



**Interprofession de l'Aviculture du Bénin (IAB)**

**Elaboration du Plan Stratégique de l'Interprofession de  
l'Aviculture du Bénin (IAB)**

**DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DE L'IAB  
&  
ORIENTATIONS POUR L'ELABORATION DU  
PLAN STRATEGIQUE**

**Rapport validé**  
Version finale

**CABINET GOLF EXPERTISE**

**Mars 2021**

## SOMMAIRE

Liste des siggles et abreviations .....	3
Liste des tableaux .....	3
Liste des figures.....	3
<b>1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA MISSION .....</b>	<b>4</b>
<b>2. METHODOLOGIE UTILISEE .....</b>	<b>4</b>
<b>3. BREVE PRESENTATION DE L'IAB .....</b>	<b>5</b>
3.1 Organisation de la filière avicole .....	5
3.2 Mise en place de l'interprofession de l'Aviculture du Bénin (IAB) .....	6
3.3 L'IAB face aux défis de développement de la filière avicole du Bénin.....	6
<b>4. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DE L'IAB .....</b>	<b>11</b>
4.1 Analyse des environnements internes et externes de l'IAB (FFOM) .....	11
4.2 Niveau d'appropriation de la vision, mission et mandat de l'IAB par ses membres .....	13
4.2.1 Rappel de la Vision, Mission ou Mandat actuel de l'IAB et de ses membres .....	13
4.2.2 Constats spécifiques sur la vision de l'IAB.....	16
4.3 Analyse du système de management de l'IAB.....	16
4.3.1 Analyse de la gouvernance de l'IAB .....	16
4.3.2 Communication interne .....	17
4.3.3 Communication externe .....	17
4.3.4 Performances organisationnelles et la visibilité de l'IAB .....	17
4.4 Analyse de la gestion des ressources de l'IAB .....	18
4.4.1 Gestion des ressources humaines .....	18
4.4.2 Gestion des ressources matérielles.....	18
4.4.3 Gestion des ressources financières .....	19
4.5 Analyse du niveau de pénétration de la culture organisation au sein de l'IAB .....	19
4.6 Analyse de la structure et du processus .....	19
4.6.1 Système de Planification .....	19
4.6.2 Examen des natures et qualités des services que l'IAB.....	19
4.7 Analyse du dispositif de production des résultats .....	20
4.7.1 Dispositif de mise en œuvre des activités .....	20
4.7.2 Stratégie de mobilisation des ressources.....	20
4.7.3 Dispositif de suivi-évaluation.....	21
<b>5. SYNTHESE DES CONTRAINTES ET DEFIS DE L'INTERPROFESSION .....</b>	<b>21</b>
5.1 Contraintes organisationnelles majeures.....	21
5.2 Défis majeurs à lever .....	21
<b>6. REDYENSIONNEMENT DES AMBITIONS DE L'IAB .....</b>	<b>23</b>
6.1 Clarification du concept de la vision, mission et du mandat.....	23
6.2 Reformulation de la vision de l'IAB .....	24
6.3 Reformulation de la mission de l'IAB .....	24
6.4 Reformulation du mandat de l'IAB .....	24
<b>7. FORMULATION DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL .....</b>	<b>25</b>
7.1 Formulation des Orientations Stratégiques (OS) .....	25
7.2 Formulation des Objectifs de Changement (OC) ou Objectifs de Développement Organisationnel (ODO) .....	25
<b>8. FEUILLE DE ROUTE POUR LA SUITE DU PROCESSUS D'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE.....</b>	<b>25</b>
8.1 Plan de poursuite du processus d'élaboration du PS de l'IAB .....	25
8.2 Canevas de présentation du document final du Plan Stratégique .....	26

## LISTE DES ABREVIATIONS

Sigles	Description
<b>AG</b>	Assemblée Générale
<b>AMAB</b>	Assurance Mutuelle Agricole du Bénin
<b>ATDA</b>	Agence Territoriale de Développement Agricole
<b>CC</b>	Comité de Contrôle
<b>Covid-19</b>	Coronavirus Disease 2019
<b>CPA</b>	Centre de Pilote Agricole
<b>CS</b>	Comité de Suivi
<b>DDAEP</b>	Direction Départementale de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
<b>FAO</b>	Organisation Mondiale pour l'Alimentation
<b>FFOM</b>	Forces Faiblesses Opportunités Menaces
<b>FNDA</b>	Fonds National de Développement Agricole
<b>GVS</b>	Groupe Vétéro Services
<b>IAB</b>	Interprofession de l'Aviculture du Bénin
<b>JNAB</b>	Journée Nationale Avicole du Bénin
<b>MAEP</b>	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
<b>MOS</b>	Matrice d'Orientations Stratégiques
<b>OC</b>	Objectifs de Changement
<b>OS</b>	Objectifs Stratégiques
<b>PADAM</b>	Programme d'Appui au Développement de l'Aviculture Moderne
<b>PAO</b>	Plan d'Action Opérationnel
<b>PARASEP</b>	Projet d'Appui au Renforcement des Acteurs du Secteur Privé
<b>PNDP</b>	Programme Nationale de Développement des Filières
<b>PNDFOT</b>	Projet National de Développement de la Filière Œufs de Table
<b>Pro CIVA</b>	Programme global Centres d'Innovations Vertes pour le secteur Agroalimentaire
<b>ProACPA</b>	Projet d'Appui-Conseil aux Politiques Agricole
<b>ProFINA</b>	Projet Promotion du Financement Agricole
<b>PS</b>	Plan Stratégique
<b>PTBA</b>	Plan de Travail et Budget Annuel
<b>PTF</b>	Partenaires Techniques et Financiers
<b>UE</b>	Union Européenne
<b>UEMOA</b>	Union Economique Monétaire Ouest Africaine
<b>UNAP-Bénin</b>	Union Nationale des Aviculteurs Professionnels du Bénin

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Contribution de l'IAB à la mise en œuvre du PNDFOT à l'horizon 2022 .....	6
Tableau 2 : Résultats de l'analyse FFOM .....	11
Tableau 3 : Organisation et attributions des membres et organes de l'IAB.....	13
Tableau 4 : Synthèse des travaux de groupe sur la performance organisationnelle et la visibilité.....	17
Tableau 5 : Natures des services que l'IAB doit rendre pour être en phase avec les aspirations profondes de ses membres .....	19
Tableau 6 : Orientations envisagées par l'IAB.....	22
Tableau 7 : Clarification des concepts et orientations pour une bonne reformulation de la vision, de la mission et du mandat de l'IAB (Compréhension normative) .....	23
Tableau 8 : Feuille de route post diagnostic jusqu'au Plan Stratégique.....	26

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organisation de la filière avicole .....	5
Figure 2 : Champs pris en compte pour le diagnostic organisationnel de l'IAB .....	11

## **1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DE LA MISSION**

Le processus d'organisation au sein de la filière avicole béninoise a été lancé depuis 2007 sous la houlette du Programme d'Appui au Développement de l'Aviculture Moderne (PADAM). Depuis lors, les Organisations Professionnelles des différents intervenants, ont commencé à se mettre en place et à s'organiser en Union des Aviculteurs Professionnels du Bénin (UNAP-Bénin) avec pour mission la professionnalisation de l'aviculteur. Il en est de même pour les fabricants d'aliments, celle des importateurs de produits vétérinaires, celle des commerçants d'œufs et de volailles.

L'organisation au sein du secteur d'activité, s'est renforcée avec la mise en place en octobre 2011, de l'Interprofession de l'Aviculture du Bénin (IAB) sur l'initiative et le leadership de l'UNAP-Bénin. Il s'agit d'un cadre de discussions entre acteurs, de défense des intérêts des professionnels de l'aviculture toutes catégories confondues et de promotion de la filière. L'IAB vient de faire une réforme qui lui fait distinguer trois grands groupes d'acteurs et un renouvellement des organes dirigeants, notamment en avril 2017. En effet selon les études récentes, le nombre d'aviculteurs s'est accru dans le temps d'une manière exponentielle. Ainsi, l'on est passé de 355 aviculteurs recensés en 2007 à plus de 500 en 2012 et plus de 720 en 2015. Il en est de même du cheptel qui est passé de 580 000 têtes en 2007 à près de 900 000 en 2010 et plus de 1 800 000 en 2015. Tout compte fait, la production des œufs est passée de 4000 tonnes en 2006 à 15 000 tonnes en 2016, y compris les volailles de l'aviculture villageoise. Il est entendu que les acteurs auraient pu mieux faire si la production des poulets de chair n'était pas fortement limitée par l'importation massive des viandes de volaille congelées ! Malgré cette situation, ces statistiques ont sensiblement augmenté de 2016 à 2019 dans une proportion d'au-moins 25% (Etude de la filière avicole au Bénin : Géo référencement et recensement exhaustif des cheptels avicoles moderne et traditionnel au Bénin, 2015).

Afin d'atteindre ses objectifs, l'IAB a décidé de se doter d'un plan stratégique avec l'appui du Projet d'Appui-Conseil aux Politiques Agricole (ProACPA), un des projets du programme global « Un seul monde sans faim » (SEWOH) du Ministère Fédéral Allemand de la Coopération Économique et du Développement (BMZ).

## **2. METHODOLOGIE UTILISEE**

La présente mission s'est déroulée selon les différentes phases ci-après :

- la phase d'analyse diagnostique pour identifier la problématique de développement de l'IAB et dégager les aspirations de ses acteurs en grands thèmes ou thématiques majeures;
- la phase d'élaboration du diagnostic stratégique qui précise les relations prospectives organisationnelles pour la gestion efficace de l'IAB ;
- la phase d'élaboration de scénarios multiples permettant de formuler la vision de l'IAB sur les aspirations de ses acteurs ;
- la phase de formulation des stratégies qui impactent à court, moyen et long terme pour une cohérence des actions en vue de l'atteinte des objectifs et résultats attendus ;
- la phase de l'opérationnalisation de la stratégie qui prend en compte l'organisation technique et le cadre institutionnel de l'IAB pour la mise en œuvre du plan d'action.

