



La construction des IEM sous Maîtrise d'Ouvrage Communale Partielle (MOCP)

RENFORCER LA BONNE GOUVERNANCE LOCALE

MAI 2021



LA CONSTRUCTION DES IEM SOUS MAÎTRISE D'OUVRAGE COMMUNALE PARTIELLE (MOCP)

1

Messages clés

- ◆ La maîtrise d'ouvrage communale partielle (MOCP) est une innovation mise en œuvre pour corriger les insuffisances de la maîtrise d'ouvrage communale intégrale (MOC) et, in fine garantir la réalisation dans le délai contractuel des Infrastructures et Equipements Marchands (IEM) prévus dans le cadre du programme ACMA2 ;
- ◆ La mise en œuvre de la MOCP a consisté en une délégation de la maîtrise d'ouvrage à une autorité tierce (ici le programme ACMA2 à travers l'IFDC) qui a alors assuré la coordination des processus de passation de marché, de suivi-contrôle et de gestion des contrats en collaboration avec les acteurs des communes ;
- ◆ La MOCP a permis de réduire substantiellement les délais de réalisation des IEM, notamment en raccourcissant les échéances depuis la procédure de passation des marchés jusqu'à l'exécution physique des IEM. Ainsi, la MOCP a permis de réaliser en deux (02) années ce que la MOC a fait en quatre (04) années et plus ;
- ◆ La réussite de la MOCP repose sur trois (03) éléments clés : La sélection des prestataires de qualité avec un cahier de charge adapté, le paiement presque en temps réel des acomptes et l'adhésion des autorités locales. Pour réussir la mise en œuvre de la MOCP, il est essentiel de déléguer la coordination de la sélection et du paiement des prestataires à une autorité indépendante ;
- ◆ Le raccourcissement des délais, bien qu'étant l'objectif de la MOCP constitue en même temps un facteur de risque pour la qualité et la sûreté des ouvrages. Il est recommandé de réviser et d'aligner les délais (soumission des offres, réalisation des ouvrages ...) suivant la complexité des ouvrages afin de permettre aux prestataires d'améliorer la qualité des ouvrages et de respecter les normes en génie civil ;
- ◆ Les communes reconnaissent les avantages de la MOCP et s'y accommodent, acceptant cette approche comme une clause impérative du bailleur (ACMA). Cependant elles perçoivent à travers l'approche, une dévolution de leur pouvoir et une opportunité manquée de mobilisation des ressources, y compris des taxes.

2

Enjeux et contexte de mise en œuvre de la MOCP pour la réalisation des IEM

La construction des Infrastructures et Equipements Marchands (IEM) est capitale et stratégique pour la réalisation de la théorie de changement de ACMA2 (ACMA, 2017). En effet, les infrastructures constituent un outil de mobilisation de l'offre en vue de l'accroissement des échanges commerciaux. De ce fait, il est important que les IEM soient achevés dans un délai court pour permettre non seulement aux acteurs de faire l'apprentissage de la gestion de ces IEM mais aussi et surtout d'offrir l'opportunité pour le stockage et la conservation des produits afin de réduire le bradage. Ainsi, la construction des IEM permettra d'accroître les revenus agricoles et in fine contribuera à l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations.

Dans la mise en œuvre des projets de construction et d'amélioration des Infrastructures et Équipements Marchands (IEM), les collectivités locales (communes et municipalités) dans la plupart des cas ont recours à des partenaires techniques et financiers, à des prestataires, et assurent la « maîtrise d'ouvrage ». Cette maîtrise d'ouvrage communale (MOC) confère aux collectivités locales le pouvoir de décision pour élaborer et exécuter les projets, en jouant un rôle d'organisateur, de coordonnateur et de suivi-contrôle (par elle-même ou par délégation ou par assistance) de la bonne exécution et de la qualité des ouvrages. Cette procédure est prescrite et encadrée par la loi 2001-07 du 09 Mai 2001 portant maîtrise d'ouvrage public en République du Bénin, et par le code des marchés publics en République du Bénin.

Entre 2014 et 2017, le programme ACMA1, a appuyé les communes des départements de l'Ouémé, du Plateau et du Zou dans l'identification et le financement des IEM en s'appuyant sur l'approche de la MOC, avec donc un transfert de ressources aux communes pour la réalisation des ouvrages. Sur les 14 IEM prévus, seulement 04 ont été réalisés avant la fin du programme en novembre 2017 (ACMA, 2017). En effet, les procédures se sont enlisées dans un contexte de lourdeur et d'inefficacité administratives avec en plus des risques fiduciaires avec pour conséquence un retard dans l'élaboration et la réalisation des ouvrages communaux et un cadre inopérant pour l'atteinte des objectifs du programme ACMA.

