

Coordination du Secteur Vert – GIZ Bénin

PHOTO DOCUMENT – RETRAITE

11-12 Novembre 2019, Cotonou

1. Contexte et justification

La Coordination du Secteur Vert de la GIZ a été créée en 2018 avec pour vision « **Le Secteur Vert de la Coopération allemande accompagne ses partenaires dans la mise en œuvre d'une agriculture intelligente face au climat dans le respect de la biodiversité et d'une croissance économique durable et inclusive à travers une approche holistique** ». Entre autres instruments de pilotage, la Coordination a adopté les retraites annuelles.

Ainsi, il est prévu du 11 au 12 Novembre 2019 une retraite du Secteur Vert pour échanger entre la Coordination et les représentants des projets du Cluster.

- **Mise en route des travaux**

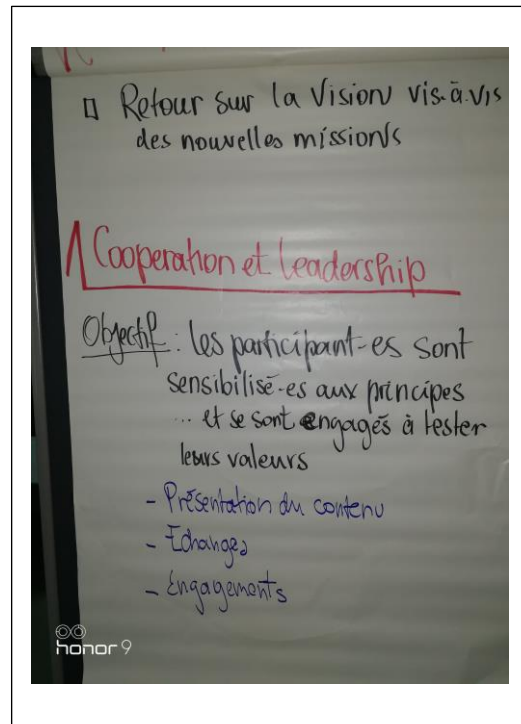
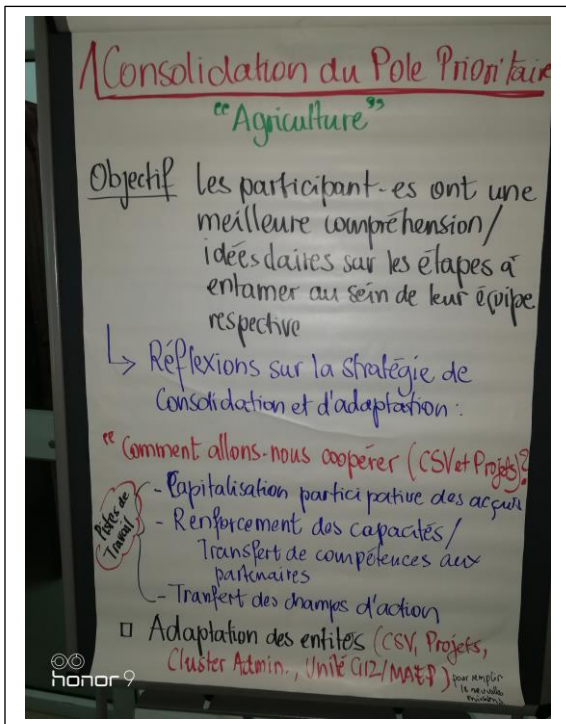
- ***Mot de bienvenue et de cadrage des activités***

Cette activité a été assurée par la Directrice Résidente (DR) de la GIZ au Bénin qui après avoir souhaité la bienvenue à toutes les participant-es, a exprimé sa joie personnelle d'être invitée à partager cette session avec les chefs de projets et programmes, mais aussi avec les conseillers techniques politiques du secteur vert au Bénin. Poursuivant son propos la DR a mis l'accent sur la nécessité pour cette phase de « consolidation et de transfert des acquis aux structures pérennes » de :

- Réfléchir sur comment s'organiser pour mener à bien cette mission et comment chaque projet devra contribuer. L'administration aussi est interpellée car il s'agit de réfléchir sur comment faire pour aller plus loin (regard au-delà du bout du nez)
- Adapter les structures et viser la fin (ceci n'est pas une tâche facile de préparer la fin, mais c'est aussi un défi de bien finir. L'horizon est large au début mais à la fin il ne faut pas lâcher non plus. C'est aussi le rôle des supérieurs hiérarchiques de soutenir et de sauvegarder les ressources humaines de la GIZ ; le professionnalisme et la solidarité doivent persister)
- Revisiter les règles de jeu pour plus de coopération et de collaboration entre les projets et programmes du secteur vert
- Revoir et si nécessaire de reformuler la vision du secteur vert
- Mettre en place des mesures et dispositifs pour impliquer les autres partenaires
- Partager avec les partenaires nationaux, mais surtout de les impliquer dans les différents processus
- Comprendre que l'objectif à la fin c'est d'avoir un « produit rond » (sécurisation des contenus et des compétences, transfert des outils, à ce propos la GIZ dispose de plusieurs outils dont nous pouvons être fiers)

○ **Présentation du programme et cadrage méthodologique**

Cette activité fut exécutée par le modérateur à travers une présentation sur flip chart dont le contenu et se trouve ci-dessous :



