togo vise à identifier les enjeux liés à l'intégration des marchés agricoles dans ces deux pays et à proposer des actions adaptées. Pour ce faire, une méthodologie rigoureuse sera mise en œuvre, comprenant une **analyse documentaire des stratégies nationales agricoles**, des consultations avec les parties prenantes telles que les ministères et les organisations de producteurs, ainsi qu'une évaluation des contraintes et opportunités en matière d'intégration régionale.

De plus, une cartographie des interventions existantes permettra d'identifier les synergies potentielles.

Les **livrables attendus** à l'issue de cet exercice incluent un rapport d'analyse détaillant les besoins spécifiques de chaque pays ainsi qu'une liste des défis et opportunités identifiés pour améliorer l'intégration des marchés agricoles entre le Bénin et le Togo.

3.2.2 Identification des interventions transversales à l'échelle régionale

L'identification des interventions transversales à l'échelle régionale a pour objectif de dégager des actions communes susceptibles de générer un effet de levier significatif. Pour atteindre cet objectif, une méthodologie sera appliquée, incluant l'analyse des complémentarités et des synergies entre les

initiatives **PRIMA** au Bénin et au Togo, ainsi que l'identification des interventions nécessitant une harmonisation entre les deux pays. Par ailleurs, les domaines d'intervention prioritaires seront définis en fonction des axes stratégiques du **PRIMA**.

Les **livrables attendus** comprennent un document de priorisation des **actions régionales** et un tableau récapitulatif des **interventions transversales** identifiées, facilitant ainsi la coordination et l'efficacité des efforts régionaux.

L'identification des actions prioritaires du programme **PRIMA** est un processus rigoureux qui prend en compte les spécificités de chaque pays, tout en favorisant une approche régionale intégrée. Cette approche permet de maximiser l'impact du programme et d'assurer une mise en œuvre cohérente et efficace.

3.3 Processus de concertation et de validation

Le processus de planification tripartite du programme **PRIMA** repose sur une démarche participative impliquant divers acteurs pour assurer l'adhésion et la mise en œuvre effective du plan d'action. Les réseaux d'OP (ROPPA³, ROAC⁴, POSCAO⁵, PNOPPA⁶, CTOP⁷, COSESC⁸) sont consultés et impliqués dans la planification des interventions du **PRIMA**, tant au niveau national que régional.

Leur participation est essentielle pour assurer la prise en compte des besoins et priorités des producteurs et la durabilité des actions du programme. En conséquence, les plans d'action nationaux et régionaux doivent être partagés selon qu'il s'agit du niveau national ou régional avec les OP et leurs commentaires doivent être recueillis et pris en compte. Cette interaction permettra d'identifier les activités spécifiques à mettre en

œuvre en collaboration avec les OP pour renforcer leur participation aux marchés. Les modalités de collaboration entre les UGP, l'UniR-AT et les OP seront définies lors de cette interaction pour la mise en œuvre des activités et le suivi des résultats. Cette consultation permettra d'identifier les actions pertinentes de renforcement des capacités des OP en matière de planification, de gestion et de suivi-évaluation à prendre en compte.

Ce processus comprend des réunions techniques comme les comités de pilotage (COPIL), des ateliers de consultation et l'implication des partenaires techniques et financiers. Les plateformes de dialogue, les mécanismes de partage d'information, les formations, etc. sont aussi des outils sur lesquels on peut s'appuyer. Les étapes clés de ce processus de concertation et de validation sont :

3 Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA)

4 Réseau Ouest-Africain des Céréaliers (ROAC)

5 La Plateforme des organisations de la société civile d'Afrique de l'Ouest (POSCAO)

6 Plateforme nationale des organisations paysannes et de producteurs agricoles du Bénin (PNOPPA-Bénin)

7 Coordination Togolaise des Organisations Paysannes (CTOP)

8 Coordination pour le suivi évaluation par la société civile (COSESC)

3.2.3 Réunions techniques et ateliers entre PRIMA Bénin, PRIMA Togo et l'ARAA

Les réunions techniques et ateliers entre **PRIMA** Bénin, **PRIMA** Togo et l'ARAA visent à structurer un cadre d'échange régulier pour élaborer un plan d'action cohérent et opérationnel. Les activités clés incluent une réunion de cadrage initiale pour définir les modalités de planification, des ateliers techniques destinés à affiner les priorités et à établir des actions concrètes, ainsi que des réunions de validation pour

3.3.1 Implication des acteurs du secteur agricole et des partenaires techniques et financiers

L'implication des acteurs du secteur agricole et des partenaires techniques et financiers est essentielle à la réalisation des objectifs du programme. La méthodologie repose sur la mobilisation des organisations de producteurs (OP), du secteur privé et des institutions de financement. Une attention particulière est portée à l'engagement des OP dans la mise en œuvre des activités, notamment à travers des conventions-cadres avec des plateformes agricoles nationales. Le programme vise également à renforcer la structuration et la professionnalisation des OP afin d'assurer leur participation active. Par ailleurs, des consultations régulières avec les

garantir l'alignement des actions avec les objectifs du **PRIMA** et les politiques régionales.

Les **livrables attendus** de ce processus comprennent un rapport résumant les réunions et ateliers de concertation tenus par les pays et ou par l'ARAA, ainsi qu'un tableau validant les actions et engagements des parties prenantes, assurant ainsi une coordination efficace entre les différents acteurs impliqués.

partenaires techniques et financiers (PTF) assureront la mobilisation adéquate des ressources, tout en intégrant leurs retours et recommandations dans le processus de planification.

Les **livrables attendus** incluent une synthèse des recommandations des parties prenantes, ainsi que des engagements des partenaires techniques et financiers concernant les actions à soutenir.