Face à cette situation, le programme ACMA dans sa seconde phase (ACMA2) a fait le choix d'une nouvelle approche dite : Maîtrise d'Ouvrage Communale Partielle (MOCP). Cette nouvelle approche est adoptée pour la mise en œuvre des travaux confortatifs et la finalisation de l'IEM de la FUPRO-BENIN entamée lors de la phase 1, et pour la construction de 12 nouvelles IEM au profit des Pôles d'Entreprises Agricoles (PEA) et des collectivités locales. Dans la pratique, le programme ACMA2 partage la maîtrise d'ouvrage avec les collectivités locales à travers (i) l'accompagnement des acteurs directs dans l'expression des besoins, (ii) l'élaboration des projets d'IEM (études techniques et études de faisabilité économique et financière), (iii) la coordination du processus de passation et d'attribution des marchés publics, (iv) le suivi des travaux de réalisation des IEM (contrôle des chantiers par des consultants) et (v) le rapportage technique et financier et la gestion des contrats de subvention.

Par ailleurs, l'approche MOCP contribue également à l'atteinte d'un objectif thématique du programme ACMA2 : la bonne gouvernance. En effet, l'approche MOCP permet de réduire la lourdeur administrative, les poches de corruption et de mettre en œuvre les initiatives de développement avec célérité et dans le respect des procédés légaux.

3

Activités menées

Contrairement à la pratique dans l'approche de la Maîtrise d'Ouvrage Communale (MOC), la nouvelle approche de MOCP ne prévoit plus de transfert des ressources aux communes pour la réalisation des IEM, mais plutôt un partage de la maîtrise d'ouvrage et des responsabilités avec une autorité tierce (ici le programme ACMA2 à travers l'IFDC) et d'autres parties prenantes.

Tableau 1: Responsabilités des parties prenantes le long du processus de réalisation des IEM

Étapes	Collectivités locales	PEA	ACMA
Expression des besoins	+++	+++	+
Élaboration des projets	+	+	+++
Passation et attribution des marchés	+	+	+++
Suivi des travaux	++	+	+++
Gestion des contrats (technique et financiers)	-	-	+++

Très forte responsabilité (+++) ; Forte responsabilité (++) ; Faible responsabilité (+) ; Aucune responsabilité (-)

Dans le cadre de ce partage de la maîtrise d'ouvrage, le programme ACMA2 a coordonné les activités suivantes : (i) l'accompagnement des acteurs directs dans l'expression des besoins, (ii) l'élaboration des projets d'IEM (études techniques et études de faisabilité économique et financière), (iii) les processus de passation et d'attribution des marchés publics, (iv) le suivi des travaux de réalisation des IEM et (v) le rapportage technique et financier et la gestion des contrats de subvention et de prestation. Dans la mise en œuvre de ses différentes activités, le programme ACMA2 en sa qualité d'autorité contractante a interagi avec plusieurs catégories d'acteurs, mettant l'accent sur la participation et l'inclusion sociale en impliquant activement divers acteurs dont :

- **Les collectivités locales (mairies) qui sont les maîtres d'ouvrage et qui portent les besoins en IEM.** Elles ont été activement impliquées dans les phases critiques des projets notamment l'identification des besoins, la passation des marchés, la gestion des conflits, le suivi des projets, etc. L'intercommunalité des Collines (GIC) a assuré la coordination des concertations avec les maires et a facilité l'identification des besoins, le suivi de la réalisation des IEM.
- **Les acteurs économiques des Pôles d'Entreprises Agricoles (PEA).** Ils sont impliqués dans les phases d'identification des IEM, d'analyse des dossiers et de sélection des prestataires, puis dans le suivi de la réalisation des IEM ;
- **Les prestataires (entreprises et maîtres d'œuvres),** c'est-à-dire le ou les prestataires contractés le long de la chaîne d'exécution des projets IEM. Il s'agit d'une part, des cabinets chargés de l'élaboration des projets IEM, du suivi des travaux de construction des IEM, et d'autre part de l'entreprise exécutante, chargée de l'exécution physique des projets pensés et validés par les acteurs directs, les Cadres de Concertation Intercommunale (CCIC), l'Autorité contractante, le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre.