### 3. BREVE PRESENTATION DE L'IAB

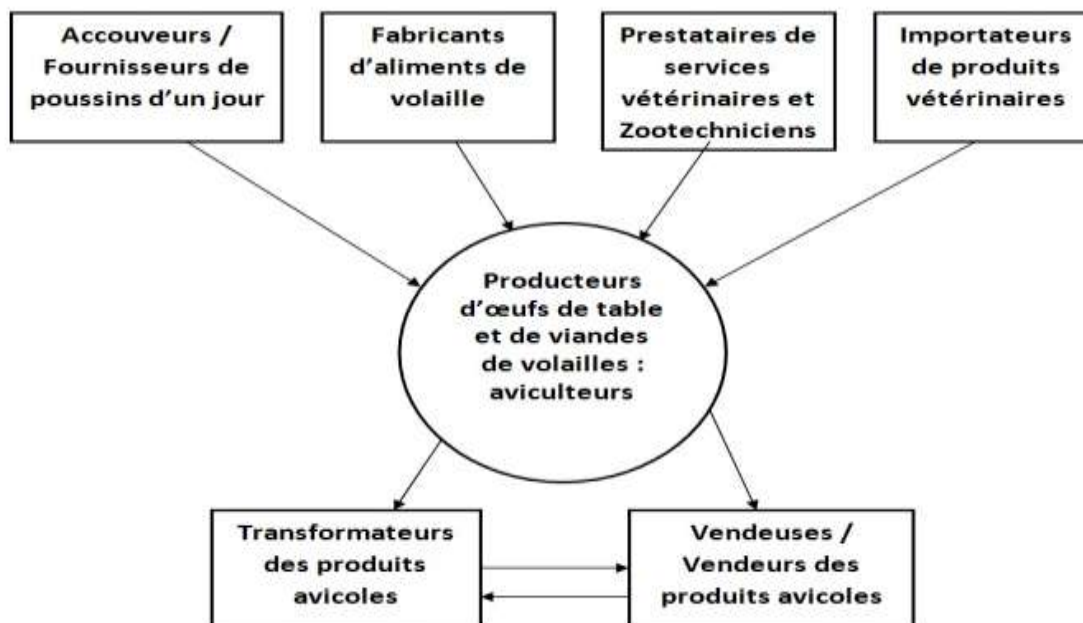
#### 3.1 Organisation de la filière avicole

Plusieurs acteurs interviennent dans la filière avicole pour produire des œufs de table et des volailles pour la viande. Il s'agit :

- **Les aviculteurs** : ce sont les producteurs d'œufs de table et de viandes de volaille. Ils sont au centre du dispositif (au nombre d'un millier) et sont répartis sur toute l'étendue du territoire national (organisés en quatre zones) et catégorisés en 8 classes selon les effectifs élevés : d'une tête de volailles à plus de 25000 têtes de volailles.
- **Les fournisseurs des divers intrants et services aux producteurs.** Ce sont :
  - Les accoueurs ou / et fournisseurs de poussins d'un jour : au nombre d'une quinzaine dont seulement deux accoueurs, ils sont chargés de fournir l'intrant poussins aux producteurs ;
  - Les fabricants et distributeurs d'aliments de bétail : ils sont une vingtaine et fournissent les aliments des oiseaux aux producteurs ;
  - Les importateurs et distributeurs des produits vétérinaires ;
  - Les prestataires de services vétérinaires, les zootechniciens et autres techniciens d'élevage : ils sont plus d'une centaine à apporter les services aux plans sanitaire et de conduite des élevages aux producteurs ;
- **Les transformateurs** : c'est un maillon où les acteurs s'investissent de plus en plus. On compte une bonne dizaine au moins.
- **Les distributeurs d'œufs de table et de volailles** : ils sont plusieurs milliers répartis sur toute l'étendue du territoire national.

Ainsi le dispositif de fonctionnement de la filière se présente comme suit :

Figure 1 : Organisation de la filière avicole



Source : IAB, 2021.

### 3.2 Mise en place de l'interprofession de l'Aviculture du Bénin (IAB)

Le processus d'organisation des acteurs au sein de la filière avicole béninoise a été lancé depuis 2007 sous la roulette du Programme d'Appui au Développement de l'Aviculture Moderne (PADAM). Depuis lors, les Organisations Professionnelles des différents acteurs ont commencé à se mettre en place et à s'organiser en Union Nationale des Aviculteurs Professionnels du Bénin (UNAP-Bénin) avec pour mission la professionnalisation de l'aviculteur. Cette dynamique d'organisation et de structuration s'est renforcée avec la mise en place en octobre 2011 de l'Interprofession de l'Aviculture du Bénin (IAB) sur l'initiative et le leadership de l'UNAP-Bénin.

L'IAB est un cadre de discussions entre acteurs, de défense des intérêts des professionnels de l'aviculture toutes catégories confondues et de promotion de la filière. En avril 2017, l'IAB vient de faire une réforme qui lui fait distinguer trois grands groupes d'acteurs que sont :

- L'Union Nationale des Aviculteurs Professionnels du Bénin (UNAP-Bénin);
- L'Union des Fournisseurs d'Intrants et de Services en Aviculture du Bénin (UFISAB);
- L'Association des Transformateurs et Distributeurs des Produits Avicoles du Bénin (ATRADIPA-Bénin).

L'Interprofession de l'Aviculture du Bénin (IAB) est donc la faitière des acteurs de la filière avicole regroupant les producteurs d'œufs de table et de viande de volaille, les fournisseurs de poussins, les fabricants d'aliments, les importateurs de produits vétérinaires, les prestataires de services vétérinaires et les transformateurs – distributeurs des produits avicoles. Pour réaliser efficacement ses objectifs, l'IAB s'est dotée d'une Assemblée Générale, d'un Conseil d'Administration d'un Comité de Contrôle et d'un Secrétariat Permanent.

### 3.3 L'IAB face aux défis de développement de la filière avicole du Bénin

Cette session a consisté à la présentation de l'Etat des lieux de la filière volaille et œuf de table tel que validé et consigné dans

Le Programme National de Développement de la Filière Œuf de Table (PNDFOT 2018-2022) a fait l'état des lieux de la filière avicole et a mis l'accent sur les défis à lever. Face à ces enjeux, IAB a élaboré sa contribution (Tableau 1).

**Tableau 1 : Contribution de l'IAB à la mise en œuvre du PNDFOT à l'horizon 2022**

Problèmes majeurs	Contraintes à lever	Actions à mettre en œuvre dans le PNDFOT	Contributions de L'IAB
Insuffisance et faible qualité des intrants	Insuffisance de la production locale de poussin d'un jour	Appui à la production locale des poussins d'un jour	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contribution à l'étude diagnostique des couvoirs</li> <li>✓ Participation à l'appui matériel et au renforcement de capacité du personnel du Couvoir de Terre et Associés Nouvelle Génération par ProCIVA-GIZ</li> <li>✓ Négociation pour le lancement du couvoir de la Ferme de la Vallée de l'Ouémé à Hozin</li> <li>✓ Lobbying pour la reprise et la gestion par les nationaux du Couvoir du Centre Pilote Agricole de Sèmè (CPA-Sèmè)</li> </ul>
	Mauvaise qualité des intrants (aliments, poussins et produits vétérinaires)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise au point des formules alimentaires équilibrées</li> <li>✓ Renforcement des mesures de contrôle de qualité au niveau des acteurs concernés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mettre en place un comité de suivi</li> <li>✓ Renforcer le personnel de l'UNAP-Bénin par le déploiement d'un Responsable Qualité</li> </ul>

Problèmes majeurs	Contraintes à lever	Actions à mettre en œuvre dans le PNDFOT	Contributions de L'IAB
	Indisponibilité des matières premières à plein temps	Appui à une meilleure gestion des approvisionnements des matières premières	✓ Mise en place de stock tampon afin d'approvisionner les acteurs en matières premières à prix raisonnables à travers la Centrale CSICA
	Cherté des matières premières	Développement des instruments de régulation des prix de matières premières alimentaires au profit des fabricants d'aliments et des aviculteurs	
	Faible professionnalisme des fabricants d'aliment ;	Renforcement des capacités des fabricants d'aliment	✓ Formation des promoteurs fabricants d'aliment par Avicole de FISA-Maroc (15 participants) par visio-conférence. La formation in situ au Maroc est planifiée après la crise de la pandémie de Covid-19 ;
	Fiscalité inadaptée	Promotion des mesures incitatives relatives à la fiscalité de développement au profit des acteurs de la filière	
	Faible valorisation des sous-produits agroindustriels	Renforcement des capacités des fabricants d'aliment pour la valorisation des sous-produits agroindustriels	
	Manque de financement adapté	Appui aux institutions de financements pour faciliter l'accès des fournisseurs d'intrants aux crédits	✓ Dispositif d'accès au financement adapté mise en place avec l'appui du Programme de Financement Agricole (ProFinA – GIZ) au profit des éleveurs.
Faible niveau de productivité et de production	Mauvaise gestion de la période de démarrage	Renforcement des capacités techniques et de gestion des éleveurs	✓ Mobilisation des bénéficiaires à la formation en renforcement de capacité technique de 500 bénéficiaires par le cabinet adjudicataire du PNDFOT ;
	Difficulté d'accès aux financements pour les aviculteurs	Appui aux institutions de financements pour faciliter l'accès des éleveurs aux crédits	✓ Mise en relation des acteurs avec les institutions de financement en lien avec le FNDA ✓ Suivi de 40 demandes de financement soumis au FNDA
	Faible maîtrise des itinéraires techniques par certains producteurs	Renforcement des capacités technico économiques et de gestion des éleveurs	✓ 150 PME formées en gestion efficace des exploitations par l'approche Small and Middle Enterprises Business Loop and Coaching (SME BL) avec l'appui du ProCIVA
	Insuffisance de relations contractuelles entre acteurs de la filière	Appui à la promotion des relations d'affaire entre les acteurs au sein et à la périphérie de la filière	
	Faible maîtrise sanitaire des élevages	Renforcement des services vétérinaires dans l'encadrement des éleveurs	✓ Formation de 50 PME sur la mise en place de mécanisme efficace de vaccination et de biosécurité ✓ 13 coachs certifiés disponibles en déploiement ✓ Mise en place d'un pool de compétences pour fournir des