Le processus de concertation et de validation du programme **PRIMA** est conçu pour favoriser l'engagement de toutes les parties prenantes. Les réunions techniques, les ateliers et l'implication active des acteurs clés permettent de construire un plan d'action solide et partagé, maximisant ainsi les chances de succès du programme.

3.4 Élaboration du plan d'action tripartite

L'élaboration du plan d'action tripartite du programme **PRIMA** vise à traduire les priorités identifiées en un plan d'action structuré, avec des objectifs clairs, un chronogramme précis et une allocation adéquate des ressources. Cette phase comprend la définition des objectifs stratégiques et opérationnels, la programmation des activités, et la mise en place de mécanismes de financement et de mobilisation des ressources.

L'UniR-AT consolide les plans d'action nationaux et les contributions des OP en un plan de travail et budget annuel (PTBA) consolidé pour le **PRIMA**. Ce PTBA consolidé est soumis à la validation du Comité de Pilotage Conjoint (CoPiC) du **PRIMA**, composé de représentants des gouvernements du Bénin et du Togo, de la CEDEAO, du secteur privé et des plateformes d'OP. Les points clés à aborder lors de la validation sont : la cohérence entre les interventions prévues aux niveaux national, régional et des OP ; l'alignement sur les orientations stratégiques du **PRIMA** et les priorités des bailleurs de fonds ; la faisabilité des activités et réalisme du budget ; les mécanismes de suivi-évaluation pour assurer le suivi des progrès et l'évaluation de l'impact du programme.

Les étapes clés de cette élaboration :

3.3.2 Définition des objectifs stratégiques et opérationnels

La définition des objectifs stratégiques et opérationnels vise à établir les grands objectifs du plan d'action en les alignant sur les axes d'intervention du **PRIMA**. Les activités clés comprennent la formulation des objectifs généraux du plan, leur déclinaison en objectifs spécifiques et opérationnels adaptés à chaque pays ainsi qu'au niveau régional, et l'élaboration d'indicateurs de performance pour suivre l'exécution des actions.

Les **livrables attendus** de ce processus incluent un cadre logique tripartite qui présente les objectifs et les indicateurs de performance, ainsi qu'un tableau récapitulatif des objectifs stratégiques et opérationnels, garantissant ainsi une mise en œuvre efficace et mesurable du plan d'action.



3.3.3 Programmation des activités (chronogramme, responsabilités, ressources nécessaires)

La programmation des activités a pour objectif d’assurer une mise en œuvre efficace du plan d’action en précisant le séquençement des interventions, les responsabilités et les ressources mobilisées. Les activités clés incluent l’élaboration d’un chronogramme détaillé des interventions à court, moyen et long terme, ainsi que la définition des rôles et responsabilités entre **PRIMA** Bénin, **PRIMA** Togo et l’ARAA. De plus, une estimation des ressources humaines et financières nécessaires à la mise en œuvre sera effectuée.

Les livrables attendus de cette étape comprennent un diagramme de Gantt détaillé du plan d’action tripartite et une matrice des rôles et responsabilités (RACI) qui précise le rôle de chaque acteur, garantissant ainsi une coordination efficace et une clarté dans l’exécution des activités.

3.3.4 Mécanismes de financement et de mobilisation des ressources

Les mécanismes de financement et de mobilisation des ressources visent à garantir un financement adéquat et durable du plan d’action. Parmi les activités clés, une analyse des sources de financement disponibles, incluant les fonds nationaux ainsi que les financements régionaux et internationaux, sera

réalisée. Le financement du **PRIMA** provient de plusieurs sources, telles que le FIDA, l’OFID, les bénéficiaires et les gouvernements du Bénin et du Togo, avec un mécanisme de rétrocession des fonds nationaux prévu. Une stratégie de mobilisation des ressources sera définie, fondée sur les engagements des parties prenantes, et des mécanismes de gestion et de suivi budgétaire seront mis en place pour assurer une utilisation efficace des ressources. L’UniRAT sera responsable de la préparation, de la soumission et du suivi du Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA) pour les activités financées par le don **PRIMA**. De plus, les budgets nationaux et régionaux devront être élaborés selon un modèle commun et communiqués périodiquement afin de permettre une consolidation des rapports budgétaires.

Les livrables attendus incluent une stratégie de financement et de mobilisation des ressources ainsi qu’un plan budgétaire détaillé par activité.

L’élaboration du plan d’action tripartite est un processus essentiel pour la réussite du programme **PRIMA**. Il permet de définir clairement les objectifs, d’organiser les activités de manière efficace et de garantir un financement adéquat pour la mise en œuvre du programme. La production d’une stratégie de financement et d’un plan budgétaire détaillé par activité est indispensable à la bonne gestion du programme.

Étapes	Objectifs	Livrables clés
Identification des actions prioritaires	Identifier les besoins nationaux et les interventions régionales	Rapport d’analyse, liste des priorités
Concertation et validation	Assurer l’adhésion des parties prenantes et la validation des actions	Rapport des réunions, engagements des acteurs
Élaboration du plan d’action	Définir un plan structuré avec des objectifs, un calendrier et un financement	Cadre logique, chronogramme, plan budgétaire



4 Mécanismes de mise en œuvre et de suivi-évaluation

4.1 Modalités de coordination

Le PTBA validé est mis en œuvre par les UGP nationales, l'UniR-AT et les OP selon les modalités définies.

4.1.1 Rôles respectifs de PRIMA Bénin, PRIMA Togo et de l'ARAA

Les mécanismes de financement et de mobilisation des ressources visent à garantir un financement adéquat et durable du programme. Une stratégie de mobilisation des ressources sera élaborée, s'appuyant sur les engagements des parties prenantes, et des mécanismes de gestion budgétaire seront instaurés pour assurer une utilisation efficace des ressources. L'UniRAT sera chargée de la préparation et du suivi du Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA) pour les activités financées par le don **PRIMA**. De plus, les budgets nationaux et régionaux devront être élaborés selon un **modèle commun** pour permettre une consolidation efficace des rapports budgétaires.