La mise en œuvre de la nouvelle approche a également connu la réalisation des études techniques de faisabilité économique et financière et de sécurisation foncière sur les IEM. Ces études étaient des occasions de discussion avec les acteurs locaux (collectivités locales, PEA, ACMA, bénéficiaires) sur la validation des projets, le choix des sites sécurisés, etc. Ces acteurs ont été mis à contribution dans la mise en place des dispositifs de suivi rapproché des travaux.

Après deux ans d'implémentation et 4 mois de réalisation physique, les résultats sont significativement positifs. Pour le compte de ACMA2, tous les 12 IEM prévus dans le département des Collines ont été réalisés, ainsi qu'un magasin de stockage de 1000 tonnes pour le maïs au profit de la FUPRO-BENIN à Bohicon (Tableau 2).

Tableau 2 : Liste des IEM construits sous MOCP par le programme ACMA2 en 2019

Communes	Localités	Produits agricoles concernés	IEM	Capacité/superficie
BOHICON	BOHICON	Maïs	Magasin de stockage et équipements / FUPRO-BENIN	1000 T
OUESSE	AFFESSOMOU	Maïs et Gari	Magasin de stockage	400 T
	OUESSE-CENTRE	Manioc en gari et dérivés	Unité de transformation et équipements	
SAVE	GOBE	Maïs	Magasin de stockage et hangars de vente et équipements	200T
	BOUBOU	Soja	Magasin de stockage et hangars de vente et équipements	200T
GLAZOUE	AKLAMPA	Soja	Magasin de stockage et équipements	100 T
	MAGOUMI	Soja	Magasin de stockage et équipements	100 T
DASSA-ZOUME	ITAGUI (KERE)	Piment	Aménagement hydroagricole pour la production de piment	19 hectares
	GANKPETIN	Manioc en gari et autres dérivés	Unité de transformation	
SAVALOU	LEMA	Soja et Maïs	Magasin polyvalent de stockage et équipements	200T
	LOWO	Gari	Magasin de stockage hangars de vente et équipements	500T
BANTE	BANTE CENTRE	Manioc en gari et ses autres dérivés	Unité de transformation et équipements	
	BOBE	Gari et Soja	Magasin de stockage	125 T

Les principaux atouts de la MOCP restent : (i) la transparence et la rigueur dans le choix des prestataires, (ii) le raccourcissement des délais de soumission et traitement des offres de réalisation des projets et d'exécution des travaux, (iii) le mode de paiement favorable et incitatif, (iv) la facilité de modification des contrats de prestation.

Sur la transparence et la rigueur dans le choix des prestataires : contrairement à l'ancienne approche (MOC) dans laquelle la sélection des prestataires est laissée à la discrétion des mairies, la nouvelle approche (MOCP) délègue la coordination et l'attribution du marché à l'Autorité contractante (IFDC/ACMA2) qui réceptionne les offres et organise leur évaluation rigoureuse avec l'ensemble des parties prenantes (Mairies, PEA, ACMA, etc.) au cours d'un atelier. Les références fournies par les prestataires sont vérifiées. Les offres retenues sont justifiées et font l'unanimité. Cette nouvelle approche permet de garantir la saine compétition entre prestataires qualifiés, de procéder au choix des meilleurs prestataires afin de réduire les risques fiduciaires. Elle permet également d'éviter le trafic d'influence et l'immixtion des politiques dans le choix des prestataires, de réduire les risques de recours en contestation puisque les rejets de dossier sont dûment motivés et notifiés aux soumissionnaires.

Sur le raccourcissement des délais de traitement des offres : l'ancienne approche MOC prévoit des délais qui ne conviennent pas pour la réalisation des objectifs des projets IEM de ACMA2. Avec la MOCP, ces délais ont été significativement allégés. Ainsi, pendant que l'approche MOC prévoit quatre (04) semaines pour la procédure de soumission des offres, la MOCP propose deux (02) semaines, réduisant ainsi de moitié le délai de soumission. Le délai de traitement des offres est maîtrisé et ferme. Contrairement à l'ancienne approche MOC dans laquelle l'annonce des résultats de sélection perdurait dans le temps, la MOCP propose les résultats de sélection dans un délai de deux semaines au maximum. La conception des projets d'IEM et toutes les études de faisabilité sont confiées à un maître d'œuvre spécialisé. Avec un délai de conception des projets d'IEM et des études de faisabilité technico-économiques et de sécurité foncière variant entre 45 et 60 jours. Enfin, le délai de la phase d'exécution est également maîtrisé avec une moyenne de 4,5 mois. Des réaménagements spéciaux sont négociés au cas par cas comme ce fut par exemple l'amendement apporté à tous les contrats de construction d'IEM dans le département des Collines, et qui prolonge la durée d'exécution d'un mois. Ces nouveaux délais sont rigoureusement respectés grâce à un dispositif de suivi rapproché, un mode de paiement aligné sur le taux d'exécution et des pénalités par semaine de retard (retenue sur solde non remboursable).