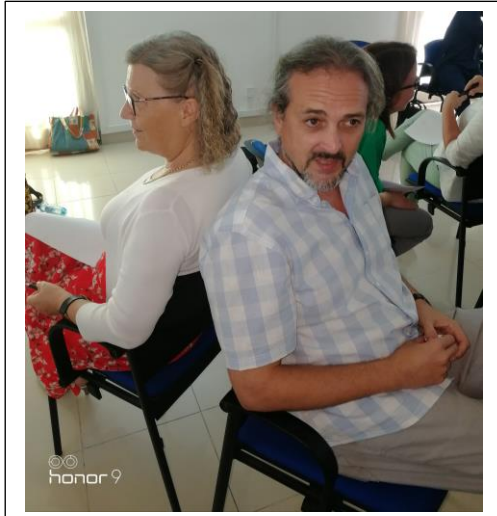
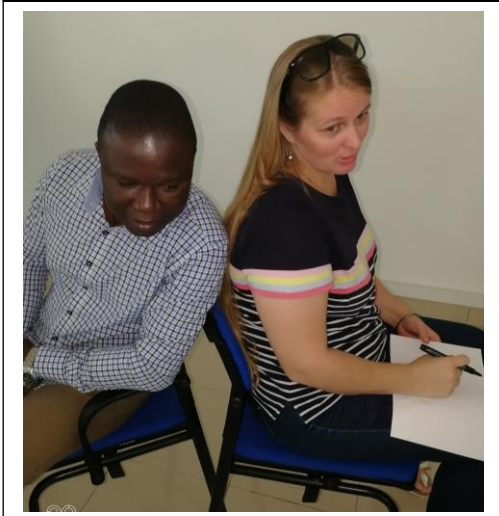
Cependant il faut noter que pour des questions de commodité, le contenu du second jour fut amorcé en début des travaux afin que la DR puis partager ses idées et observations avec l'ensemble des participant-es.



Vue partielle des participant-es



Un exercice pédagogique sur la communication interpersonnelle au sein des organisations a permis de lancer les travaux proprement dits ; voir le déroulement en images



Leçons apprises suite à l'exercice :

- S'accorder sur les différentes perceptions
- Il est important de faire des efforts au contexte mais également à son interlocuteur et de rester flexible
- Il faut être plus précis dans les commandes, instructions ou conseils
- La communication est un moyen important pour assurer l'action en équipe

- **Coopération et Leadership :**

Objectif poursuivi : « Les participant-es sont sensibilisés aux principes de Coopération et Leadership et se sont engagés à tester leurs valeurs »

Cette étape de travail a permis d'aborder le contenu et les principes des deux principes promus par la GIZ. Ainsi afin d'en assurer une compréhension commune et d'échanger sur les opinions et différentes perceptions des participant-es, il était important d'exposer le Powerpoint sur les deux concepts. Les lignes ci-dessous visualisent les sujets abordés. Il s'agit de



Cooperation and Leadership

(Coopération et leadership)

giz

Les principes



giz

Les principes – Préambule

En tant qu'entreprise fédérale de coopération internationale, la GIZ est une organisation apprenante qui offre des solutions durables à des problèmes planétaires (fragilité, changement climatique, numérisation) dans un monde de plus en plus complexe et changeant.

Comment allons-nous relever les défis et collaborer à l'avenir?

Ces principes directeurs

- définissent le cadre de la coopération pour toutes les fonctions et à tous les niveaux de la GIZ ;
- s'appliquent à tous et tous ont pour responsabilité de les respecter ;
- encadrent nos prestations de services et notre qualité distinctive unique ;
- proposent des orientations sur notre façon d'interagir avec nos partenaires et nos groupes cibles ;
- facilitent nos flux de travail dans un environnement dynamique en continuelle évolution ;
- contribuent à améliorer la responsabilité et la transparence ;
- définissent nos activités sur la base de la vision, de la mission et des valeurs institutionnelles de la GIZ ;
- exigent, dans l'organisation, des leaders audacieux pour fixer le cadre de l'innovation et affronter l'avenir.

Ces principes ont été élaborés par le personnel de la GIZ dans le cadre d'un processus participatif. Ils nous donnent les moyens de co-créeur notre espace de travail et de tisser des liens fondés sur la confiance et l'autodétermination.

Tous les membres du personnel de la GIZ ont pour responsabilité commune de mettre ces principes en pratique.

Coopérer dans la diversité

S'appuyer sur la diversité des idées, des connaissances et des points de vue et en tirer parti (p. ex. l'âge, la nationalité et l'origine ethnique, le genre, les capacités physiques et mentales, la religion et la vision du monde, l'orientation et l'identité sexuelles)

Créer un environnement fondé sur le respect, qui réduit les possibilités de discrimination et favorise l'égalité des chances pour tous les collègues

Créer des espaces et des processus inclusifs qui permettent de collaborer au-delà des vases clos et des hiérarchies

Co-créeur avec les clients, les partenaires et autres parties prenantes

Utiliser les outils numériques de manière responsable pour améliorer notre façon de coopérer



Expérimenter et innover

- # Sortir des sentiers battus
- # Être audacieux et trouver proactivement de nouvelles façons de travailler dans un contexte donné
- # Expérimenter par courtes itérations et voir les échecs comme un moyen d'apprendre
- # Partager ses réussites et ses échecs pour pouvoir en tirer les leçons
- # Utiliser les technologies numériques en tant que moteurs d'innovations et moyens de changer les règles du jeu
- # Investir des moyens propres et saisir les occasions d'encourager la culture de l'innovation



Co-créer du sens

- # Élargir ses points de vue – tenir compte d'autres points de vue
- # Inspirer et s'inspirer – le sens pratique est un processus collectif
- # Avoir une vision globale des choses et réfléchir à l'objet de son travail
- # Partager sa vision des choses et développer une vision commune de la marche à suivre



Exercer un leadership adaptatif

- # Jouer un rôle moteur
- # En conscience, définir et adapter les rôles et responsabilités
- # Encourager le mentorat et l'apprentissage à travers les rôles
- # Affronter l'incertitude dans des contextes complexes
- # Favoriser le travail agile et le numérique
- # Permettre aux individus et aux équipes d'être efficaces en mettant l'accent sur les points forts des uns et des autres
- # Assurer la transparence de ses actions



Les échanges qui ont suivi la présentation ont permis de retenir les points suivants :

Coopérer dans la diversité :

- La confiance est un élément essentiel pour créer et mettre en place les conditions favorables à la coopération dans la diversité. La confiance doit être comprise dans le sens de faire confiance. Elle se bâtit avec le temps.
- Le second élément contenu dans ce principe concerne la diversité ; elle est entendue comme une opportunité donc une potentialité, ou force à exploiter par les différentes parties prenantes à la coopération.