Problèmes majeurs	Contraintes à lever	Actions à mettre en œuvre dans le PNDFOT	Contributions de L'IAB
			services performants de nettoyage et de désinfection des exploitations
	Risque d'apparition de maladies émergentes	Maintien par les services vétérinaires de la veille sanitaire par l'élaboration et l'actualisation des plans de contingences appropriés	✓ Contribution à la validation du dispositif national d'intervention et de suivi avec l'appui de la FAO.
	Habitat et équipements inadéquats	Appui à la modernisation des infrastructures et équipements avicoles	
	Problème de gestion des fientes	Appui à la modernisation des infrastructures et équipements avicoles	
	Matériels avicoles obsolètes	Appui à la modernisation des matériels avicoles	✓ Information et sensibilisation des acteurs à l'acquisition de matériel et équipements subventionnés par le PNDF.
	Matériels et équipements de transport inadaptés	Promouvoir les initiatives de mise aux normes des matériels et équipements de transport	✓ Information et sensibilisation
	Cherté des études d'impact environnemental	Mesures incitatives pour les études d'impacts	✓ Lobbyings pour demande des études groupées
	Conflit entre aviculteur et voisinage	Renforcement du contrôle des normes d'installation des élevages et de production des œufs	✓ Défense et négociation pour règlement à l'amiable et par voie de justice.
Faible compétitivité de la filière	Importation informelle des œufs de la sous-région	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prise de mesures incitatives à la consommation des produits locaux ;</li> <li>✓ Mise en place d'une réglementation relative aux importations des œufs au Bénin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Journées Nationales Avicoles du Bénin (JNAB) pour la promotion des gammes de produits locaux de même que des innovations en cours dans le secteur en général.</li> <li>✓ Plaidoyers et lobbyings divers pour la réduction progressive des importations, interdiction temporaire d'importation en provenance de pays infestés par la grippe aviaire et autre épizooties graves</li> <li>✓ Mise en place de comité de surveillance dans les communes ou départements frontaliers</li> </ul>
	Absence de contrats formels	Appui à la promotion des relations d'affaire entre les acteurs au sein et à la périphérie de la filière	✓ Encouragement/incitation à la production contractualisée
	Non maîtrise des coûts de productions	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développement par la recherche des technologies de réduction des coûts de production d'œufs</li> <li>✓ Faciliter l'accès des fabricants d'aliments au maïs à un coût abordable tout le long de l'année</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mise en place d'une cellule de veille économique et de réglementation des prix des intrants de production</li> <li>✓ Développement d'un cluster de production de maïs jaune avec la Centrale d'achat de CSICA et le GVS ...</li> </ul>
	Faible compétitivité des œufs de table béninois	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Développement par la recherche des technologies de réduction des coûts de production d'œufs ;</li> </ul>	✓ Institutionnalisation des Journées Nationales Avicoles du Bénin (JNAB) pour la promotion des gammes de produits locaux de

Problèmes majeurs	Contraintes à lever	Actions à mettre en œuvre dans le PNDFOT	Contributions de L'IAB
		✓ Prise de mesures de régulation tarifaire après une étude d'évaluation des besoins de régulation tarifaire du marché des œufs	même que des innovations en cours dans le secteur en général ✓ Plaidoyers et lobbyings divers pour la réduction progressive des importations, interdiction temporaire d'importation en provenance de pays infectés par la grippe aviaire et autre épizooties graves
	Mauvaise qualité des œufs produits	Renforcement des mesures de contrôle de qualité des œufs	
	Absence de normes nationales de production	Elaboration par la recherche des normes nationales de production des œufs ;	✓ Deux documents de normes nationales de production élaborés et diffusés avec l'appui du Projet PARASEP
	Non application de normes d'installation, de construction et d'équipements des exploitations avicoles	Renforcement des mesures de contrôle d'application des normes.	✓ Sensibilisation des acteurs
Faible niveau d'organisation, de fonctionnement et de suivi de la filière	Mauvaise organisation des circuits de commercialisation	Appui à la réorganisation des circuits de commercialisation	
	Insuffisance de collaboration entre les chercheurs et les acteurs	Amélioration de la concertation et de la coordination des activités au sein de la filière	
	Absence d'une synergie d'actions des projets et de capitalisation des acquis.	Amélioration de la concertation et de la coordination des activités au sein de la filière	✓ Un Groupe Consultatif Volaille (GCV) est mise en place avec la contribution de l'IAB et l'appui du Projet d'Appui Conseils aux Politiques Agricoles (ProACPA) de la GIZ
	Absence d'un système d'information sur la filière	Mise en œuvre d'un système d'information à l'intérieur de la filière (mise en place d'un système pérenne de collecte et d'analyse de données statistiques sur la production, d'information technique et économique sur la filière)	✓ Projet d'initiation et de publication d'un bulletin d'informations bimensuel ou trimestriel de la filière avicole béninoise ✓ Projet de création des réseaux sociaux d'informations et d'échanges ✓ Site portail web créé et fonctionnel
	Conflits d'intérêts des catégories professionnelles en présence au sein de l'IAB et même au sein de certaines Organisations Professionnelles ;	Répartition équitable des avantages de l'interprofession et des différentes organisations professionnelles	✓ Séances d'échanges sur les rôles et prérogatives des membres des différentes instances ✓ Séances d'informations sur l'importance des relations contractuelles.
	Fragilité des liens d'affaires entre les acteurs,	Appui à la promotion des relations d'affaire entre les acteurs au sein et à la périphérie de la	✓ Renforcement de capacités des PME et autres composantes de l'IAB sur les relations d'affaires

Problèmes majeurs	Contraintes à lever	Actions à mettre en œuvre dans le PNDFOT	Contributions de L'IAB
	notamment avec les fournisseurs de matières premières ;	filière	et les contrats de productions ventes et services (value links etc.)
	Confusion de rôles ;	Meilleure répartition et respect des rôles	✓ Atelier d'échanges et de formation sur les rôles et prérogatives des membres des différentes instances
Financement inadapté et peu accessible	Difficulté d'accès au crédit adapté	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Appui aux institutions de financements pour faciliter l'accès des fournisseurs d'intrants aux crédits ;</li> <li>✓ Appui à la mise en place d'un mécanisme de soutien ou de garantie de crédits à moyen et long terme pour les gros investissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lobbyings pour la relance du mécanisme de garantie de crédit à court terme mise en place par PADAM ;</li> <li>✓ Dispositif d'accès au financement adapté en phase pilote ;</li> <li>✓ Sensibilisation et facilitation d'accès des acteurs au financement FNDA</li> </ul>
	Absence de dispositifs efficaces de couverture d'assurance et de calamité	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Appui aux aviculteurs à souscrire aux assurances par la subvention de l'Etat ;</li> <li>✓ Renforcement des dispositifs d'assurance (AMAB), de garantie et de calamité existants</li> </ul>	✓ Développement du produit mortalité poussin avec l'AMAB (produit à évaluer)

Source : PNDFOT 2018-2022 et Echange avec les acteurs, Janvier 2021.

#### 4. DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DE L'IAB

Un diagnostic organisationnel est effectué afin d'évaluer la capacité de fonctionnement d'une organisation et/ou fait partie du processus de changement d'une organisation. Pour effectuer un diagnostic organisationnel, il faut recueillir des informations. L'organisation est considérée sous l'angle des aspects suivants :

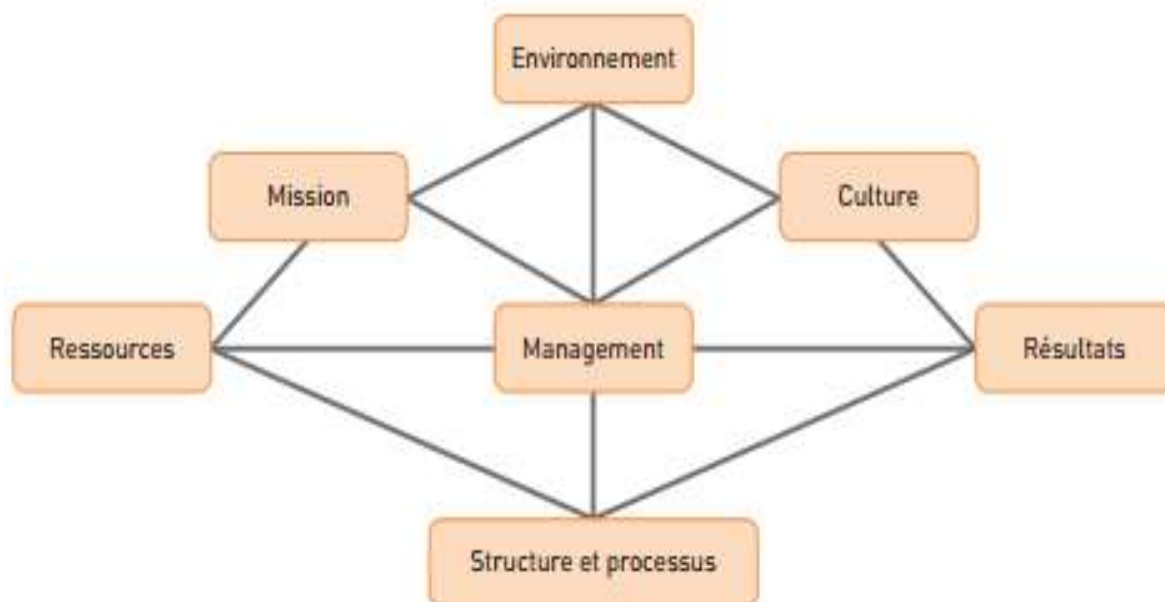


Figure 2 : Champs pris en compte pour le diagnostic organisationnel de l'IAB

Source: Giz 2001-fr-capacity-works-manualvc, page 265

##### 4.1 Analyse des environnements internes et externes de l'IAB (FFOM)

L'environnement est l'ensemble complexe des facteurs internes et externes qui ont une incidence sur les décisions de l'organisation et sur l'évolution de son activité. Dans le cas présent, l'analyse a permis de se statuer sur l'environnement interne dont les forces et faiblesses puis sur l'environnement externe dont les opportunités et les menaces. La synthèse de ces analyses se présente dans le tableau suivant à travers l'outil FFOM.