Les **livrables attendus** incluent une stratégie de financement et de mobilisation des ressources ainsi qu'un plan budgétaire détaillé par activité.

4.1.2 Création d'un comité de coordination tripartite

La création d'un comité de coordination tripartite a pour objectif de piloter la mise en œuvre du programme de manière efficace. Ce comité sera composé d'un président (Coordonnateur régional), de deux Vice-présidents (Coordonnateurs **PRIMA** pays),

de trois rapporteurs (Responsables Suivi évaluation : ARAA et UGP pays) et les membres (premiers responsables de chaque partenaire stratégique de mise en œuvre). Un représentant des partenaires techniques et financiers pourra également être inclus, ainsi que des experts techniques, selon les besoins. Le fonctionnement du comité reposera sur des **réunions trimestrielles** destinées à suivre la progression des actions et à résoudre les défis rencontrés, ainsi que sur une évaluation semestrielle pour identifier les ajustements nécessaires. De plus, le comité produira des comptes rendus et des recommandations visant à améliorer la mise en œuvre du programme.

Les **livrables attendus** comprennent les termes de référence (TDR) du comité de coordination et les rapports des réunions accompagnés de recommandations d'ajustement.

Ce dispositif de coordination vise à assurer une collaboration efficace entre les différentes entités impliquées dans le programme **PRIMA**, en définissant clairement les rôles et en mettant en place un comité de coordination pour piloter la mise en œuvre et garantir la cohérence des actions. La mise en place d'un tel dispositif est essentielle pour l'atteinte des objectifs du programme.



4.2 Suivi-évaluation des interventions

Le système de suivi-évaluation permet de mesurer les progrès de la mise en œuvre, d'identifier les difficultés rencontrées et de proposer des ajustements si nécessaire. Des rapports réguliers sont produits et partagés avec le CoPiC et les bailleurs de fonds. Des missions de supervision conjointes sont organisées par le FIDA, la CEDEAO et les gouvernements du Bénin et du Togo pour évaluer l'état d'avancement du programme et formuler des recommandations.

4.2.1 Définition des indicateurs de performance

La définition des indicateurs de performance est essentielle pour le dispositif de suivi et évaluation (S&E) du programme, qui repose sur des indicateurs SMART permettant de mesurer son impact. Les types d'indicateurs suivis incluent des indicateurs de processus, tels que le nombre de réunions de concertation tenues ; des indicateurs de performance, comme le taux d'adoption des mesures d'intégration des marchés ; et des indicateurs d'impact, par exemple l'augmentation du volume des échanges agricoles entre le Bénin et le Togo.

Les livrables attendus comprennent un cadre de mesure des résultats avec les indicateurs définis, ainsi qu'un tableau récapitulatif des indicateurs et des sources de vérification, garantissant ainsi une évaluation rigoureuse et efficace du programme.

4.2.2 Fréquence et modalités de suivi

Le **suivi des activités** sera réalisé avec une fréquence **trimestrielle**, permettant la remontée des données aux niveaux nationaux, et sera complété par une **évaluation semestrielle** pour identifier les ajustements nécessaires. L'ARAA sera responsable de la consolidation des rapports annuels. Les outils et méthodes de suivi comprendront l'utilisation de tableaux de bord dynamiques, l'organisation

de missions de suivi sur le terrain, ainsi que des enquêtes de perception auprès des bénéficiaires.

Les livrables attendus incluent des rapports trimestriels et semestriels, ainsi qu'un tableau de suivi des indicateurs, garantissant ainsi une évaluation continue et efficace des activités mises en œuvre.

4.2.3 Mécanismes d'ajustement et d'amélioration continue

Un dispositif d'apprentissage continu sera établi pour permettre des ajustements en temps réel au sein du programme. Les mécanismes d'amélioration comprendront des réunions d'apprentissage visant à recueillir le retour d'expérience des acteurs de terrain, ainsi qu'un système de feedback avec les bénéficiaires pour s'assurer que leurs besoins et attentes sont pris en compte. De plus, le plan d'action tripartite sera mis à jour annuellement en fonction des résultats obtenus.

Les livrables attendus incluent des rapports d'analyse et des recommandations d'ajustement, ainsi qu'une mise à jour des plans d'action, garantissant ainsi une amélioration continue et une adaptation efficace aux réalités du terrain.

Ce dispositif de suivi-évaluation est conçu pour garantir que le programme **PRIMA** atteigne ses objectifs en mesurant régulièrement les progrès, en ajustant les interventions si nécessaire, et en encourageant un processus d'apprentissage continu. Le système de S&E du **PRIMA** s'intègre aux systèmes de suivi-évaluation des PNIASAN (Bénin et Togo) et de l'ECOWAP, en leur fournissant les informations nécessaires. Il est basé sur une approche de gestion axée sur les résultats qui vise à clarifier les priorités, à aligner les programmes et à allouer les ressources de manière appropriée.

4.3 Outils de reporting et communication

4.3.1 Formats standards de rapportage

Des formats standards de rapportage seront établis afin d'assurer la cohérence et la clarté des informations communiquées. Les documents de reporting clés comprendront des rapports de mise en œuvre, à la fois trimestriels et annuels, ainsi que des fiches de suivi des indicateurs au format standardisé. De plus, des tableaux de bord interactifs seront mis en place pour permettre un suivi en temps réel des progrès.

Les livrables attendus de cette initiative incluent des modèles de rapports standardisés et des tableaux de bord destinés au suivi des résultats, garantissant ainsi une communication efficace et structurée des informations relatives au programme.