Expérimenter et Innover :

- Quitter les zones de confort
- Un échec est aussi un résultat
- Mettre l'accent sur l' « utilisation des technologies numériques »
- Absence d'espace pour parler des échecs à la GIZ (la GIZ est un cadre trop large, il s'agit surtout de voir comment faire la promotion de ces principes au Bénin)
- Il est alors très important de faire connaître ses échecs

Co-créer du sens :

- Approche holistique vs démarche en silos
- Mieux circonscrire le mot « sens »
- Co-construction / co-production / coresponsabilité
- Démarche inclusive
- Acceptation de l'autre

Leadership proactif :

- Créer un espace de confiance
 - o Synthèse des discussions et conclusions

- **La Consolidation du Pole Prioritaire « Agriculture » :**
Objectif poursuivi : « Les participant-es ont une meilleure compréhension / idées claires sur les étapes à entamer au sein de leur équipe respective »

La démarche pour cette étape de travail a consisté à faire une série de réflexions sur la stratégie de consolidation et d'adaptation, avec comme focus : l'« Identification des conditions et des modalités de coopération entre la CSV et les projets ».

En introduction aux échanges en plénière, il était cependant important de faire un rappel des éléments retenus de commun accord entre les projets/programmes de la coordination du secteur vert. Cette tâche fut confiée conseiller technique sénior qui a déroulé son exposé sur les point ci-dessous :



Le pole prioritaire „Agriculture“ au Benin

Echange en prélude de négociation sur la phase de consolidation et transition 2020 - 2023



Equipe GIZ/KfW du Secteur Agricole, Cotonou, 09.10.2019



15 Projets de la Coopération Allemande dans le Secteur Agricole au Benin

Ratio (budget): 28% bilatéraux, 69% globaux, 3% régionaux
 1/3 du budget du portefeuilles de la Coopération Allemande

Projets bilatéraux CT			CF		
Promotion de l'Agriculture (ProAgri3) 082017-082020 CP: J. Becker EUR: 10 Mo.	Adaptation d'Agriculture aux CC (ProACC) 072016-082019 CP: J. Becker EUR: 2 Mo.	Fonds d'investissement Agriculture 082015-082022 CP: L. Sehnacher EUR: 14 Mo.	SEWoH – Sonderinitiative „Un Monde Sans FAIM“ CT		
			Centre d'Innovation verte (ProCIVA) 102014-082022 CP: K. Grulich EUR: 27,1 Mo.	Protection/Réhabilitation d. Sols (ProSOL) 082015-082021 CP: T. Godau EUR: 19,6 Mo.	Sécurité Alimentaire (ProSAI) 022015-082022 CP: N. Beckmann EUR: 15,2 Mo.
			Politique Fondère Resp. (ProFR) 102015-102021 CP: S. Osh EUR: 4,0 Mo.	Promotion du Financement Agri. (ProFinA) 012014-072021 CP: S. Panshan EUR: 2,0 Mo.	Atténuation des politiques agricoles et commerciales 072014-082022 CP: K. Grulich EUR: 1,8 Mo.
Projets régionaux CT			CT-Fonds		CF-Modul
Formation Professionnelle Agricole (ATVCT CAADP) 012017-122019 NK & Toussaint EUR: 0,42 Mo.	Formation Professionnelle pour Femmes (ATVCT Women) 012017-122019 NK & Toussaint EUR: 0,75 Mo.	Compétitive Cashew Initiative (ComCashew) 122014-122019 CP: EUR: 0,25 Mo.	Renforcement l'infrastructure qualité (I*IB) 082014-072022 CP: L. Haastler EUR: 0,8 Mo.	Renforcement l'infrastructure qualité (I*IL) 072014-082021 CP: K. Grulich EUR: 1,0 Mo.	Financement Rural au Bénin (ProCBAM) 072014-122024 CP: R. Rohrer EUR: 10,8 Mo.



Objectif de la Coopération Allemande dans le Secteur Agricole

« Améliorer les performances de l'Agriculture béninoise, pour la rendre capable d'assurer de façon durable la souveraineté alimentaire, la sécurité alimentaire et nutritionnelle, et de contribuer au développement économique et social des hommes et femmes du Bénin pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'Agenda 2030 »

- L'Allemagne adhère à l'objectif du Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA) et du Plan National d'Investissements Agricoles de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN, 2017-2021)
- Contributions concrètes des projets CF/CT aux 5 axes du PSDSA/PNIASAN (→ cf. liste)



Développement du portefeuille depuis les Consultations gouvernemental Mai 2019

Commission BMZ	Mai 2019	Septembre 2019
SEWOH	57.800.000 €	74.700.000 €
CT Fonds	-	1.800.000 €
Total	90.590.000 €	109.290.000 €

Eléments pour les négociations Septembre 2019

- **Bilateral:** nouvel engagement de 15.000.000 € (CT: 9.000.000 € et CF: 6.000.000 €)
→ accord sur les grands lignes d'un dernière engagement module « FI Agri IV » et module « ProAgri 4 »
- **SEWOH:** augmentation de fonds: 36.200.000 €
→ information et mention dans le PV des fonds supplémentaires de VE 2017, VE 2018 et VE 2019, qui n'ont pas fait parties de négociation ou de notes verbal antérieurs
- **Fonds CT:** nouvel engagement de 1.800.000 € (PTB: 800.000 e et GIZ: 1.000.000 €)
→ information sur le projet commun de la PTB et GIZ

La phase de Consolidation et Transition 2020-2023

Base de réflexions et principes

- Les projets de la Coopération Allemande travaillent toujours dans une logique de « durabilité » et l'optique de « pérennisation »
- Les acquis des projets seront consolidés et également transférés → nous parlons d'une phase de « consolidation et transition »
- Les offres au BMZ pour les augmentations de fonds des projets « SEWOH » sont conçues dans logique de boucler l'engagement de l'initiative spéciale
- Les nouveaux modules bilatéraux CF et CT seront conçues sur la base de principes ci-dessus avec l'opportunité de devenir des nouveaux indicateurs
- La consolidation et la transition est un processus en cours, pour les prochaines 4 ans