Tableau 2 : Résultats de l'analyse FFOM

ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'IAB	
Forces	Faiblesses
1. Existence d'une reconnaissance juridique de chaque famille d'acteurs et de l'IAB (Association loi 1901) ;	1. Faible capacité d'autofinancement de l'IAB ;
2. Effort de tenue des rencontres statutaires malgré la pénurie des ressources financières des différents organes ;	2. Faible prise en charge des fonctions critiques (renforcement des capacités des acteurs, recherche, normalisation, pistes de desserte rurales, assurances, système d'information, statistiques sur la filière, partenariat public-privé, etc.) ;
3. Bonne organisation de certaines familles d'acteurs	3. Faible visibilité de l'IAB faute de stratégie de communication ;
4. Présence des leaders de la filière avicole très expérimentés à la direction de l'organisation ;	4. Absence d'un plan stratégique de développement organisationnel ;
5. Bonne cohésion entre les familles d'acteurs de l'IAB	5. Capacité limitée de négociation et de mobilisation

ENVIRONNEMENT INTERNE DE L'IAB	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>6. Bonne structuration des membres</li> <li>7. Engagement manifeste des membres à aller de l'avant</li> <li>8. Existence d'un site Web</li> <li>9. Existence d'un plan d'action annuel validé en AG</li> <li>10. Effort d'opérationnalisation des décisions prises en AG</li> <li>11. Le personnel exécutif de l'IAB est compétent et très engagés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>des financements adaptés aux activités avicoles ;</li> <li>6. Faible relation d'affaire sur fonds de contractualisation elles entre acteurs de la filière ;</li> <li>7. Faible activation du partenariat Public-Privé ;</li> <li>8. Faible niveau de professionnalisation des acteurs.</li> <li>9. Le siège de l'IAB est en location avec des bureaux étroits et insuffisants ;</li> <li>10. Le manuel de procédure de gestion est caduc avec le développement de l'organisation (A actualiser) ;</li> <li>11. Inexistence d'un plan de formation du personnel ;</li> <li>12. Absence d'une stratégie élaborée d'information et de communication ;</li> <li>13. La prise en charge des fonctions critiques est faible à cause des moyens limités ;</li> <li>14. Non disponibilité d'une base de données et d'un Système d'Information sur la filière ;</li> <li>15. Absence d'un plan de carrière du personnel ;</li> <li>16. Défaut d'expertises et de ressources financières et matérielles pour l'implémentation du SIMA (Système d'Information de Marché et Alerte) ;</li> <li>17. Insuffisance d'appropriation des textes fondamentaux et des missions de l'organisation par ses membres.</li> </ul>
ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'IAB	
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Politique agricole nationale favorable pour soutenir les interprofessions comme organe de gouvernance des filières agricoles ;</li> <li>2- Volonté et disponibilité affichées des PTF pour la promotion et le développement de la filière ;</li> <li>3- Volonté affichée de l'état à accompagner la filière en la hissant au rang des filières prioritaires ou à forte valeur ajoutée au Bénin ;</li> <li>4- Partage de certaines de ses fonctions avec les acteurs privées à travers la lettre de déclaration de politique de développement du monde rural (1991) de l'Etat ;</li> <li>5- Existence d'un PNDFOT 2018-2022 en cours d'exécution qui a prévu des activités pour appuyer la structuration et le développement de l'IAB ;</li> <li>6- FNDA disponible à financer des projets innovants portés par les acteurs des filières agricoles ;</li> <li>7- Existence de plusieurs projets comme le PARASEP financé par l'Union Européenne pour soutenir la filière volaille et œuf de table ;</li> <li>8- Visibilité de la filière par rapport à son impact économique et social ;</li> <li>9- Existence de marché avec une demande croissante de consommation d'œufs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Absence de décrets/lois sur l'interprofession ;</li> <li>2- Importation massive des viandes de volailles congelées et des œufs de table ;</li> <li>3- La stratégie politique de développement de la filière avicole qui consiste à la diviser en deux entre deux pôles : PNDF Œufs pour le pôle 7 et viande de volaille noyée dans les viandes rouges au pôle 2 ;</li> <li>4- Les financements de certains PTF qui sont inadéquats au développement des filières ;</li> <li>5- Le non-vote du projet de loi sur les interprofessions ;</li> <li>6- Les effets néfastes des changements climatiques ;</li> <li>7- Conflits institutionnels et politiques.</li> </ul>

Source : Equipe consultants, Golf Expertises, Janvier 2021.

## 4.2 Niveau d'appropriation de la vision, mission et mandat de l'IAB par ses membres

### 4.2.1 Rappel de la Vision, Mission ou Mandat actuel de l'IAB et de ses membres

La situation actuelle de l'IAB et de ses membres telle que tracées dans les documents fondamentaux et sur leur portail internet se présente comme suit.

**Tableau 3 : Organisation et attributions des membres et organes de l'IAB**

Organe	MISSION	OBJECTIFS
Interprofession de l'aviculture du Bénin (IAB)	L'IAB élabore des stratégies contractuelles qui garantissent l'équité entre ses membres et permettent de développer les performances de la filière et de défendre ses intérêts dans les négociations avec les pouvoirs publics.	<p><u>Avant les réformes de 2017</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- coordonner les activités de ses membres par l'établissement des règles contractuelles entre ceux-ci;</li> <li>- développer la concertation entre les différents acteurs des maillons afin de faciliter l'harmonisation de leurs positions et d'améliorer, entre eux, la communication et les échanges ;</li> <li>- promouvoir et garantir la qualité des produits avicoles et la création de labels ;</li> <li>- faciliter la mise en marché des produits avicoles et une bonne organisation du circuit commercial ;</li> <li>- collecter, traiter et diffuser l'information sur le ou les produits de la filière afin d'en déterminer l'offre et la demande;</li> <li>- appuyer et dynamiser l'organisation et la formation professionnelles des acteurs de la filière ;</li> <li>- assurer l'exécution des fonctions critiques liées à la filière (renforcement des capacités des acteurs, recherche, normalisation, pistes de desserte rurales, assurances, collecte, traitement et diffusion de données statistiques sur la filière, etc.) ;</li> <li>- assurer la représentation de la filière auprès de l'Administration Publique, de ses démembrements et des partenaires techniques et financiers ;</li> <li>- faciliter les relations entre les partenaires et la concertation entre l'Etat et tout autre organisme en vue de promouvoir le développement de la filière avicole au Bénin ;</li> <li>- élaborer et assurer la mise en œuvre des accords interprofessionnels (accord-cadre interprofessionnel, accord de crédit, etc.) destinés à régir les relations entre les membres ;</li> <li>- promouvoir la conciliation et l'arbitrage pour le règlement des litiges entre les membres ;</li> <li>- gérer les activités d'intérêt commun des organisations professionnelles membres ;</li> <li>- améliorer la gouvernance et la représentativité de l'interprofession ;</li> </ul> <p>De manière générale, définir, gérer et assurer le suivi de toutes activités et fonctions relatives à la survie et à la bonne marche de la filière avicole au Bénin</p> <p><u>Après les réformes de 2017</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Défendre les intérêts de la filière avicole au Bénin et des membres de l'interprofession ;</li> <li>- Assurer une bonne organisation au sein de la filière ;</li> </ul>

Organe	MISSION	OBJECTIFS
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter la mise en marché des produits avicoles et une bonne organisation du circuit commercial ;</li> <li>- Assurer l'exécution des fonctions critiques liées à la filière (renforcement des capacités des acteurs, recherche, normalisation, pistes de dessertes rurales, assurances, collecte, traitement et diffusion de données statistiques sur la filière avicole, etc.) ;</li> <li>- Gérer les activités d'intérêt commun des organisations professionnelles ;</li> <li>- Assurer l'information et la communication au sein des membres.</li> </ul>
Union Nationale des Aviculteurs Professionnels du Bénin (UNAP-Bénin)	La mission de l'UNAP-BENIN est d'assurer la professionnalisation des aviculteurs modernes du Bénin, dans un environnement favorable au développement de leurs activités et à leur épanouissement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la représentation des aviculteurs partout où besoin est ;</li> <li>- Contribuer au développement de l'aviculture moderne au Bénin ;</li> <li>- Faire le plaidoyer et Lobbying pour le développement de l'aviculture moderne au Bénin ;</li> <li>- Défendre les intérêts des aviculteurs au plan national ;</li> <li>- Amener l'Etat à régulariser la disponibilité des intrants et à élaborer des référentiels techniques ;</li> <li>- Suivre la mise en œuvre des références techniques par les aviculteurs ;</li> <li>- Lutter pour la réglementation du secteur avicole béninois ;</li> <li>- Développer l'esprit d'entraide et de cohésion au sein des aviculteurs ;</li> <li>- Faciliter l'accès des aviculteurs au crédit et aux intrants ;</li> <li>- Rechercher des débouchés pour l'écoulement de la production avicole nationale ;</li> <li>- Faciliter les relations entre aviculteurs et les autres acteurs de la sous-filière ;</li> <li>- Créer un lien de solidarité entre les aviculteurs et favoriser les rapports fluides d'intérêts réciproques entre eux et les autres acteurs de la sous-filière ;</li> <li>- Initier, organiser et entretenir toutes les activités pouvant contribuer au développement de l'aviculture au Bénin ;</li> <li>- Mettre en place un réseau de communication et de diffusion de l'information au sein de la sous-filière ;</li> <li>- Constituer une base de données fiables sur les aviculteurs professionnels ;</li> <li>- Veiller à la traçabilité des intrants.</li> </ul>
Association des Transformateurs et Distributeurs des Produits Avicoles du Bénin (ATRADIPA-Bénin)	L'ATRADIPA-Bénin a pour mission de sauvegarder les intérêts de ses membres : <ul style="list-style-type: none"> <li>- d'une part, les transformateurs des produits avicoles, les personnes physiques ou morales disposant et exploitant au Bénin une ou plusieurs unités de transformation des produits bruts d'aviculture notamment les œufs et ou la volaille ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assurer la représentation des transformateurs et distributeurs des produits avicoles partout où besoin est ;</li> <li>- contribuer au développement de l'aviculture par l'amélioration des systèmes de transformation et de distribution des produits avicoles ;</li> <li>- défendre au plan national les droits et intérêts matériels et moraux des transformateurs et distributeurs des produits avicoles auprès des pouvoirs publics y compris la justice ;</li> <li>- unir et organiser les transformateurs et distributeurs des produits avicoles du Bénin pour une efficacité dans les actions ;</li> <li>- faciliter les relations d'affaires pour un meilleur</li> </ul>