4.3.2 Organisation de rencontres périodiques entre les parties prenantes

Des rencontres périodiques seront organisées afin de partager les résultats du programme et d'ajuster les stratégies en conséquence. Ces rencontres comprendront des réunions mensuelles du comité de coordination, des ateliers annuels de revue des performances impliquant les acteurs du secteur agricole, ainsi que des sessions de plaidoyer destinées aux décideurs politiques et aux bailleurs de fonds.

Les livrables attendus de ces initiatives incluront un agenda des rencontres de suivi et des rapports détaillant les ateliers ainsi que les recommandations formulées, assurant ainsi une communication efficace et une collaboration renforcée entre toutes les parties prenantes.

4.3.3 Stratégie de diffusion des résultats et des bonnes pratiques

Conformément à la stratégie régionale de gestion des savoirs et communication, des actions seront mises en place pour garantir une large diffusion des résultats et des bonnes pratiques du programme.

Les canaux de diffusion incluront des bulletins d'information périodiques, des publications en ligne et sur les réseaux sociaux, ainsi que des conférences et webinaires présentant les résultats obtenus. De plus, la capitalisation des bonnes pratiques sera réalisée sous forme de guides et d'études de cas.

Les livrables attendus de cette stratégie comprennent des fiches de capitalisation des bonnes pratiques, des bulletins d'informations, etc. pour une visibilité et un partage efficace des connaissances acquises.

Ce système de reporting et de communication vise à assurer la transparence et la diffusion des informations, en utilisant des outils standardisés, des rencontres régulières et des canaux de diffusion variés pour partager les résultats et les bonnes pratiques du programme. L'accent est mis sur une approche participative et une communication efficace pour impliquer toutes les parties prenantes et optimiser l'impact du programme.

L'UniR-AT est chargée de la consolidation des indicateurs dans le cadre logique. Les systèmes de S&E sont harmonisés et normalisés afin de pouvoir rendre compte des indicateurs clés identifiés au niveau régional. Le système de S&E inclut des études de base, le suivi d'échantillons pour surveiller l'impact au niveau des ménages et le contrôle des réalisations. Des rapports d'avancement trimestriels ou semestriels doivent être fournis par chaque pays et consolidés au niveau régional. Un rapport annuel de performance est également requis. Les rapports doivent être intégrés dans la base de données MESECOPS⁹ pour la documentation et la diffusion. Le Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA), partenaire clé du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et de la Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) est impliqué dans le plaidoyer et la capitalisation d'expériences. L'UniR-AT travaillera en partenariat stratégique avec le ROPPA, qui sera chargé de documenter, de communiquer et de partager les expériences entre les pays et les principales parties prenantes.

4.4 Synthèse des mécanismes de mise en œuvre et suivi-évaluation

Axes	Objectifs	Livrables clés
Coordination	Assurer une gouvernance efficace	Comité de coordination, TDR et rapports de réunion
Suivi-évaluation	Mesurer la performance et ajuster les interventions	Cadre de résultats, tableaux de suivi
Reporting & Communication	Assurer la transparence et la diffusion des résultats	Rapports standardisés, fiches de capitalisation

5

Défis et mesures d'atténuation

5.1 Défis potentiels de la coordination tripartite

5.1.1 Problèmes de gouvernance et de coordination

La coordination tripartite entre **PRIMA** Bénin, **PRIMA** Togo et l'ARAA rencontre plusieurs défis majeurs. Parmi ceux-ci, on note un manque de clarté dans la répartition des rôles et responsabilités entre les trois entités, ce qui complique la gestion des activités. Les rapports de supervision des projets nationaux du **PRIMA**-Bénin et du **PRIMA**-Togo de novembre 2024 en recommandant la formalisation d'une planification tripartite, signalent l'existence d'un manque de clarté ou d'une insuffisance dans la coordination effective des rôles et responsabilités entre les trois entités. De plus, la dispersion géographique des équipes et la diversité des acteurs impliqués rendent difficile une coordination efficace. Ceci est une analyse tirée du rapport de conception du don qui mentionne que le caractère régional de l'intervention présenterait des risques inhérents à la coordination, à la cohérence et à la gestion du programme. Ces problèmes de communication et de synchronisation des actions entre les différents niveaux de gouvernance, tant national que régional, peuvent entraîner des retards dans la mise en œuvre des activités, un risque de duplication ou d'incohérence dans les interventions, ainsi qu'une réduction de l'efficacité des actions planifiées.

Le manque de clarté dans les rôles, la dispersion géographique et les problèmes de communication sont des défis importants pour la coordination tripartite du programme **PRIMA**. Ces problèmes peuvent entraîner des retards, des duplications et une réduction de l'efficacité du programme. Il est important de noter que, l'UniRAT, basée au sein de l'ARAA, a pour mandat de veiller à l'harmonisation et à la cohérence des approches, instruments de mise en œuvre et des produits du **PRIMA** dans les deux pays, en se concentrant sur des activités de suivi-évaluation, de gestion des savoirs, de collecte

et d'analyse de données primaires, de rapportage et d'évaluation des impacts. L'UniRAT doit également renforcer les institutions des UGP des deux pays. Ces problèmes de coordination existant entre l'UniRAT et les équipes nationales sont relevés dans les aides mémoires de supervision de 2024 pour le **PRIMA** BENIN et l'ARAA.

5.1.2 Mobilisation des financements

La mobilisation des financements pour le programme **PRIMA** fait face à plusieurs défis majeurs. Tout d'abord, la dépendance aux financements externes pose un problème, car elle peut entraîner des retards dans l'exécution des activités en raison de l'attente de fonds de la part des bailleurs et des partenaires techniques. De plus, les contraintes budgétaires nationales limitent les engagements financiers des États, rendant difficile la mobilisation de fonds de contrepartie et affectant ainsi les décaissements et la performance du projet. Les allocations budgétaires des gouvernements sont souvent insuffisantes pour couvrir les besoins du programme, et il est également difficile d'identifier des sources de financement complémentaires adaptées aux priorités du programme, ce qui crée un déficit de financement.