Sur le mode de paiement des prestations : dans l'ancienne approche (MOC), la gestion des contrats des prestataires était assurée par les Chefs Services Techniques (CST), les Chefs Services des Affaires Financières (CSAF) des mairies et les receveurs-percepteurs. Le traitement des factures était lent, ralentissant également l'exécution des travaux. Dans l'approche MOCP, seules les spécifications techniques des ouvrages sont laissées aux mairies pour faciliter le suivi. Les contrats sont gérés directement par le programme ACMA2 qui reçoit et traite les factures dans un délai maximum de 10 jours. Les prestataires disposaient alors de la liquidité pour avancer dans les travaux. Enfin, bien que les prestataires continuent de cautionner à 100% les avances de démarrage, les échéanciers de paiement sont liés aux niveaux d'exécution physique, permettant aux prestataires de disposer de liquidité et in fine d'éviter les ralentissements et arrêts des travaux pour défaut d'approvisionnement en matériaux ou de paiement des sous-traitants et des ouvriers.

Sur la facilité de modification des contrats de prestation : dans l'approche (MOC), les modifications au contrat passent par les validations au niveau de plusieurs organes de la chaîne de gestion des marchés communaux. Ainsi cela pouvait durer plus d'un mois pour autoriser un avenant. Dans le cas de la MOCP, les avenants jugés pertinents au fonctionnement de l'IEM, sont soumis à l'appréciation des parties-prenantes au marché puis accordés et actés dans un délai de deux semaines au plus.

Les éléments susmentionnés ont permis d'avancer plus rapidement dans les projets IEM. En 2019 (soit en un an), 14 projets d'IEM ont été conçus avec toutes les études de faisabilité réalisées et satisfaisantes, et 12 IEM ont été réalisés avec un taux d'exécution de 100%. Cependant, mis à part les constats physiques des ouvrages, il est très tôt pour apprécier la qualité des ouvrages dans le long terme puisque les délais pour la réception définitive courent toujours. Il est à noter que des prestataires ont été rappelés pour des corrections sur des ouvrages après la réception provisoire.

La mise en œuvre des activités a connu quelques difficultés. Il s'agit : des délais d'exécution courts, de la rigidité des contrats, des imprévus et de quelques défauts dans les ouvrages.

Sur les délais d'exécution : les prestataires notamment les entreprises chargées de la réalisation des IEM ont été confrontées à l'échéance de livraison. Bien que les entreprises se sont arrangées pour rester dans les délais et ainsi éviter les pénalités, elles ont indiqué avoir eu beaucoup de peines pour tenir dans les délais, qui selon elles ne tenaient pas toujours compte de la complexité de certains ouvrages et des délais minima en termes de sureté en génie civil.

« A cause des délais beaucoup trop courts, il a été constaté que les briques ne murissaient pas avant leur utilisation ; de même les dalles sont décoffrées avant le délai réglementaire de sécurité de 21 jours, dicit le CST de la commune de Savè »

Des réaménagements spéciaux en termes d'extension des délais d'exécution (maximum un mois) ont été négociés au cas par cas pour les entreprises en difficulté pour tenir compte de la complexité de certains ouvrages.

Sur la rigidité des contrats : lors de la phase d'exécution des projets IEM, il y a eu des imprévus ou des réaménagements nécessaires sur la structure des ouvrages pour les rendre plus fonctionnels. Par exemple une garderie a été repositionnée dans le bâtiment de l'unité de transformation de manioc à Gankpétin (Dassa-Zoumè) pour rendre l'ensemble plus opérationnel et aux normes d'hygiène. Ces imprévus et réaménagements essentiels pour la qualité et la fonctionnalité des IEM ont un coût qui ont été supportés par les entreprises mais non pris en compte par l'autorité contractante, puisque les contrats signés avec cette dernière ne prévoyaient pas des avenants à incidence financière.