Organe	MISSION	OBJECTIFS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- d'autre part les distributeurs de produits avicoles les personnes physiques ou morales pratiquant au Bénin le commerce c'est-à-dire l'achat pour la revente en gros ou en détail des produits bruts ou transformés d'aviculture. Ils sont répartis en deux catégories : les distributeurs d'œufs de table et ceux de volailles pour la consommation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- approvisionnement des transformateurs en matières premières et des distributeurs en marchandises</li> <li>- faciliter l'écoulement des produits avicoles par la recherche de débouchés ;</li> <li>- faciliter l'accès des membres aux facteurs de transformation ou de distribution des produits avicoles et à tous intrants nécessaires au développement de leurs activités ;</li> <li>- faciliter l'accès des transformateurs et distributeurs au crédit et aux services d'assurance adaptés ;</li> <li>- participer à la définition et à l'exécution des politiques, programmes et projets ayant trait à la filière avicole moderne ;</li> <li>- appuyer les membres sur les plans technique et managérial ;</li> <li>- développer l'esprit d'entraide, de solidarité et de cohésion au sein des membres ;</li> <li>- faciliter les relations entre les membres et les autres acteurs de la filière avicole ;</li> <li>- mettre en place un réseau de communication et de diffusion de l'information au sein des membres et entre eux et les autres acteurs de la filière ;</li> <li>- arbitrer les conflits entre les membres ;</li> <li>- constituer une base de données fiables sur les transformateurs et distributeurs des produits avicoles ;</li> <li>- veiller à la traçabilité des produits transformés ou / et distribués.</li> </ul>
<p>Union des Fournisseurs d'Intrants et de Services en Aviculture du Bénin (UFISAB)</p>	<p>L'UFISAB a pour mission de veiller sur les intérêts des membres de la famille professionnelle des fournisseurs des intrants et services en aviculture moderne. Cette famille regroupe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les fournisseurs de poussins d'un jour, les personnes physiques ou morales disposant et exploitant au Bénin et à titre principal une ou plusieurs unités de production de poussins ou qui en importent pour la vente aux aviculteurs modernes ;</li> <li>- Les fabricants d'aliments de bétail les personnes physiques ou morales disposant et exploitant à titre principal une ou plusieurs unités de fabrication d'aliments de bétail, notamment les provendes de tous genres utilisées en aviculture au Bénin</li> <li>- Les importateurs de produits vétérinaires les personnes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- assurer la représentation des fournisseurs d'intrants et de services avicoles partout où besoin est ;</li> <li>- contribuer à l'exécution des fonctions critiques liées à leurs activités (renforcement des capacités, recherche, normalisation, pistes de desserte rurales, assurances, collecte, traitement et diffusion des données statistiques sur la filière avicole, etc.) ;</li> <li>- défendre au plan national les droits et intérêts matériels et moraux des fournisseurs d'intrants et de services avicoles auprès des pouvoirs publics y compris la justice ;</li> <li>- unir et organiser les fournisseurs d'intrants et de services avicoles du Bénin et harmoniser leurs points de vue pour une synergie et efficacité dans les actions ;</li> <li>- faciliter les relations d'affaires avec les autres intervenants pour un meilleur approvisionnement des fournisseurs d'intrants et de services avicoles en matières premières et en marchandises</li> <li>- faciliter l'accès des fournisseurs d'intrants et de services avicoles au crédit et aux services d'assurance adaptés ;</li> <li>- participer à la définition et à l'exécution des politiques, programmes et projets ayant trait à la filière avicole moderne ;</li> <li>- appuyer les membres sur les plans technique et managérial ;</li> <li>- développer l'esprit d'entraide, de solidarité et de cohésion au sein des membres ;</li> <li>- faciliter les relations entre les membres et les autres acteurs de la filière avicole ;</li> </ul>

Organe	MISSION	OBJECTIFS
	physiques ou morales détentrices de carte professionnelle d'importateur et actives dans l'importation et la distribution au Bénin des médicaments ou autres produits utilisés pour la protection sanitaire des volailles, le traitement des maladies aviaires ou l'amélioration des performances en aviculture - Les prestataires de services zootechniques et vétérinaires en aviculture moderne, les personnes physiques ou morales exerçant au Bénin la médecine vétérinaire.	- mettre en place un réseau de communication et de diffusion de l'information au sein des membres et entre eux et les autres acteurs de la filière ; - arbitrer les conflits entre les membres ; - constituer une base de données fiables sur les fournisseurs d'intrants et de services en aviculture ; - veiller à la traçabilité des intrants ou produits distribués. -

Source : Equipe consultants, Golf Expertises, Janvier 2021.

#### 4.2.2 Constats spécifiques sur la vision de l'IAB

A la demande à un membre de l'IAB de présenter la vision, mission et mandat de l'IAB conformément aux prescriptions des documents fondamentaux de l'organisation, des réponses diversifiées ont été obtenues. Cet exercice du diagnostic a permis de conclure à :

1. une formulation trop longue et trop touffue ne facilite par la rétention par les membres ;
2. une faible appropriation de ces fondamentaux par les membres de l'IAB ;
3. une confusion de compréhension entre les concepts vision, mission et mandat assignées à une interprofession ;
4. un besoin revoir les formulations de la vision et de la mission pour les circonscrire dans la logique d'une véritable interprofession;
5. un besoin de redimensionner les ambitions de l'IAB pour rester objectives réalistes ;
6. la nécessité d'en faire une large diffusion/vulgarisation en vue de son appropriation par tous les acteurs membres de l'IAB.

#### 4.3 Analyse du système de management de l'IAB

Il s'agira d'apprécier la gouvernance instaurée au sein de l'organisation et les systèmes de communication puis de contrôle.

##### 4.3.1 Analyse de la gouvernance de l'IAB

L'analyse de la gouvernance de l'IAB a ressorti les points suivants :

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Séparation entre le pouvoir administratif et le pouvoir exécutif ;</li> <li>✓ Bonne application du principe de subsidiarité entre les composantes de l'interprofession ;</li> <li>✓ Tenue régulière des réunions statutaires du CA et du CC ;</li> <li>✓ Tenue à bonne date des AG ;</li> <li>✓ Renforcement de capacité des membres du CA et du CC ;</li> <li>✓ Existence des textes statutaires et organiques ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Insuffisance d'esprit d'équipe (Individualisme) ;</li> <li>✓ Mauvaise communication vers les membres ;</li> <li>✓ Manque de respect mutuel, indiscipline Difficultés de fonctionnement de 2013 à 2016 – D'où l'adoption et la mise en œuvre de la réforme qui a abouti en avril 2017 avec une meilleure structuration et une relance de la faitière.</li> <li>✓ Arrêt de la dynamique de planification depuis 2013.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Effort de respect des textes et des règles démocratiques ;</li> <li>✓ Existence d'un contrat entre l'IAB et l'UNAP-Bénin pour la mise à disposition du personnel de l'UNAP-Bénin au profit de l'IAB.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conflits d'intérêts corporatistes</li> <li>✓ Communication interpersonnel insuffisante ;</li> <li>✓ Confusion dans les rôles des membres des organes</li> </ul>
--	--

### 4.3.2 Communication interne

Les problèmes majeurs qui minent la communication interne sont :

- Faible circulation de l'information : Déficit dans la diffusion des informations,
- Inexistence d'un dispositif pour faire circuler l'information en temps opportun :
- Concentration de l'information au niveau de quelques membres

#### Proposition de mesures correctives :

- Mise en place d'un mécanisme de communication fonctionnel ;
- Eviter l'écoute sélective ;
- Sensibilisation pour la diffusion de l'information au sein des acteurs
- Eviter la rétention de l'information ;

### 4.3.3 Communication externe

En ce qui concerne la communication externe, le constat se décline comme suit :

- Inexistence d'un bâtiment propre abritant le siège de l'IAB, mais existence d'un bail ;
- Organisation des foires

#### Proposition de mesures correctives :

- Mise en place d'un plan de communication ;
- Renforcement du site web de façon à être plus attractif

### 4.3.4 Performances organisationnelles et la visibilité de l'IAB

Au vu des données collectées, les performances organisationnelles et la visibilité de l'IAB se déclinent comme suit :

**Tableau 4 : Synthèse des travaux de groupe sur la performance organisationnelle et la visibilité**

Organisation		Visibilité	
Constats	Propositions d'amélioration	Constats	Propositions d'amélioration
Difficultés de fonctionnement de 2013 à 2016 – D'où l'adoption et la mise en œuvre de la réforme qui a abouti en avril 2017 avec une meilleure structuration et une relance de la faitière		Faible visibilité de l'organisation due à un personnel insuffisant	S'attacher les services d'un chargé de communication
Respect des dispositions statutaires	Renforcement des acteurs pour l'appropriation des textes fondamentaux de l'organisation	Inexistence d'un bâtiment propre abritant le siège de l'IAB ; Inexistence d'un panneau d'indication pour indiquer le siège	Mise en place d'un plan de communication ; Renforcement du site web de façon à être plus attractif Construction du siège de l'IAB et un meilleur positionnement de

Organisation		Visibilité	
Constats	Propositions d'amélioration	Constats	Propositions d'amélioration
			son enseigne
Représentativité de l'organisation (réuni les maillons clefs de la filière : production-transformation-commercialisation)	Accompagner la professionnalisation des familles professionnelles		
Représentativité du genre au sein des familles d'acteurs composant l'IAB	Encourager les initiatives de la promotion du genre au sein des familles professionnelles	Absence d'outils de communication (dépliant/prospectus – kakemono-plaque d'indication, etc.)	Concevoir et diffuser les outils de communication adaptés aux cibles sur l'IAB
Insuffisance de personnel technique propre	Appuyer le recrutement de personnel		
Absence d'un système d'information au sein de l'organisation	Concevoir et opérationnaliser un système d'information		

Source : Collecte de donnée, Golf Expertises, Janvier 2021.