Les conséquences de ces défis peuvent être significatives, entraînant un risque de ralentissement ou d'abandon de certaines interventions faute de ressources suffisantes, comme en témoigne les retards importants dans le décaissement des fonds au Togo et l'annulation du Don OFID pour la coordination régionale. De plus, un manque de ressources financières peut réduire l'impact des actions entreprises et limiter la flexibilité nécessaire pour ajuster les activités en fonction des besoins émergents, avec des retards dans la signature des conventions et la mise en œuvre qui aggravent encore les problèmes de décaissement.

La dépendance aux financements externes, les contraintes budgétaires nationales et la difficulté à identifier des sources de financement complémentaires sont des obstacles importants pour la mise en œuvre efficace du programme **PRIMA**. Ces problèmes peuvent entraîner des retards, une réduction de l'impact et un manque de flexibilité pour le programme. L'allocation de fonds pour le **PRIMA**-Togo a été affectée par les priorités données aux instruments de dons par rapport aux prêts, limitant les ressources pour les investissements majeurs et les salaires. Les retards dans la mobilisation des fonds et dans l'exécution des activités ont un impact négatif sur la réputation du projet.

5.1.3 Alignement des priorités entre les pays et l'ARAA

L'alignement des priorités entre le Bénin, le Togo et l'ARAA rencontre plusieurs défis majeurs. Tout d'abord, les différences d'orientations stratégiques et politiques agricoles compliquent l'adoption d'une approche harmonisée pour le programme **PRIMA**. Par ailleurs, les disparités en matière de capacités institutionnelles et techniques peuvent entraver la mise en œuvre des interventions et engendrer des déséquilibres. De même, les contraintes administratives et réglementaires spécifiques à chaque pays compliquent l'intégration des marchés agricoles au niveau régional.

Ces défis peuvent entraîner des difficultés à établir une vision commune sur les actions prioritaires, conduisant à des divergences dans la mise en œuvre du programme. Il existe également un risque de blocage dans certaines interventions régionales, car les priorités nationales peuvent primer sur les objectifs régionaux, ce qui peut aboutir à un manque d'appropriation locale des recommandations de l'ARAA en raison des spécificités nationales et des différences de priorités.

Les différences d'orientations stratégiques, les disparités de capacités et les contraintes administratives entre le Bénin, le Togo et l'ARAA constituent des obstacles importants pour la mise en œuvre efficace du programme **PRIMA**. Ces problèmes peuvent entraîner des difficultés dans l'émergence d'une vision partagée, des blocages dans sa mise en œuvre et d'un manque d'appropriation locale des recommandations. Il est donc impératif de tenir compte des contextes nationaux spécifiques lors de la planification et de la mise en œuvre des activités du **PRIMA** afin de garantir l'efficacité et la durabilité du programme. Le programme vise à renforcer les politiques agricoles et commerciales existantes et à promouvoir l'intégration économique régionale, mais pour ce faire, il est important d'harmoniser les approches et de s'assurer que les politiques nationales soutiennent les objectifs régionaux.

5.2 Stratégies d'atténuation

5.2.1 Renforcement du dialogue et de la synergie entre les acteurs

Le renforcement du dialogue et de la synergie entre les acteurs du programme **PRIMA** est essentiel pour améliorer la collaboration entre **PRIMA** Bénin, **PRIMA** Togo et l'ARAA. Pour ce faire, plusieurs mesures d'atténuation sont proposées, notamment la définition claire des rôles et responsabilités à travers l'élaboration d'un document de référence, tel qu'un cadre de gouvernance, afin de surmonter les défis liés à la répartition des responsabilités. Un mécanisme de concertation continue sera également mis en place, avec des réunions techniques

régulières et des groupes de travail thématiques pour favoriser un dialogue constant, répondant ainsi aux difficultés de coordination dues à la dispersion géographique et à la diversité des acteurs. De plus, un système de communication efficace sera instauré grâce à l'utilisation de plateformes numériques collaboratives pour le partage d'informations en temps réel. Un plan de renforcement des capacités sera développé pour améliorer la coordination des équipes nationales et pallier les écarts dans les capacités institutionnelles et techniques entre les deux pays.

Les livrables attendus incluent un document de clarification des rôles et responsabilités (RACI), une feuille de route pour les concertations régulières, ainsi qu'un plan de renforcement des capacités des parties prenantes.

Ces solutions visent à améliorer la coordination et la synergie entre les acteurs du programme **PRIMA**, en s'attaquant aux défis identifiés tels que le manque de clarté dans les rôles, les problèmes de communication et les disparités de capacités. L'UniRAT au sein de l'ARAA jouera un rôle clé dans l'harmonisation des approches et la coordination des activités entre les deux pays, tout en assurant la mise en place d'un système de suivi-évaluation régional.

5.2.2 Mobilisation des ressources complémentaires

La mobilisation des ressources complémentaires est essentielle pour assurer un financement plus stable et diversifié du programme. Parmi les mesures d'atténuation proposées, la diversification des sources de financement sera priorisée, en sollicitant plusieurs bailleurs de fonds et en explorant des opportunités de cofinancement afin de réduire la dépendance à une seule source. Cela inclut la recherche de ressources supplémentaires auprès de la Division de l'Engagement, du Partenariat et de la Mobilisation des Ressources (GPR) du FIDA et la réévaluation des montants des prêts de l'OFID, ainsi que la réservation d'une partie de la prochaine allocation SABP¹⁰ pour les pays. En outre, un mécanisme de financement innovant sera développé, intégrant des contributions du secteur privé et des institutions financières régionales pour créer un système de financement plus durable. Le programme facilitera également l'accès aux services financiers pour les promoteurs en renforçant les instruments nationaux d'accès au crédit et en promouvant les services financiers numériques. Parallèlement, un plaidoyer sera mené auprès des gouvernements nationaux du Bénin et du Togo pour encourager un engagement financier accru, crucial face aux contraintes budgétaires nationales.