Etapes pour la consolidation et transition

- Capitalisation participative des acquis
 - inventaires et définition des acquis
 - Renforcement des capacités / Transfert de compétences aux structures partenaires (public, privé, organisation paysanne)
 - définition des axes prioritaires avec des différents acteurs en synergies entre les projets
 - évaluer la fonctionnalité des structures partenaires
 - comment conduire les activités de la dernière phase?
 - Transfert de champs d'action
 - autres partenaires: p.ex. UE, Enabel, Coopération Suisse
 - autres pôles prioritaires: p.ex. Formation Professionnelle, Environnement et Climat; Bonne Gouvernance
-
- **Travail sur les pistes stratégiques :**

Suite à l'exposé, il importe de préciser qu'au nombre des pistes stratégiques retenus, nous pouvons citer :

- Capitalisation participative des acquis ;
- Renforcement des capacités / Transfert de compétences aux structures partenaires ;
- Transfert des champs d'action
- Adaptation des entités (CSV, Projets, Cluster administration, Unité GIZ au MAEP) pour remplir ces nouvelles missions
- Retour sur la vision vis-à-vis des nouvelles missions

Selon les participant-es, le premier point essentiel, avant d'entrer dans la discussion fut de développer une compréhension commune de la notion de « capitalisation des acquis » à travers la formulation d'un objectif clair pour ce sous processus. Les échanges sur cette base ont donné les résultats ci-dessous :

Objectif de « Capitalisation participative des acquis » :

- Visibilité de la GIZ
- Mise à l'échelle
- Transfert des connaissances et des compétences
- Responsabilisation des partenaires
- Transparence
- Redevabilité

Pour ce sous processus, la démarche suggérée après discussion s'est illustrée en ces points :

Au niveau projet/programme :

- Agir au niveau national (influencer le niveau national)
- Faire un inventaire des acquis par rapport aux différents groupes cibles en impliquant les partenaires
- Trouver des synergies en lien avec les ATDA
- Faire aussi le transfert de la dimension "conquête"

Au niveau de la coordination :

- Elaborer une stratégie de sortie commune
- Recruter un/une conseiller*e dans le rôle de point de contact avec les différents projets/programmes et collecter/faire le suivi des avancées
- Faire une cartographie des acquis des différents projets/programmes
- Mettre en place un comité technique ou groupe de travail pour élaborer les TdR du/de la conseiller*e, plus des personnes ressources
- S'informer mutuellement
- Développer un canevas commun pour la présentation des acquis

Au niveau des partenaires :

- Implication des partenaires dès le début
- Attention au défi des ressources financières

La nécessité s'est alors avérée de clarifier et de trouver un accord sur les différents pas à faire au niveau des différentes parties prenantes au processus de « consolidation-adaptation ». Après les échanges, il a été suggéré/évoqué ce qui suit comme étapes à suivre :

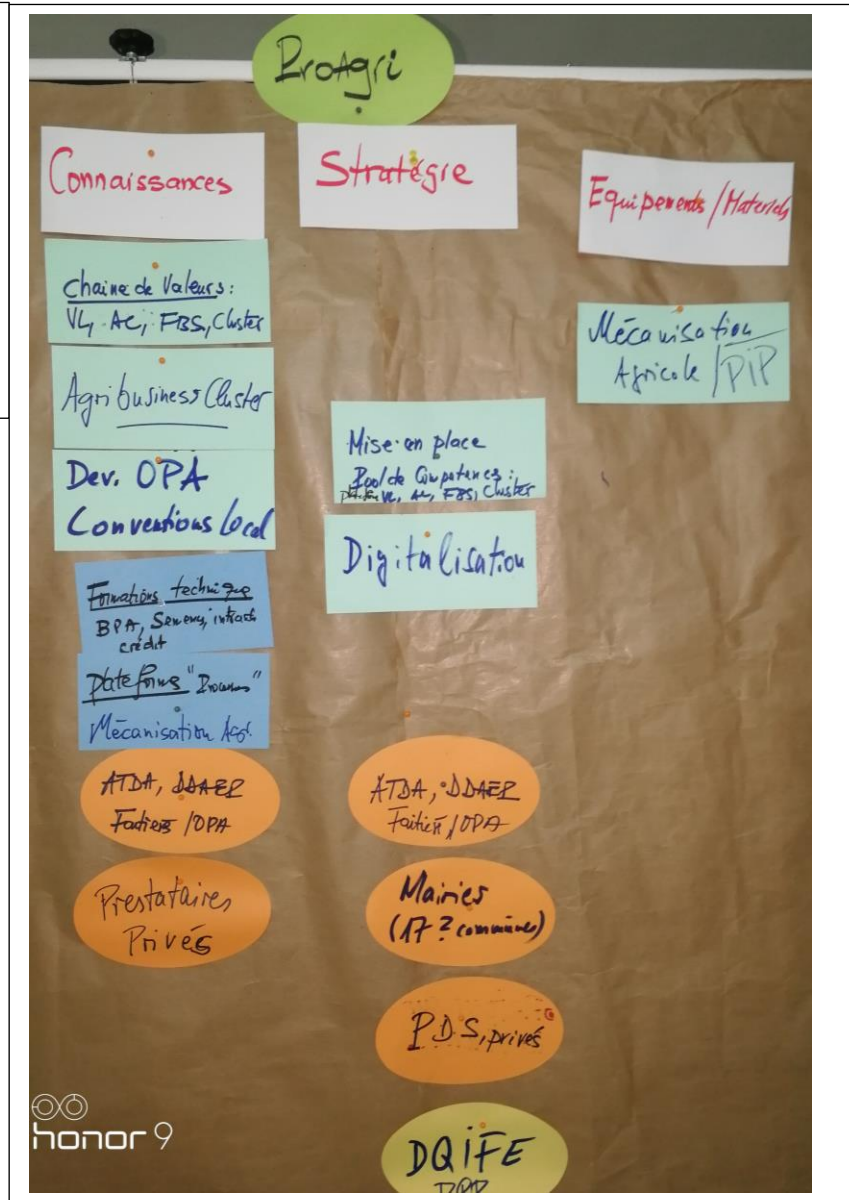
- Exit projet : faire un inventaire des acquis et échecs
- Organiser une rencontre de partage (entre projets/programmes et les partenaires)
- Elaborer un exit projet commun
- Recruter un/une conseiller*e (profil de gestion des savoirs)
- Organiser des formations sur les outils de capitalisation et la digitalisation

Il s'agit donc d'une base de données à peaufiner suivant l'état de mise en œuvre du sous processus aussi bien au niveau de chaque partie prenante.