## 4.4 Analyse de la gestion des ressources de l'IAB

### 4.4.1 Gestion des ressources humaines

L'analyse du système de gestion, fait observer les difficultés suivantes :

- ✓ Personnel restreint impliqué dans la gestion quotidienne de la vie de l'IAB
- ✓ Délégation de pouvoir
- ✓ Insuffisance de formation/renforcement de capacités
- ✓ Valorisation des femmes
- ✓ Absence d'un mécanisme claire de partage des tâches et des responsabilités
- ✓ Absence d'une division logique en départements et unités
- ✓ Absence d'un mécanisme élaboré pour la gestion de l'information

Face à ces difficultés, nous proposons les améliorations suivantes :

- ✓ Recruter de personnel, Renforcer et conserver les acquis
- ✓ Renforcer et conserver les acquis en concevant une fiche de profil des acteurs (Activité, compétences, ...)
- ✓ Elaboration d'un programme de formation/renforcement de capacités
- ✓ Renforcement des capacités des femmes de l'organisation en leadership et management
- ✓ Actualiser et vulgariser le manuel de procédures pour son appropriation par les parties prenantes
- ✓ Concevoir l'organigramme de l'IAB
- ✓ Elaboration d'un plan de communication et mettre en place un système de gestion de l'information

### 4.4.2 Gestion des ressources matérielles

Au plan de gestion des ressources matérielles, il est révélé qu'il y a une absence d'un système clair de gestion du matériel.

Face à cette difficulté, il a été proposé l'actualisation du manuel de procédures et la conception des outils de gestion (registre d'immobilisation, livre / registre d'inventaire, fiches de stocks, les fiches d'affectation/mise à disposition de matériel).

#### 4.4.3 Gestion des ressources financières

Au plan de la gestion des ressources financières, il a été souligné la présence de procédures claires de gestion financière avec une séparation avérée des comptabilités de l'UNAP et de l'IAB. Il a été suggéré l'actualisation du manuel de procédures et la Conception des outils de gestion financières (les livres de comptes, brouillards, registre de cotisation, ...).

#### 4.5 Analyse du niveau de pénétration de la culture organisation au sein de l'IAB

Le diagnostic révèle :

- L'existence des fiches de temps au quotidien
- Les procédures de recrutement décrites dans le manuel de procédure
- Utilisation du personnel conformément aux exigences du code de travail
- Inexistence des indicateurs de mesure des performances des techniciens
- Existence d'un règlement intérieur
- Inexistence d'un document spécifique à la stratégie genre de l'IAB
- Inexistence d'un document qui régit les valeurs et normes de l'IAB

#### 4.6 Analyse de la structure et du processus

##### 4.6.1 Système de Planification

Les acteurs de l'IAB souhaiteraient :

- Une planification axée sur la GAR
- Une planification en début d'année par chaque famille d'acteurs
- Une consolidation des planifications des familles d'acteurs par l'IAB
- Un Suivi du canevas de la DPP dans l'élaboration des PTBA
- Contraindre les familles à disposer d'une planification
- Recruter un spécialiste en suivi évaluation

##### 4.6.2 Examen des natures et qualités des services que l'IAB

Ce tableau sera complété et affiné pendant l'atelier de validation du diagnostic avec les acteurs.

**Tableau 5 : Natures des services que l'IAB doit rendre pour être en phase avec les aspirations profondes de ses membres**

Missions	Nature des services
Animer les échanges et le dialogue inclusif au profit de la filière volaille et œuf de table au Bénin.	Non économique
Promouvoir les relations contractuelles entre les différentes familles d'acteurs de la filière	Non économique
Veiller à la réglementation du marché / régulation : parvenir à maintenir les prix à un niveau raisonnable et équitable en limitant au maximum les effets pervers de la loi de l'offre et de la demande.	Non économique
Produire de l'information nécessaire aux différents maillons d'acteurs	Non économique
Assurer l'exécution des fonctions critiques liées à la filière (renforcement des capacités des acteurs, recherche, normalisation, pistes de desserte rurales, assurances, collecte, traitement et diffusion de données statistiques sur la	Non économique

Missions	Nature des services
filière, etc.)	
Promouvoir et garantir la qualité des produits avicoles et la création de labels	Non économique
Élaborer et assurer la mise en œuvre des accords interprofessionnels (accord-cadre interprofessionnel, accord de crédit, etc.) destinés à régir les relations entre les membres	Non économique
Assurer la promotion d'une viande et œuf de table de bonne qualité répondant aux exigences des consommateurs	Non économique
Promouvoir la consommation des produits par la publicité, le marketing, les foires, etc.)	Non économique
Faire la recherche développement / promotion des innovations	Non économique
Veiller à la traçabilité des œufs de table	Non économique
Contribuer à l'amélioration de revenus des acteurs des familles à travers l'appui à la recherche de marchés rémunérateurs	Non économique

Source : Collecte de donnée, Golf Expertises, Janvier 2021

## 4.7 Analyse du dispositif de production des résultats

### 4.7.1 Dispositif de mise en œuvre des activités

**Constat** : Pas de dispositif propre de mise en œuvre des activités. La mise en œuvre des activités s'appuie actuellement sur l'équipe technique de l'UNAP. De l'analyse du dispositif de mise en œuvre, il en ressort les propositions suivantes :

- Mise en place d'une légère coordination pour la gestion quotidienne de l'IAB ;
- Respect du principe de subsidiarité en s'appuyant sur les dispositifs en place au niveau des familles ;
- Valorisation des compétences internes ;
- Sollicitation de l'expertise externe (consultation/le faire-faire) ;
- Développement de partenariat avec le public (ATDA, DDAEP, ...)

### 4.7.2 Stratégie de mobilisation des ressources

La collecte de données révèle qu'il faut recruter l'expertise nécessaire pour élaborer et mettre en œuvre des activités de mobilisation de ressources humaines, matérielles et financières. Les orientations suivantes sont à exploiter.

Pour mobiliser les ressources internes à l'IAB :

- Faire l'inventaire des ressources mobilisables au sein des familles professionnelles
- Définir les modalités de mobilisation de ces ressources avec les responsables des familles et autres personnes spécifiques
- Activer les levées des cotisations, dons et legs statutaires
- Etc.

Pour mobiliser des ressources externes pour l'IAB

- Répondre aux appels à projets portés par l'IAB, les faitières et les acteurs ;
- Négocier des accords de partenariat avec les PTF ;
- Négocier des accords de partenariats avec l'Etat (accord-cadre);
- Négocier de l'expertises techniques au profit de la filière et des acteurs ;
- Développer des actions de plaidoyer ;

- Négocier des subventions, dons, legs, etc. auprès des partenaires.
- Etc.

#### **4.7.3 Dispositif de suivi-évaluation**

Au vue des échanges, il ressort une inexistence d'un système de suivi-évaluation. L'IAB souhaite :

- Une évaluation semestrielle des PTBA par l'IAB (promouvoir la redevabilité au sein des familles) ;
- Evaluation annuelle des PTBA ;
- Instaurer un système d'encouragement aux familles d'acteurs qui ont bien exécuté leur PTBA ;
- Recruter un responsable de S&E au sein de l'organe exécutif de l'IAB

## **5. SYNTHÈSE DES CONTRAINTES ET DÉFIS DE L'INTERPROFESSION**

### **5.1 Contraintes organisationnelles majeures**

Au nombre des contraintes, nous citons :

- Faible capacité d'autofinancement de l'IAB ;
- Faible prise en charge des fonctions critiques (renforcement des capacités des acteurs, recherche, normalisation, pistes de desserte rurales, assurances, système d'information, statistiques sur la filière, partenariat public-privé, etc.) ;
- Faible visibilité de l'IAB faute de stratégie de communication ;
- Absence d'un plan stratégie de développement organisationnel ;
- Capacité limitée de négociation et de mobilisation des financements adaptés aux activités avicoles ;
- Faible relation d'affaire sur fonds de contractualisation elles entre acteurs de la filière ;
- Faible activation du partenariat Public-Privé ;
- Absence d'un système d'information sur la filière ;
- Faible niveau de professionnalisation des acteurs.

### **5.2 Défis majeurs à lever**

Face à ces contraintes, les différents défis pour l'interprofession se déclinent comme suit :

- Accessibilité aux intrants de qualité ;
- Amélioration de la productivité avicole ;
- Amélioration de la compétitivité de la filière ;
- Amélioration de la gouvernance de la filière
- Accessibilité aux financements adaptés.