Les livrables attendus de ces initiatives incluent une stratégie de mobilisation des ressources pour diversifier le financement, un plan de plaidoyer définissant les actions à mener pour impliquer les gouvernements et partenaires, ainsi que des propositions concrètes de mécanismes de cofinancement impliquant le secteur privé et les institutions financières.

Les mesures suggérées, qui constituent une stratégie proactive pour améliorer la mobilisation des ressources du programme **PRIMA**, visent à diversifier les sources de financement, à innover dans les mécanismes de financement, à renforcer l'engagement des gouvernements nationaux et à créer un fonds commun pour couvrir les coûts opérationnels. La réalisation de ces mesures à travers une stratégie de mobilisation des ressources, un plan de plaidoyer et des propositions de cofinancement est essentielle pour assurer la stabilité financière et la durabilité du programme. Le plan de financement du **PRIMA** inclut des contributions du FIDA, de l'OFID, des gouvernements du Bénin et du Togo, ainsi que des bénéficiaires, avec un déficit de financement qui sera comblé grâce à des discussions avec les partenaires.

5.2.3 Mise en place de mécanismes de médiation en cas de divergence

La mise en place de mécanismes de médiation en cas de divergence est cruciale pour gérer les conflits potentiels entre les différentes parties prenantes du programme **PRIMA**. Parmi les mesures d'atténuation, la création d'un comité de médiation tripartite sera essentielle pour arbitrer les différends entre **PRIMA** Bénin, **PRIMA** Togo et l'ARAA, garantissant ainsi une résolution rapide et efficace des conflits afin d'éviter qu'ils n'entravent la mise en œuvre du programme. Des protocoles de gestion des conflits seront également élaborés pour définir les procédures à suivre en cas de désaccord sur les priorités ou les méthodes de mise en œuvre, fournissant un cadre clair et structuré pour la gestion des conflits.

Par ailleurs, des sessions de concertation stratégique seront organisées avec toutes les parties prenantes pour assurer un alignement des priorités et maintenir un consensus sur les objectifs du programme, permettant aux plateformes nationales d'organisations de producteurs des deux pays (PNOPPA et CTOP) ainsi que le ROPPA de formuler des positions communes. Enfin, un système de suivi des engagements sera mis en place pour s'assurer que chaque acteur respecte les décisions prises collectivement, renforçant ainsi la responsabilité et la confiance entre les différentes parties prenantes.

Les livrables attendus de ces mesures incluent les termes de référence du comité de médiation, un document cadre sur la gestion des différends et arbitrages, ainsi qu'un plan de suivi des engagements et recommandations de concertation.

Les mesures suggérées, qui constituent une approche structurée pour gérer les conflits potentiels au sein du programme **PRIMA**, visent à établir un comité de médiation, à élaborer des protocoles de gestion des conflits, à organiser des sessions de concertation stratégique et à mettre en place un système de suivi des engagements. La mise en œuvre de ces mesures (à travers les termes de référence du comité de médiation, un document cadre sur la gestion des différends et un plan de suivi des engagements) est essentielle pour assurer un environnement de travail harmonieux et efficace, où les conflits sont résolus de manière constructive et transparente. Le CoPiC (Comité de Pilotage Conjoint) est une plateforme de dialogue entre les gouvernements du Bénin et du Togo, la CEDEAO et les parties prenantes clés de la mise en œuvre du programme.

5.3 Stratégies d'atténuation

Défis	Impact potentiel	Stratégies d'atténuation	Livrables attendus
Gouvernance et coordination	Risque de retards et d'incohérence dans la mise en œuvre	Renforcement du dialogue et clarification des responsabilités	Document de gouvernance, feuille de route de concertation
Mobilisation des financements	Risque d'insuffisance de ressources pour exécuter les actions	Diversification des financements et plaidoyer auprès des bailleurs	Stratégie de mobilisation des ressources, plan de plaidoyer
Alignement des priorités	Risque de divergence entre les pays et l'ARAA	Création d'un mécanisme de médiation et d'un cadre de dialogue régulier	TDR du comité de médiation, plan de suivi des engagements



Conclusion et recommandations

Le Programme Régional d'Intégration des Marchés Agricoles (**PRIMA**) est une initiative ambitieuse de 108,6 millions d'USD visant à transformer durablement l'agriculture familiale au Bénin et au Togo de 2023 à 2028. Pour atteindre cet objectif, une démarche de planification tripartite a été formalisée, impliquant UniRAT, **PRIMA**-Bénin et **PRIMA**-Togo. Cette approche vise à assurer la cohérence des interventions aux niveaux national et régional.

La planification tripartite repose sur une approche collaborative et inclusive, intégrant activement toutes les parties prenantes. Elle s'aligne sur les cadres stratégiques régionaux, notamment la politique agricole de la CEDEAO (ECOWAP 2025). Une gestion axée sur les résultats (GAR) est adoptée pour un suivi rigoureux des progrès, tandis que la durabilité des actions et l'innovation sont priorisées à travers le renforcement des capacités locales et l'utilisation du numérique.

L'identification des actions prioritaires émane d'une analyse des besoins nationaux et des interventions transversales régionales. Un processus de concertation et de validation implique des réunions techniques, des ateliers et l'intégration des acteurs du secteur agricole et des partenaires techniques et financiers. L'élaboration du plan d'action tripartite comprend la définition des objectifs stratégiques et opérationnels, la programmation des activités et la mise en place de mécanismes de financement.