« Il y a presque toujours d'imprévus dans la réalisation des ouvrages et le code des marchés publics prévoit que des avenants à incidence financière soient établis pour tenir compte de ces réalités, dicit un entrepreneur »

Sur les imprévus : dans le village de Bobè (Commune de Bantè), les forages pour l'eau sur le site initialement choisi ont été négatifs. Il était donc impossible de réaliser l'unité de transformation de manioc telle qu'initialement prévue. Avec l'accord des bénéficiaires, les membres des PEA et la mairie, le site a changé de vocation pour abriter désormais un magasin de stockage.

Sur les défauts observés sur les ouvrages : quelques ouvrages comme c'est le cas pour l'unité de transformation de gari à Ouèssè ont connu quelques défauts notamment avec des batteries qui ne fonctionnaient pas convenablement pour alimenter les systèmes d'éclairage solaire. L'entreprise a été rappelée et a procédé aux réparations nécessaires.

« Pour le moment l'entrepreneur est venu corriger puisque nous n'avons pas encore fait la réception définitive. Que ferions-nous si d'autres défauts apparaissent après la réception définitive ? s'interroge la présidente de l'Union des Transformateurs du Manioc de la commune de Ouèssè »

L'expérience de mise en œuvre de la MOCP permet de tirer quelques enseignements en termes de leçons sur les bonnes pratiques à encourager et les pièges à éviter lors des projets de réalisation des IEM au profit des collectivités locales. Au nombre de ces leçons nous avons :

- ◆ *La rigueur et la transparence dans le choix des entreprises prestataires sont essentielles pour la réalisation dans les délais et la qualité des IEM* : ces deux éléments permettent en effet de réduire les risques fiduciaires, d'éviter les recours en contestation et d'annulation de marchés et in fine de maîtriser les délais d'exécution prévus ;
- ◆ *Le paiement en temps réel des prestations est un élément incitatif majeur et une clé pour la réussite des projets IEM sous MOCP* : dans un contexte local où les entreprises ont très peu accès au crédit bancaire, le paiement rapide et par attachement progressif (niveau d'avancement physique) garantit de la liquidité pour maintenir le rythme de travail. Il permet d'éviter les arrêts de chantier et in fine de maîtriser les délais d'exécution prévus ;
- ◆ *Trop de célérité dans l'exécution peut entacher la qualité des ouvrages, voire compromettre leur sûreté* : certes le raccourcissement des délais d'exécution permet d'aller vite mais il peut également entraîner des défauts de construction et occulter le respect des normes techniques notamment l'observance des délais de sécurité en termes de génie civil ;
- ◆ *Au-delà de la participation et de l'inclusion sociale, la mise en œuvre de la MOCP fait de la co-création (participation et inclusion actives)*. La participation et l'inclusion sociale sont capitales pour assurer une bonne appropriation et un suivi rapproché des projets IEM, ainsi que la transparence dans les processus. Elles permettent également d'exploiter et de profiter des connaissances empiriques des participants pour réduire certains coûts et anticiper sur certaines difficultés. Cependant elles nécessitent une intermédiation permanente pour gérer les conflits d'intérêts. Elles ont donc un coût à supporter ;
- ◆ *La gestion déléguée des contrats ne permet pas aux mairies de percevoir des patentes sur les contrats de prestation* : la gestion des contrats par les mairies offre à ces dernières l'opportunité de faire payer des patentes aux prestataires. Ainsi la MOC contribue à la mobilisation des ressources propres au niveau des mairies. La MOCP en privant les mairies de la gestion des contrats, crée un manque à gagner pour les caisses des mairies.

A la suite de ces leçons, les recommandations suivantes sont faites pour améliorer la pratique actuelle de la MOCP et aussi pour orienter son adoption et sa mise à l'échelle dans d'autres contextes de réalisations des IEM. Il s'agit de :

- ◆ *Utiliser les principes moteurs de la MOCP pour optimiser l'approche de la MOC* : la MOCP repose sur la délégation à une autorité tierce des tâches sensibles (*passation et attribution des marchés, gestion du contrat des prestataires avec paiement en temps réel*) de réalisation des projets IEM. Ces principes peuvent être appliqués à la MOC, à condition que les collectivités délèguent à un organe, l'autorité de coordination de ces tâches sensibles ;