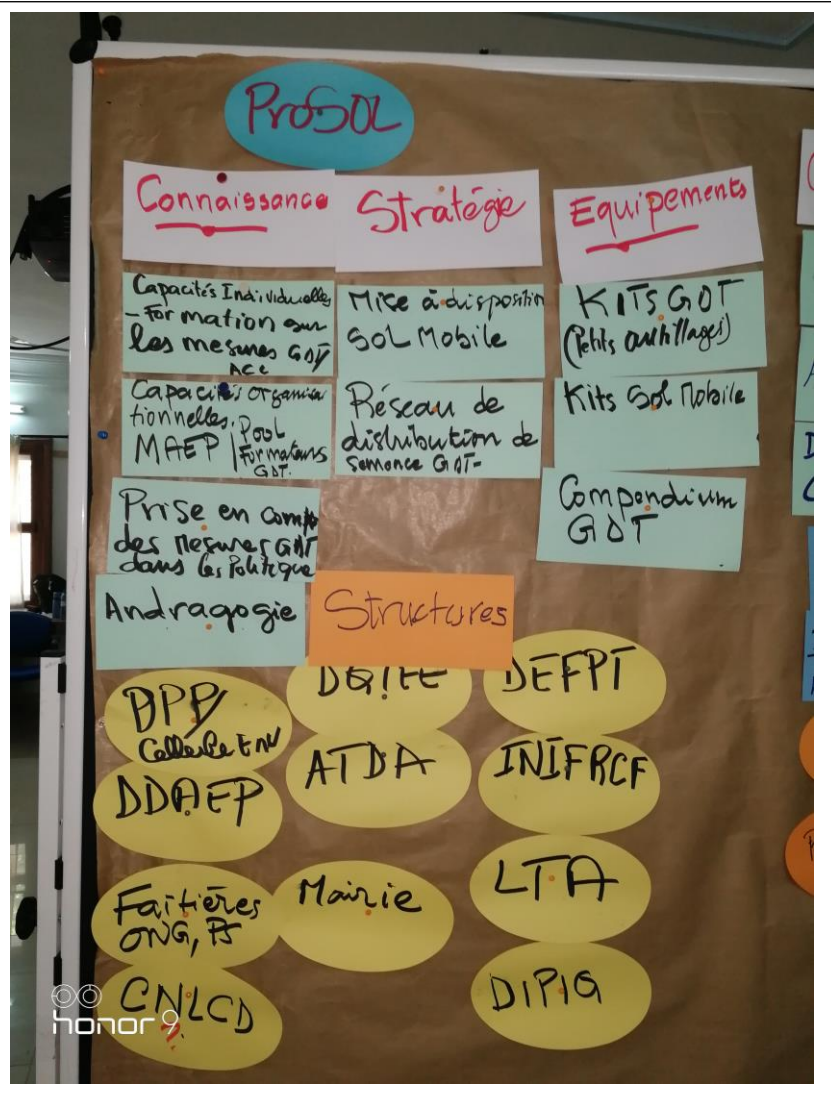
- **Présentation des acquis/démarche d'intervention des projets/programmes du secteur vert**

Cette étape de travail fut initiée afin de nourrir les réflexions et assurer une connaissance mutuelle des champs et portées de travail de chaque projet/programme du secteur. En effet à tour de rôle chaque responsable a présenté aux autres collègues l'essentiel de son travail et les potentiels éléments à capitaliser :