La coordination s'appuie sur les mandats respectifs de **PRIMA**-Bénin, de **PRIMA**-Togo et de l'ARAA, ainsi que sur le comité de coordination tripartite. Un dispositif de suivi-évaluation est mis en place, basé sur des indicateurs de performance et une approche d'amélioration continue. Des outils de reporting et de communication sont utilisés pour partager les résultats avec toutes les parties prenantes.

Enfin les défis potentiels identifiés tels que le manque de clarté dans la répartition des rôles, les difficultés de mobilisation des financements et l'alignement des priorités font l'objet de stratégies d'atténuation ciblées, incluant un dialogue renforcé, une diversification des sources de financement et des mécanismes de médiation en cas de divergence.

- **Recommandations pour une mise en œuvre efficace**
 - Pour garantir le succès du programme **PRIMA**, les recommandations suivantes sont essentielles :
 - Renforcement de la coordination et la communication :
 - préciser les rôles et responsabilités de chaque entité (UniRAT, **PRIMA**-Bénin et **PRIMA**-Togo) avec un document de référence (RACI) ;
 - mettre en place des mécanismes de concertation régulière à travers des réunions techniques et des groupes de travail thématiques ;
 - utiliser des plateformes numériques collaboratives pour faciliter le partage d'informations en temps réel.
- **Sécurisation et diversification des sources de financement :**
 - solliciter plusieurs bailleurs de fonds et explorer les opportunités de cofinancement pour réduire la dépendance à une seule source ;
 - développer des mécanismes de financement innovants incluant des contributions du secteur privé et des institutions financières régionales ;
 - plaider pour un engagement financier accru des gouvernements du Bénin et du Togo.

- Alignement des priorités et résolution efficace des conflits :
 - créer un comité de médiation tripartite pour arbitrer les différends ;
 - élaborer des protocoles de gestion des conflits pour préciser les procédures à suivre en cas de désaccord ;
 - organiser des sessions de concertation stratégique avec toutes les parties prenantes ;
 - mettre en place un système de suivi des engagements pour garantir le respect des décisions prises collectivement.
 - Adoption d'une gestion axée sur les résultats :
 - définir des indicateurs de performance précis et mesurables pour suivre les progrès ;
 - utiliser des outils de suivi-évaluation pour mesurer les progrès et identifier les éventuels problèmes ;
 - ajuster les interventions en fonction des données collectées et des défis rencontrés.
 - Promotion de la durabilité et l'innovation :
 - renforcer les capacités locales pour que les acteurs puissent prendre le relais après la fin du programme ;
 - assurer l'appropriation des investissements par les acteurs locaux ;
 - utiliser le numérique pour faciliter l'accès aux informations sur les prix et les offres agricoles ;
 - optimiser les chaînes de valeur agricoles pour augmenter leur valeur ajoutée.
- Perspectives pour l'amélioration du processus de planification tripartite

Pour améliorer continuellement le processus de planification tripartite, il est essentiel de :

 - évaluer régulièrement le dispositif de coordination en identifiant les points forts et les points à améliorer ;
 - adapter les mécanismes de suivi-évaluation en fonction des besoins et des contextes locaux ;
 - capitaliser sur les bonnes pratiques et les leçons apprises pour améliorer les interventions futures ;
 - renforcer l'engagement citoyen en assurant la participation active de la société civile et des organisations de producteurs aux initiatives du programme ;
 - encourager la participation des femmes et des jeunes dans toutes les étapes du processus ;
 - assurer une flexibilité et une adaptabilité du programme aux réalités changeantes du terrain ;
 - intégrer les préoccupations environnementales dans la planification et la mise en œuvre des activités ;
 - favoriser l'échange d'expériences entre les différents acteurs et les différentes régions.

En suivant ces recommandations et en adoptant une approche flexible et itérative, le programme PRIMA pourra atteindre ses objectifs et contribuer de manière significative à la transformation durable de l'agriculture familiale au Bénin et au Togo, en renforçant l'intégration des marchés et en améliorant les conditions de vie des populations rurales.

7

Annexes

7.1

Annexe 1 : Exemple de feuille de route pour l'élaboration de la planification tripartite du Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA) de l'année n

Date	Activités	Indicateurs de suivi / Livrables clés	Responsable	Entités associées
01-10 Oct n-1	Étape 1 : Définition des Orientations Stratégiques année « n » - Organisation de la mission annuelle de supervision. - Analyse des progrès (PTBA année « n-1 »), des rapports de supervision précédents et du contexte sous-régional. - Définition des priorités thématiques (corridors, engagement citoyen, politiques régionales) et du cadre budgétaire prévisionnel du Don régional pour année « n ».	- Rapport de la mission de supervision finalisé. - Document d'orientations stratégiques année « n » validé et partagé. - Cadre budgétaire prévisionnel du Don régional défini.	UniR-AT	FIDA, CEDEAO
11-31 Oct n-1	Étape 2 : Identification des Actions Prioritaires (Niveau National) Analyse des besoins spécifiques pour le Bénin et le Togo (analyse documentaire, consultations). * Élaboration des plans d'action nationaux (PRIMA-Bénin, PRIMA-Togo) alignés sur les orientations régionales, avec budget détaillé et mécanismes de S&E. * Consultation des plateformes d'OP nationales (PNOPPA, CTOP) pour intégrer leurs besoins et priorités.	- Rapport d'analyse des besoins spécifiques pour chaque pays. - Projets de PTBA année « n » pour le Bénin et le Togo disponibles. - Comptes rendus des consultations avec les OP nationales.	PRIMA Bénin &PRIMA Togo	Ministères, OP (PNOPPA, CTOP), acteurs locaux
01-10 Nov n-1	Étape 3 : Identification des Actions Prioritaires (Niveau Régional) - Analyse des complémentarités et synergies entre les plans d'action nationaux pour identifier les interventions transversales. - Consultation des plateformes d'OP régionales (ROPPA, etc.) sur les actions régionales. - Élaboration du plan d'action de l'UniR-AT pour année « n ».	- Document de priorisation des actions régionales. - Tableau des interventions transversales identifiées. - Projet de PTBA année « n » pour l'UniR-AT/ARAA disponible.	UniR-AT	OP régionales (ROPPA)