- ◆ *Maintenir la participation et l'inclusion sociale mais uniquement aux étapes pour lesquelles elles sont nécessaires* : une intermédiation sociale est nécessaire pour garantir la participation et l'inclusion sociale. Cette fonction est actuellement assumée par le programme ACMA2. Elle peut toutefois l'être également par une intercommunalité, ou par une organisation non gouvernementale locale, etc. Cependant, il est important que la participation reste un outil et non un objectif. Une participation trop récurrente de l'ensemble des acteurs locaux notamment des bénéficiaires peut alourdir la procédure et même susciter des problèmes de compréhension au niveau de ces derniers (phénomène appelé « paradoxe de la participation »).
- ◆ *Garantir la qualité et la sûreté des ouvrages par la révision des délais* : il est important de faire un compromis entre la célérité des projets, la qualité et la sûreté des ouvrages réalisés. A cet effet, les délais aussi bien pour la phase de soumission des offres que de l'exécution des projets doivent tenir compte de la complexité des ouvrages.
- ◆ *Rendre flexible les contrats de prestation pour la réalisation des IEM avec la possibilité d'avenants à incidences financières pour prendre en compte les imprévus majeurs* : dans la pratique de la réalisation des IEM, il arrive souvent des imprévus qui compromettent la fonctionnalité des IEM. A cet effet les contrats doivent pouvoir s'accommoder des avenants à incidence financière (comme c'est le cas pour les marchés publics) et ainsi permettre aux prestataires de garantir la fonctionnalité et la qualité des ouvrages réalisés.



à propos



...de cette note de capitalisation

Cette note de capitalisation est le résultat d'un processus programmatique qui a démarré en juin 2019 par l'élaboration d'un plan de capitalisation. Ce plan a identifié les thèmes d'intérêt sur lesquels le programme voudrait capitaliser ses expériences, résultats, leçons et succès. Ensuite, une revue documentaire, la collecte de données quantitatives et qualitatives, des entretiens avec les parties prenantes internes et externes du programme, et des ateliers d'écriture et de revue ont permis d'aboutir à cette note de capitalisation. Le processus a été coordonné par l'équipe de suivi-évaluation, apprentissage, communication et capitalisation du programme avec l'appui d'un consultant externe.

...du programme ACMA2 :

	Vision : contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations rurales au Bénin.
	Objectif global : accroître les revenus agricoles des acteurs économiques à la base.
	Groupes cibles : producteurs, transformateurs, commerçants notamment les jeunes (18 à 35 ans) et les femmes dans 28 communes de quatre départements du Bénin : l'Ouémé, le Plateau, le Zou et les Collines.
	Produits cibles : maïs, piment, arachide et ses dérivés (huile d'arachide, klui klui...), soja, manioc et ses dérivés (gari, tapioca, lafun, cossettes), noix palmiste et ses dérivés (huile de palme) et le poisson (frais et fumé).
	Bailleur de fonds : Ambassade du Royaume des Pays-Bas près du Bénin.
	Budget global : 17,5 millions d'euros soit 11.474.279.000 de FCFA.
	Durée : novembre 2017 à novembre 2021 (4 ans).
	Mise en œuvre par : International Fertilizer Development Center le Centre International pour le Développement des Engrais (IFDC) en consortium avec CARE International Bénin/Togo et de l'Institut Royal des Tropiques (KIT).

remerciements



Cette note de capitalisation a été rendue possible grâce à l'engagement du staff technique des différents domaines du programme qui a porté les thèmes de capitalisation. L'équipe de facilitation est particulièrement reconnaissante envers Dr Constant Dangbegnon, Chef du programme ACMA2, qui a défendu et partagé l'idée selon laquelle la capitalisation pour mieux atteindre ses objectifs devra se faire dans un cadre programmatique ; il a par la suite facilité et fourni des orientations stratégiques pertinentes tout au long du processus de capitalisation. Nous tenons aussi à remercier les différentes parties prenantes du programme qui ont activement participé à la documentation des expériences, processus, et connaissances. Cette note de capitalisation est le fruit d'un travail collaboratif et participatif, et nous sommes reconnaissants envers tous les acteurs qui y ont contribué.

Champion : Henri **SEGLE** / Facilitateurs : Ousmane **OUEDRAOGO** (IFDC), Bertus **WENNINK** (KIT), Olga **Kokode** (IFDC), Frejus **THOTO** (Consultant).





Royaume des Pays-Bas

ACMA2
Approche Communale pour le Marché Agricole - Phase 2

Contacts : Programme ACMA 2

IFDC-BENIN: Quartier Agbondjèdo Etoile Rouge c/1079

Face Complexe scolaire Baptiste, Cotonou, Bénin

Tel: (+229) 21 30 59 90 / (+229) 21 30 76 20

Chef Programme : cdangbegnon@ifdc.org;

www.ifdc.org/acma-BENIN/