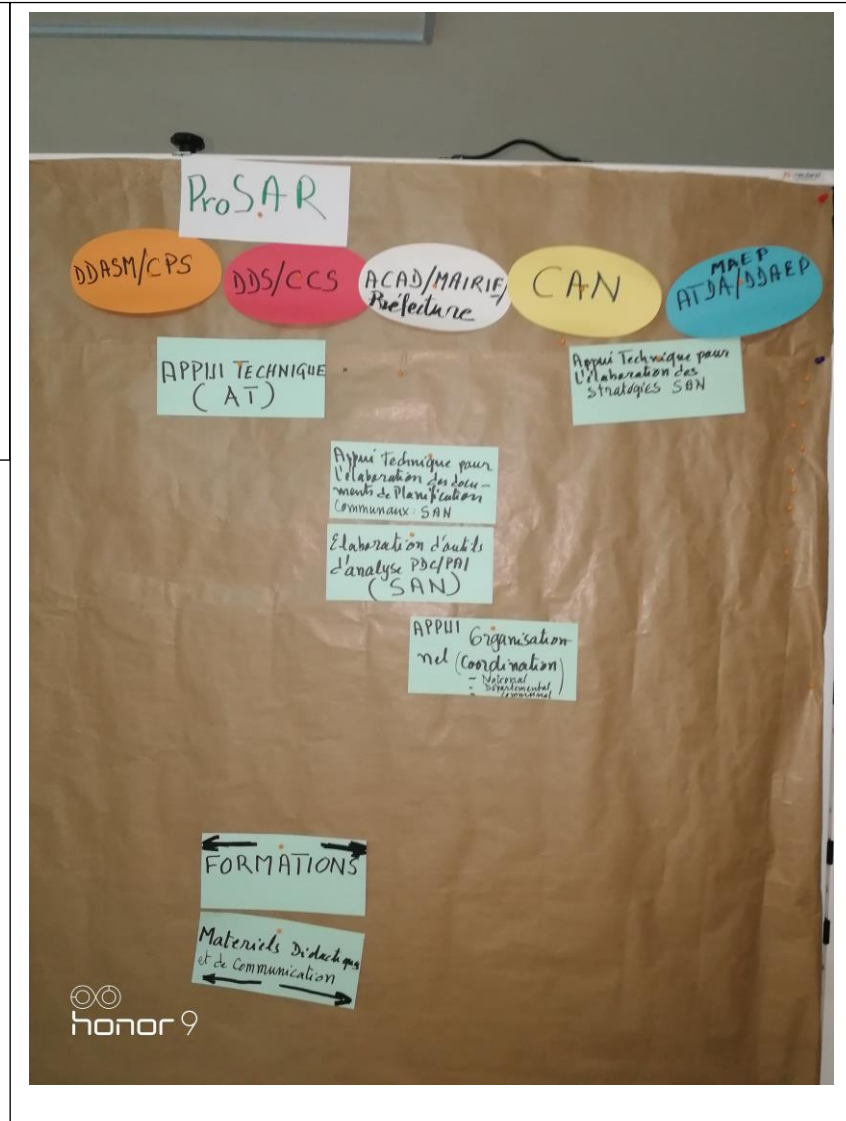
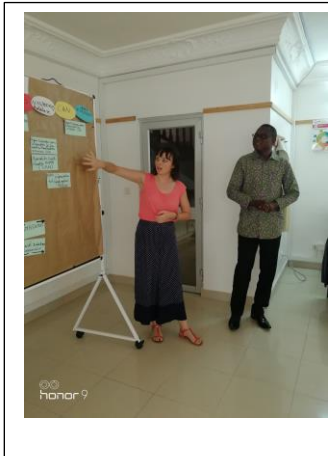
ProAgri III