Date	Activités	Indicateurs de suivi / Livrables clés	Responsable	Entités associées
11-20 Nov n-1	Étape 4 : Processus de Concertation Technique et de Consolidation - Organisation d'un atelier technique tripartite pour affiner les priorités et assurer la cohérence des 3 projets de PTBA. - Consolidation des 3 PTBA en un projet de PTBA consolidé unique par l'UniR-AT. - Élaboration du cadre logique tripartite et de la matrice des responsabilités (RACI) pour 2026.	- Rapport de l'atelier de concertation technique. - Version 1 du PTBA consolidé année « n » rédigée. - Cadre logique 2026 et matrice RACI année « n » finalisés.	UniR-AT	PRIMA Bénin, PRIMA Togo
21-30 Nov n-1	Étape 5 : Consultation Élargie et Validation des Parties Prenantes - Partage du projet de PTBA consolidé avec les acteurs du secteur agricole (OP, secteur privé) et les partenaires techniques et financiers (PTF). - Organisation de réunions pour recueillir les recommandations et les engagements de financement des PTF.	- Synthèse des recommandations des parties prenantes. - Tableau des engagements validés des partenaires. - Version 2 du PTBA consolidé année « n » (intégrant les retours).	UniR-AT & UGP nationales	Acteurs secteur agricole, OP, secteur privé, PTF
01-15 Déc n-1	Étape 6 : Validation Finale et Finalisation du Plan d'Action - Soumission du PTBA consolidé final au Comité de Pilotage Conjoint (CoPiC) pour validation. - Intégration des dernières recommandations du CoPiC. - Production et diffusion des documents finaux : plan d'action tripartite, chronogramme (Gantt), plan budgétaire détaillé et stratégie de financement.	- Procès-verbal de la réunion du CoPiC validant le PTBA. - PTBA année « n » consolidé et validé. - Diagramme de Gantt et plan budgétaire détaillé année « n » disponibles.	UniR-AT	CoPiC (Gouvernements Bénin/Togo, CEDEAO, etc.)

7.2 Annexe 2 : Tableau synthèse de la démarche de planification tripartite (UniRAT-Bénin-Togo)

Étapes	Livrables attendus	Périodicité des livrables
Identification des actions prioritaires	- Rapport d'analyse détaillant les besoins spécifiques de chaque pays (Bénin et Togo)	Unique, réalisée lors des missions annuelles de supervision qui interviennent dans le dernier trimestre de l'année
	- Liste des défis et opportunités pour l'intégration des marchés agricoles entre le Bénin et le Togo	
	- Document de priorisation des actions régionales	
	- Tableau récapitulatif des interventions transversales identifiées	

Étapes	Livrables attendus	Périodicité des livrables
Concertation et validation	- Rapport résumant les réunions et ateliers de concertation	Les réunions techniques et ateliers sont organisés pour structurer un cadre d'échange régulier
	- Tableau validant les actions et engagements des parties prenantes	
	- Synthèse des recommandations issues des parties prenantes	
	- Engagements des partenaires techniques et financiers concernant les actions à soutenir	
Élaboration du plan d'action	- Cadre logique tripartite présentant les objectifs et les indicateurs de performance	L'UniR-AT consolide les plans d'action nationaux et les contributions des OP en un plan de travail et budget annuel (PTBA) consolidé
	- Tableau récapitulatif des objectifs stratégiques et opérationnels	
	- Diagramme de Gantt détaillé du plan d'action tripartite	
	- Matrice des responsabilités (RACI) précisant le rôle de chaque acteur	
	- Stratégie de financement et de mobilisation des ressources	
	- Plan budgétaire détaillé par activité	
Mise en œuvre et suivi-évaluation	- Termes de référence (TDR) du comité de coordination	Le comité de coordination se réunit mensuellement pour suivre la progression des actions.
	- Rapports des réunions du comité de coordination avec recommandations d'ajustement	Évaluation semestrielle pour identifier les ajustements nécessaires.
	- Cadre de mesure des résultats avec les indicateurs définis	
	- Tableau récapitulatif des indicateurs et des sources de vérification	
	- Rapports trimestriels de suivi des activités	Trimestriel
	- Rapports semestriels de suivi des activités	Semestriel
	- Tableau de suivi des indicateurs	Trimestriel/Semestriel
	- Rapports d'analyse et recommandations d'ajustement	Continu, en fonction des retours d'expérience
Reporting et communication	- Mise à jour des plans d'action	Annuellement
	- Modèles de rapports standardisés	Les documents de reporting clés incluent des rapports de mise en œuvre, à la fois trimestriels et annuels
	- Tableaux de bord pour le suivi des résultats	
	- Agenda des rencontres de suivi	
	- Rapports détaillant les ateliers et les recommandations formulées	
	- Document détaillant la stratégie de communication et de diffusion	
	- Fiches de capitalisation des bonnes pratiques	



Programme Régional d'Intégration des Marchés Agricoles (PRIMA)

Contacts:

PRIMA Régional ARAA / CEDEAO: ✉ araa@araa.org

PRIMA-BENIN: ✉ procarbenin@gmail.com / procar@procarbenin.org

PRIMA-TOGO: ✉ prima.togo2023@gmail.com