Au vu des échanges avec les acteurs, les perspectives des acteurs de l'IAB se déclinent comme suit :

**Tableau 6 : Orientations envisagées par l'IAB**

<b>VOLET</b>	<b>LES ORIENTATIONS DE L'IAB</b>
Accessibilité aux intrants	✓ Inciter l'étude diagnostique des couvoirs
	✓ Participer à l'appui matériel et au renforcement de capacité du personnel du Couvoir de Terre et Associés Nouvelle Génération
	✓ Œuvrer pour le lancement du couvoir de la Ferme de la Vallée de l'Ouémé de Hozin
	✓ Faire du lobbying pour la reprise et la gestion par les nationaux du Couvoir du Centre Pilote Agricole de Sèmè (CPA-Sèmè)
	✓ Renforcer le personnel de l'UNAP-Bénin par le déploiement d'un Responsable Qualité
	✓ Mise en place de stock tampon afin d'approvisionner les acteurs en matières premières à prix raisonnables à travers la Centrale CSICA
Améliorer la productivité et la production	✓ Formation des promoteurs fabricants d'aliments Avicole de FISA-Maroc
	✓ Œuvrer pour la mise en place un dispositif d'accès au financement adapté
	✓ Assurer la mise en relation des acteurs avec le FNDA
	✓ Formation des PME en gestion efficace des exploitations par l'approche Small and Middle Entreprises Business and Coaching Loop (SME BL)
	✓ Formation des PME sur la mise en place de mécanisme efficace de vaccination et de biosécurité
	✓ Œuvrer pour la mise en place d'un pool de compétences durable pour fournir des services performants de nettoyage et de désinfection des exploitations
Améliorer la compétitivité de la filière	✓ Contribuer à la mise en place d'un dispositif national d'intervention et de suivi
	✓ Institutionnaliser et Organiser les Journées Nationales Avicoles du Bénin (JNAB) pour la promotion des gammes de produits locaux de même que des innovations en cours dans le secteur en général.
	✓ Faire des Plaidoyers et lobbyings divers pour la réduction progressive des importations, interdiction temporaire d'importation en provenance de pays infestés par la grippe aviaire et autre épizooties graves
	✓ Œuvrer pour la mise en place de comité de surveillance dans les communes ou départements frontaliers
	✓ Créer et rendre fonctionnel la SIM
	✓ Œuvrer à la promotion de la production contractualisée
	✓ Mise en place d'une cellule de veille économique et de réglementation des prix des intrants de production
	✓ Développer un cluster de production de maïs jaune avec la Centrale d'achat de CSICA et le GVS ...
Améliorer la gouvernance de la filière	✓ Mettre en place et rendre fonctionnel un Groupe Consultatif Volaille
	✓ Initier un Projet d'initiation et de publication d'un bulletin d'informations bimensuel ou trimestriel de la filière avicole béninoise
	✓ Initier un Projet de création des réseaux sociaux d'informations et d'échanges
	✓ Recruter un technicien pour animer régulièrement le Site portail web
	✓ Renforcer les capacités des PME et autres composantes de l'IAB sur les relations d'affaires et les contrats de productions ventes et services (value links etc.)
Accès au Financement adapté	✓ Organiser des Ateliers d'échanges et de formation sur les rôles et prérogatives des membres des différentes instances
	✓ Faire du Lobbyings pour la relance du mécanisme de garantie de crédit à court terme mise en place par PADAM ;
	✓ Œuvrer pour la mise en place d'un dispositif d'accès au financement adapté en phase pilote
	✓ Développer un produit d'assurance pour faire face à la mortalité des poussins avec l'AMAB

Source : Collecte de donnée, Golf Expertises, Janvier 2021.

## 6. REDYENSIONNEMENT DES AMBITIONS DE L'IAB

### 6.1 Clarification du concept de la vision, mission et du mandat

Toute organisation sérieuse doit avoir une vision, une mission et un mandat clair qui orientent toutes ses interventions et son développement. Au sein de l'organisation, ce sont des repères fondamentaux qui doivent être maîtrisés et pleinement appropriés par tous les membres de l'organisation. Aussi, les performances actuelles et futures de l'organisation dépendent du niveau de clarification de ces repères et surtout du niveau de leur appropriation par les membres de l'organisation.

#### **Contribution aux réflexions sur la raison d'être des interprofessions (Arnaud, Gogan, Juillet 2018) :**

« De nos jours et à la faveur des réformes et des dynamiques actuelles de gestion du secteur agricole au Bénin, on observe une installation circonstanciée des interprofessions pour la gouvernance de chaque filière agricole alors que les textes réglementaires prévus à cet effet ne sont pas encore rendus opérationnels. Au principal, il faut retenir que l'interprofession constitue un **précieux cadre de concertation ou un espace de dialogue animé par l'ensemble des acteurs de la filière**. La bonne santé de la filière matérialisée par son développement harmonieux doit constituer le seul enjeu commun de ceux qui participent à ces échanges au sein de l'interprofession.

Loin d'être une association, un GIE ou une coopérative, **l'interprofession regroupe les représentants de toutes les familles professionnelles qui animent la filière** (Acteurs directs souvent non étatiques) ainsi que les acteurs d'appui et accompagnement de la filière (Acteurs indirects étatiques et non étatiques). Il est attendu comme missions de l'interprofession d'assurer les fonctions d'une bonne gouvernance la filière en offrant un espace de dialogue inclusif avec tous les acteurs des CVA. Comme le fait l'Etat à l'échelle nationale des politiques et stratégies sectorielles, **les interprofessions devront faire la même chose à l'échelle de chaque filière spécifique en assurant à titre indicatif et non exhaustif les fonctions d'orientation, de coordination, de facilitation, d'arbitrage, de surveillance, de contrôle, de plaidoyer, d'animation de dialogue multi-acteurs, de gestion des conflits, de régulation, d'éthique, de recherche d'équitabilité, de gestion des relations d'affaires, d'études stratégiques ou prospectives, de renforcement de capacité, etc.....sans concurrencer ni remplacer ses membres** (Principes de subsidiarité) positionnés le long des chaînes de valeur de la filière et organisés en familles professionnelles ».

Le Plan Stratégique (PS) de l'IAB doit renseigner clairement les rubriques ci-dessous.

**Tableau 7 : Clarification des concepts et orientations pour une bonne reformulation de la vision, de la mission et du mandat de l'IAB (Compréhension normative)**

	<i>VISION</i>	<i>MISSION</i>	<i>MANDAT</i>
Compréhension à avoir :	C'est le rêve sectoriel national auquel l'organisation doit contribuer	C'est la raison d'être de l'organisation	Ce sont les attributions de l'organisation face au secteur de l'élevage. Le rôle ou la partition qui est attendu de l'organisation dans la gestion du secteur
Questions pratiques	IAB veut contribuer à l'atteinte de quels objectifs du MAEP relatifs à la filière avicole et inscrits dans le PSDSA, le PNIASAN et le PNDFOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pourquoi il faut créer l'IAB ?</li> <li>▪ Pour combler quel vide ?</li> <li>▪ Pour régler quels problèmes organisationnels ?</li> </ul>	Que veut faire concrètement l'IAB sur la filière sans concurrencer ou remplacer ses membres ? (Respect du principe de subsidiarité)

Source : Atelier de validation du rapport diagnostic, 23 Février 2021.

## 6.2 Reformulation de la vision de l'IAB

Les reformulations suivantes ont été discutées et validées sous réserve de leur approbation par une assemblée générale des membres. Le processus logique et progressif de déclinaison des ambitions de développement organisationnel se passe comme suit :

- Vision de développement (Long terme : 10 ans)
- Orientations Stratégiques (OS sur 5 ans)
- Objectifs de Changement (OC sur 5 ans)
- Plan Stratégique (PS sur 5 ans)

Au vue des échanges avec les acteurs la vision s'énonce comme suit :

### **VISION REFORMULEE**

**A l'horizon 2030, l'IAB est une organisation de référence, forte, dynamique, engagée qui encourage le dialogue inclusif et qui œuvre pour la création d'un environnement favorable au développement équilibré des maillons de la filière avicole ainsi que des relations d'affaires rentables pour tous les acteurs.**

Avec cette vision reformulée, l'IAB contribue à l'atteinte des objectifs du MAEP qui concerne la filière avicole et inscrits dans le PSDSA, le PNIASAN et le PNDFOT. Il s'agit spécifiquement de l'**Axe 1**: L'accroissement de la production pour le marché intérieur prioritairement et extérieur secondairement, l'**Axe 2**: L'amélioration de la mise en marché des produits de la filière, l'**Axe 3**: La mise en place d'un mécanisme de financements et d'assurance accessible aux acteurs de la CVA œufs de table, l'**Axe 4**: L'appui à l'organisation et à la professionnalisation des acteurs et du **PNDFOT, 2018**: « Une filière œufs de table productive et compétitive à l'horizon 2022, capable de mieux contribuer à la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations, à l'amélioration des revenus des acteurs et à la création de l'emploi ».

## 6.3 Reformulation de la mission de l'IAB

### **MISSION REFORMULEE DE L'IAB**

L'IAB est créée :

- ✓ pour être un creuset d'échanges entre les acteurs des CVA sur l'évolution de la filière aviculture du Bénin (Dialogue multi-acteurs) ;
- ✓ pour la promotion des bonnes pratiques de gestion de la filière ;
- ✓ pour promouvoir la professionnalisation des acteurs directs des CVA de la filière ;
- ✓ pour faire des activités de plaidoyer et/ou du lobbying en faveur de la filière.

## 6.4 Reformulation du mandat de l'IAB

### **MANDAT REFORMULE DE L'IAB**

L'IAB assure l'exécution des fonctions critiques liées à la filière telles renforcement des capacités des acteurs, recherche, normalisation, pistes de desserte rurales, assurances, système d'information, statistiques sur la filière, partenariat public-privé, etc.

## 7. FORMULATION DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

### 7.1 Formulation des Orientations Stratégiques (OS)

Sur la base des résultats de l'analyse des facteurs externes et internes (FFOM), les stratégies suivantes ont été projetées pour améliorer le cadre de développement de l'organisation en manipulant la Matrice d'Orientations Stratégiques. Quatre Orientations Stratégiques (OS) ont été définies. Il s'agit de :

- OS1 :** Utiliser notre reconnaissance officielle ainsi que notre capacité de négociation et de mobilisation des acteurs pour (i) saisir les opportunités offertes par l'Etat et les PTFs au profit de la filière volaille au Bénin, (ii) faire des propositions de texte de réglementation de la gestion de la filière avicole du Bénin et (iii) davantage répondre aux besoins nationaux en produits avicoles.
- OS2 :** Consolider notre bonne cohésion entre les familles d'acteurs pour lutter contre l'importation massive des produits avicoles.
- OS3 :** Corriger la faible mobilisation des ressources financières par le développement des mécanismes de prélèvement
- OS4 :** Corriger l'inexistence d'un système fiable d'information sur la filière avicole du Bénin par le renforcement de la structuration des acteurs et la mobilisation de l'expertise interne et externe.