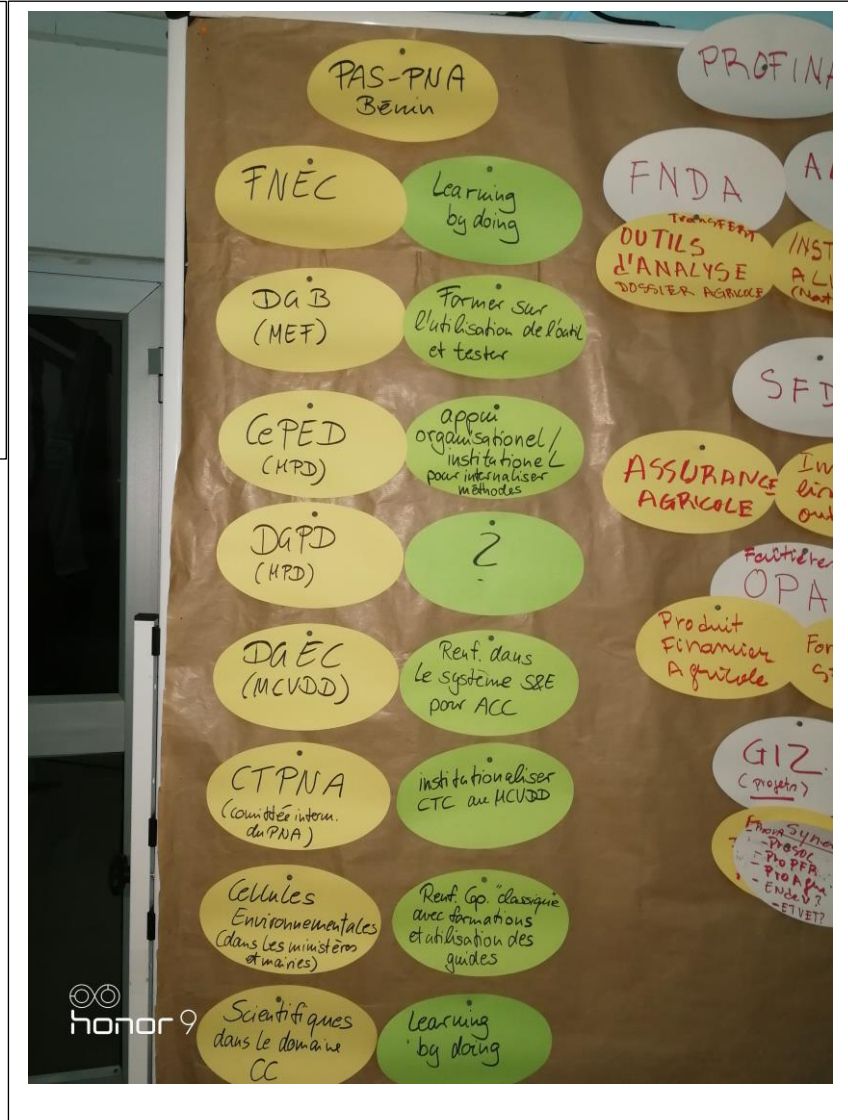
ProSOL



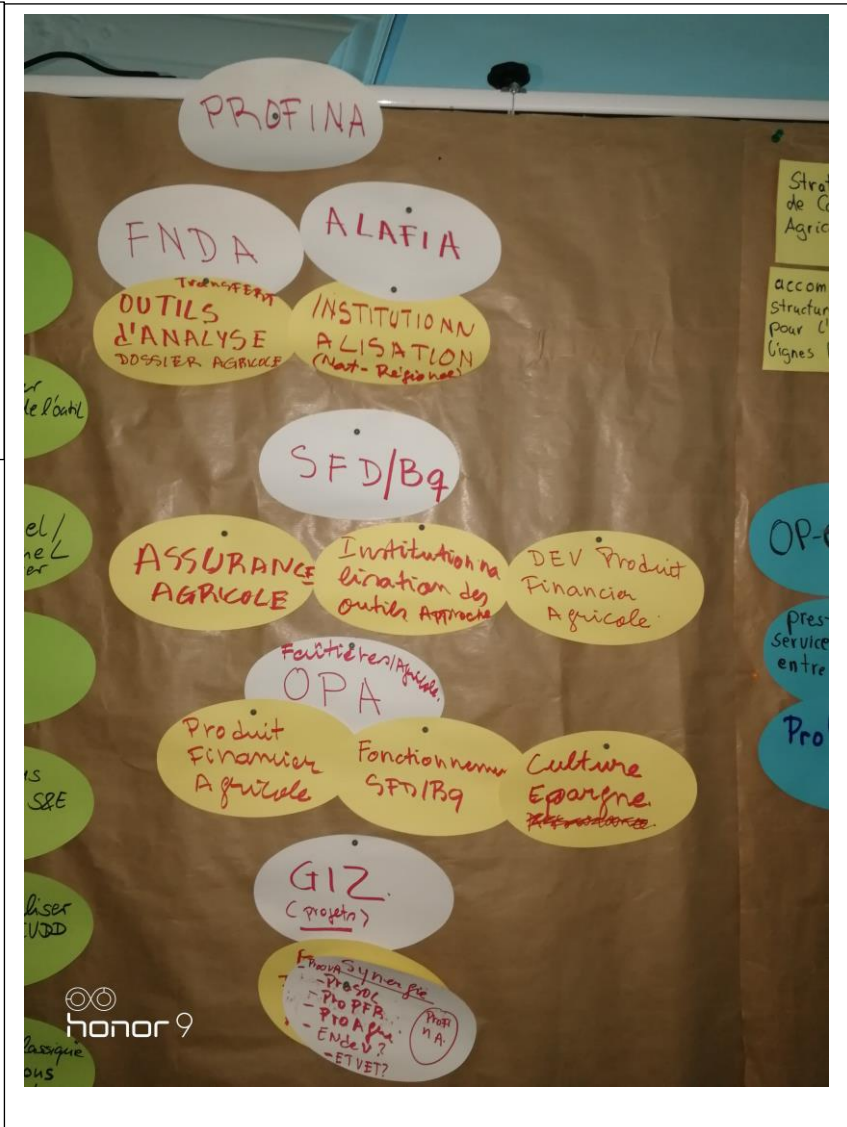
ProSAR



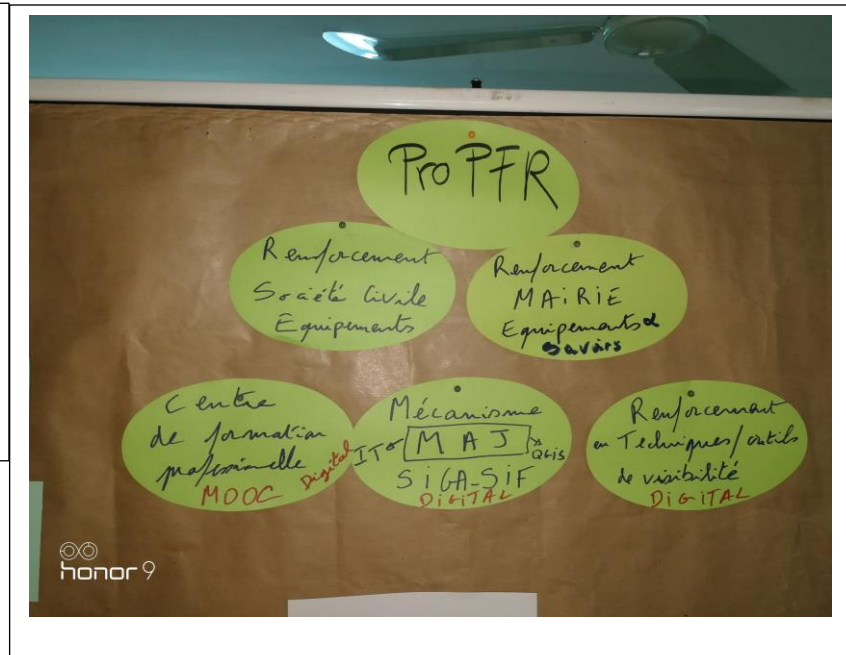
PAS-PNA



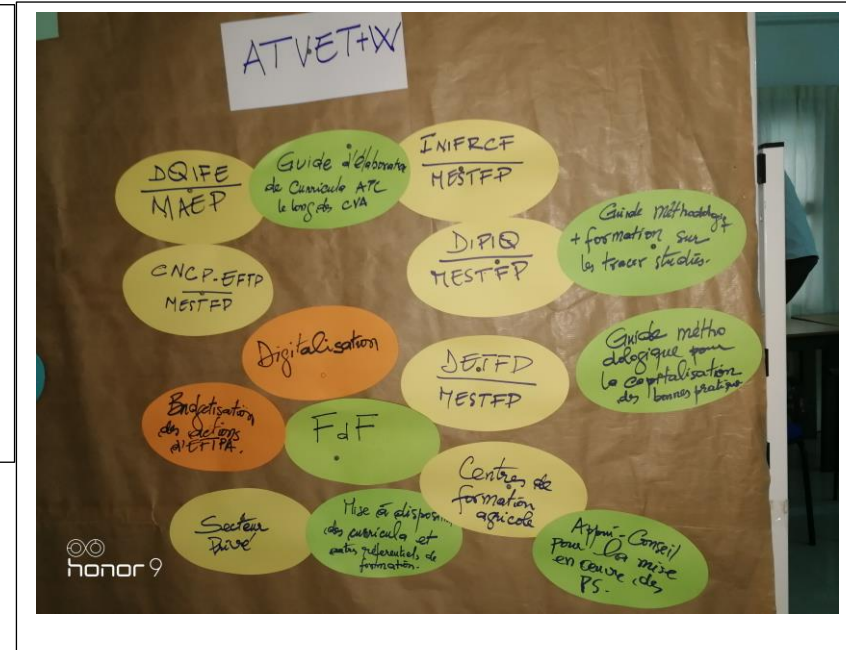
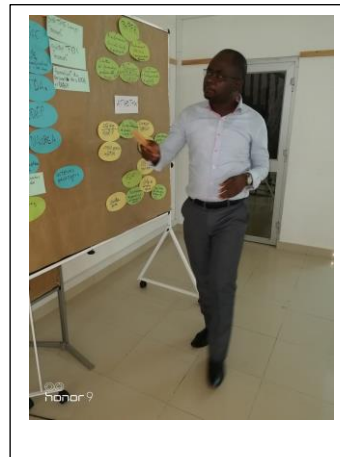
ProFINA