### 7.2 Formulation des Objectifs de Changement (OC) ou Objectifs de Développement Organisationnel (ODO)

Les Objectifs de Changement (OC) ou Objectifs de Développement Organisationnel (ODO) découle des OS et s'étendent sur un horizon temporel de 5 ans. Ainsi et par voie de consensus avec les acteurs présents à l'atelier de validation du diagnostic, les OC suivant ont été retenus :

- OC1 :** D'ici à 5 ans, tous les organes de l'IAB et des familles d'acteurs sont davantage opérationnels et leurs membres sont plus actifs et jouent pleinement leurs rôles.
- OC2 :** D'ici à 5 ans, l'IAB améliore la mobilisation des ressources financières à travers des mécanismes durables (Autonomie financière).
- OC3 :** D'ici à 5 ans, l'IAB améliore sa visibilité et celle de ses membres au plan national, régional et international
- OC4 :** D'ici à 5 ans, l'IAB contribue à l'amélioration du climat des affaires et des conditions d'accès des produits avicoles aux marchés nationaux et régionaux.

## 8. FEUILLE DE ROUTE POUR LA SUITE DU PROCESSUS D'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE

### 8.1 Plan de poursuite du processus d'élaboration du PS de l'IAB

Il s'agira par la suite de valider le présent diagnostic lors d'atelier où les acteurs participeront aux différents travaux de groupe pour compléter et affiner les informations recueillies sur le terrain. A ce même atelier, la vision et les missions seront formulées ainsi les différentes actions à mener sur la période 2021-2025. Le planning se présente comme suit :

**Tableau 8 : Feuille de route post diagnostic jusqu'au Plan Stratégique**

Activités	Deadline
1. Atelier de restitution/validation du diagnostic organisationnel et institutionnel et d'élaboration du PS	Mardi 23 février 2021
2. Production du Plan Stratégique (PS) 2021-2025 (Version Provisoire)	Mercredi 24 février au lundi 15 mars 2021
3. Elaboration du Plan d'Action Opérationnel (PAO) 2021-2023 (Version Provisoire)	
4. Transmission du PS + PAO (Version Provisoire) (Livvable 2)	Lundi 15 Mars 2021
5. Atelier de validation du PS et du PAO	Jeudi 15 Avril 2021
6. Production du PS IAB (Version finale)	Vendredi 30 Avril 2021
7. Transmission du PS IAB (Version finale) (Livvable 3)	

Source : Golf Expertises, Février 2021

## 8.2 Canevas de présentation du document final du Plan Stratégique

### CANEVAS DE REDACTION DE NOTRE PLAN STRATEGIQUE

#### INTRODUCTION

#### INFORMATIONS GENERALES

- ✓ Brèves informations sur l'organisme
- ✓ Résumé du processus de planification stratégique
- ✓ Durée/horizon temporel
- ✓ Objectif spécifique et résultats
- ✓ Annoncer la structuration du document

#### I. LE CONTEXTE

- ✓ Quels sont sur le plan externe ? :
- ✓ Les facteurs significatifs/pertinents (absence, inadaptation, bonne ou mauvaise application de texte législatifs, stabilité ou trouble sociopolitique, facteurs culturels...)
- ✓ Les tendances (statistiques/pouvoir d'achat, qualité de la vie, espérance de vie, etc.)
- ✓ Les données physiques et démographiques du milieu
- ✓ Les besoins et les attentes des populations qui peuvent influencer les stratégies de l'organisation sur la période couverte par le plan stratégique

#### II. LES ENJEUX/DEFIS

- ✓ Quelles sont les stratégies mises en place par le gouvernement et les autres acteurs du secteur qui peuvent influencer positivement ou négativement la satisfaction des besoins et des atteints des populations
- ✓ En quoi peuvent-elles influencer positivement ou négativement les choix et l'évolution de votre organisation
- ✓ Pourquoi votre organisation s'engage ou voudrait s'engager pour relever ces défis ? (Justification)

#### III. DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ELABORATION DU PLAN STRATEGIQUE

- ✓ Décrivez les étapes qui vous ont conduit à l'élaboration du document de planification stratégique ? Résumé du processus
- ✓ La préparation
- ✓ La réflexion et le diagnostic
- ✓ La planification avec le cadre logique

#### IV. VISION ET MISSION DE L'ORGANISATION

##### 4.1. La vision

- ✓ Quelle est l'image que vous avez de votre organisation d'ici plusieurs années ? Eléments à inclure dans une vision : Votre rêve
- ✓ Mission : élément le plus stable de la vision
- ✓ Valeurs fondamentales
- ✓ Stratégies fondamentales
- ✓ Description inspirante (5-10 lignes) du but quand on l'atteint

##### 4.2. La mission

- ✓ Quelle est la raison d'être de votre organisation ?
- ✓ Quelle est la motivation partagée par les membres et le personnel ?
- ✓ Élément à inclure dans une mission
- ✓ Activités principales
- ✓ Produits/services
- ✓ Clients/Groupes cibles/Bénéficiaires
- ✓ Approche de travail
- ✓ Objectif à long-terme
- ✓ Valeurs fondamentales

## V. OBJECTIFS STRATEGIQUES

### 5.1. Objectif global

- ✓ A quoi voulez-vous arriver ?
- ✓ Quelle est la finalité de votre projet/programme/organisation ?
- ✓ Quelle est son importance pour la société
- ✓ Objectif de développement auquel le projet/programme/organisation contribue au niveau national ou sectoriel

### 5.2. Objectifs spécifiques

- ✓ Que voulez-vous obtenir exactement ? Pour qui et quand ?
- ✓ Raison pour laquelle les bénéficiaires/ les clients/ les groupes cibles ont besoin du projet/programme/organisation
- ✓ Résultat à la fin du projet/programme (plus précisément les avantages escomptés) pour les bénéficiaires / clients/ groupes cibles/bénéficiaires.

## VI. POLITIQUE GENERALE

- ✓ Votre politique générale peut s'articuler autour des points suivants :
- ✓ Quelle est votre approche de travail ?
- ✓ Caractère (apolitique, lucratif ou non) de votre organisation
- ✓ Gouvernance et qualité des prestations
- ✓ Principe de partenariat dans le respect de l'identité de votre organisation
- ✓ Principe de planification
- ✓ Utilisation des compétences internes (Quelle priorité ?)
- ✓ Politique spécifiques (genre, VIH/Sida/ bonne gouvernance.)

## VII. STRATEGIES OPERATIONNELLES

- ✓ Quelles sont les mesures envisagées pour atteindre les résultats ?
- ✓ Quelles sont les séquences qui jalonnent l'exécution des activités ?

## VIII. DOMAINES D'ACTION

- ✓ Dans quel secteur d'activités est située votre mission ?
- ✓ Quelles sont les différentes gammes d'activités et de produits de ce secteur ?
- ✓ Quelles sont les gammes qui vous permettent de réaliser votre mission ?
- ✓ Quelles sont les gammes que vos ressources vous permettent de réaliser ?
- ✓ Quelles sont les gammes dans lesquelles vous voulez vous spécialiser ?

## IX. ZONE GEOGRAPHIQUE

- ✓ Dans quelles zones les problèmes /défis que votre organisation veut affronter sont plus récurrents ?
- ✓ Combien de villages ou de personnes les ressources que vous pouvez mobiliser vous permettent-elles de couvrir ?

## X. GROUPES CIBLES

- ✓ Quels sont les bénéficiaires de votre projet ?
- ✓ Quelle catégorie de la population ? spécifier et décrire les catégories
- ✓ Combien de personnes ? spécifier et décrire les différentes catégories de personnes à toucher
- ✓ Justifier vos choix

## XI. RESULTATS

- ✓ Les services attendus que le projet va prendre
- ✓ Les biens et les services directs/ tangibles qui seront générés par le projet
- ✓ Rédiger les résultats sous forme de situation future désirée ou atteinte

### 11.1 Au niveau du développement institutionnel

- 11.2 Au niveau des politiques et stratégies opérationnelles
- 11.3 Au niveau de la mobilisation des ressources et des partenaires
- 11.4 Au niveau de l'accompagnement des groupes cibles
- 11.5 Au niveau du système de management, des procédures et contrôles

## XII. ACTIVITES

- ✓ Quelles sont les principales activités à entreprendre pour la réalisation du projet/programme ?
- ✓ Qui en sont les responsables ?
- ✓ Tâches (programme de travail) qui doivent être effectués pour obtenir les résultats prévus
- ✓ Présenter les activités par résultat

## XIII. CADRE LOGIQUE

- ✓ Décrivez les composantes du cadre logique :
- ✓ Quels sont les indicateurs ou mesures quantitatives et qualitatives qui permettent d'apprécier l'atteinte des objectifs et des résultats ?
- ✓ Identifier les sources de vérification et les hypothèses les plus significatives, etc.
- ✓ Attention : les objectifs, résultats et activités décrits dans les chapitres précédents ne doivent pas être en contradiction avec ceux du cadre logique.

## XIV. GESTION DES RISQUES ET DES CHANGEMENTS

- ✓ Quels sont les échecs éventuels qui peuvent subvenir dans l'exécution des activités et au niveau de l'atteinte des résultats du plan stratégique ?
- ✓ Quelles en sont les causes externes et internes (capacités organisationnelles, financières) ?
- ✓ Quelles mesures doit-on prévoir pour réduire l'ampleur de ces risques quels changements (institutionnel ou organisationnel) la mise en œuvre du plan stratégique va-t-elle engendrer ?
- ✓ Quelles mesures doit-on prendre pour gérer ces changements ?

## XV. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES RESULTATS

### 15.1. Financement du plan

- ✓ Quelle sont les ressources dont l'organisation dispose déjà pour le financement de ce plan ?
- ✓ Quels sont les contrats déjà signés par l'organisation qui peuvent lui permettre de réaliser son plan ?
- ✓ Quelles sont les intentions de partenariat qui peuvent permettre à l'organisation de réaliser son plan ?
- ✓ Comment mobiliser les ressources manquantes nécessaires à la réalisation du plan ?

### 15.2. Organisation administrative et financière (question à se poser sur la structure, le système, le style de management)

- ✓ Quels sont les différents organes pour permettre à votre organisation de réaliser sa mission ? et votre plan stratégique ? Rôle de chaque organe dans la mise en œuvre du plan stratégique
- ✓ Quelles sont les relations (hiérarchiques et fonctionnelles) entre les différents organes ? Organigramme
- ✓ Configuration du personnel permanent et description des postes et profils en lien avec les activités du plan stratégique
- ✓ Système et outils existants ou à développer : manuel de procédures administrative, financière et comptables, information et communication

○  
○ ○