ProPFR



ATVET + W



- **Elaboration d'une ligne de temps pour les prochains pas du processus de « Consolidation adaptation »**

L'objectif était de matérialiser pour l'ensemble des parties prenantes présentent lors de l'atelier les différents échelons à franchir d'ici la fin de la phase actuelle. La démarche de travail a en effet consisté à fixer sur une ligne horizontale le début et la fin du processus, puis de marquer entre ces deux extrémités les étapes majeures à réaliser, tout en précisant tant que faire se peut les dates ou délais de mise en œuvre. Les lignes ci-dessous résument les résultats des discussions :

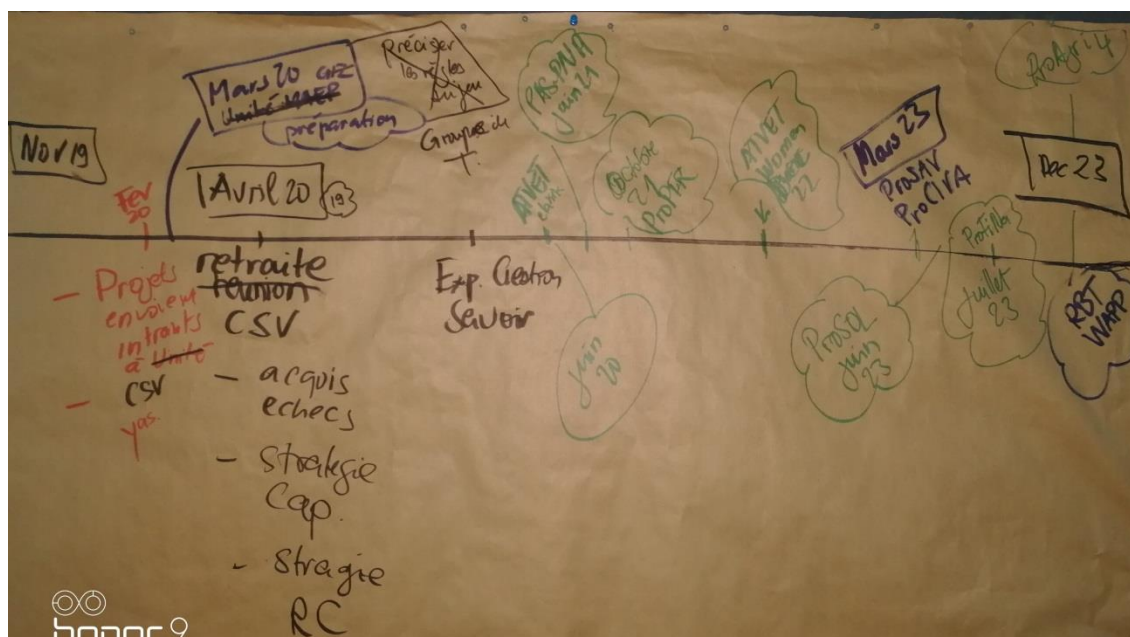


Tableau récapitulatif :

EVENEMENTS MAJEURS	PERIODES
- Démarrage du processus	- Novembre 2019
- Les projets et programmes envoie les intrans à la CSV (Yasmina)	- Février 2020
- Préparation des travaux de la retraite en groupe de travail	- Mars 2020
- Retraite CSV : points à aborder : <ul style="list-style-type: none"> o Inventaires des acquis + échecs o Définition d'une stratégie de capitalisation o Définition d'une stratégie de renforcement de capacités 	- 19 Avril 2020
- Recrutement d'un expert en gestion des savoirs	-
- Fin du projet ATVET classique	- Juin 2020
- Fin du projet PAS-PNA	- Juin 2021
- Fin du projet ProPFR	- Octobre 2021
- Fin du projet ATVET Women	- Décembre 2022
- Fin des projets ProSAR et ProCIVA	- Mars 2023
- Fin projet ProSOL	- Juin 2023
- Fin du projet ProFINA	- Juillet 2023
- Fin des projets/programmes ProAgri 4 et RBT-WAPP	- Décembre 2023

- **Conclusions et clôture de la retraite**

Les travaux de la retraite se sont déroulés dans une ambiance favorable et détendue.

L'essentiel des points inscrits dans l'ordre du jour ont été abordés, ce pendant il convient de notifier que la question concernant l' « Adaptation des entités (CSV, Projets, Cluster administration, Unité GIZ au MAEP) pour remplir les nouvelles missions » sera revisitée et tranchée lors des prochaines étapes du processus.

En ce qui concerne le point intitulé « Retour sur la vision » il a été entendu que la formulation actuelle cadre bien avec la nouvelle mission et ne souffre d'aucune ambiguïté. Donc la vision est maintenue pour le secteur vert au Bénin.

A travers le tour de salle initié par le modérateur, les participant-es ont exprimé leur entière satisfaction et leur engagement à poursuivre les activités sur la feuille de route élaborée.

La tâche est revenue à la coordinatrice du secteur vert e la GIZ au Bénin de prononcer les mots de clôture. Pour ce faire Madame Anne H. a relevé les éléments suivants :

- Beaucoup d'échanges qui ont abouti à des pistes pour l'avenir
- Les échanges ont permis de mieux comprendre les réflexions se passent aux niveaux des projets/programmes
- Les idées de synergies (hard et soft) pour en faire des stratégies
- Remerciements pour les contenus partagés et l'engagement des uns et des autres
- Félicitations pour cette dynamique instaurée.