



CTB BÉNIN



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE (MAEP)

SECRETARIAT GENERAL DU MINISTERE

**PROJET D'APPUI INSTITUTIONNEL AU MINISTERE DE
L'AGRICULTURE, DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE
(AIMAEP/CTB)**

[Volume 2](#)

**ETAT DES LIEUX DES EXPERIENCES DE PARTENARIAT
PUBLIC-PRIVE
DANS LE MONDE, EN AFRIQUE ET AU BENIN**

Rapport final

Décembre 2010

Réalisée par le Cabinet



REMERCIEMENT

Sous la supervision de l'équipe AIMAEP, la coordination de **Mr GOGAN Arnaud Christian**, Directeur du cabinet Golf Expertises, la présente mission a été conduite par :

Mr TOKANNOU René, Ingénieur Agro-Economiste (Chef de mission)

Mr HOUENOU Boris, Ingénieur Agro-Economiste

Mr SEWADE Patrice, Technicien Supérieur et Ingénieur des travaux agricoles.

Le cabinet Golf Expertises ainsi que cette équipe d'experts remercient l'équipe AIMAEP, les responsables du MAEP, les cadres du MAEP membres du groupe capitalisation et tous ceux qui ont contribué à la réussite de la mission.

LA DIRECTION

o

o o

LISTE DES PERSONNES MOBILISEES POUR LA MISSION

CADRE DU MAEP

Groupe 1 : Capitalisation de l'expérience PPP de la FAFA pour la promotion de la filière riz

- 1 BANSOU Abdel Kader : Représentant de la DRH/MAEP
- 2 GOKOU Gérard : Représentant de la D/PECHE
- 3 HOUSSOU G. Alexis : Représentant de la DICAF/MAEP
- 4 SOULE Abdou Hamidou : Représentant de la Direction de l'Elevage
- 5 YOUSOUFOU Maroufou : Représentant la DPLR

Groupe 2 : Capitalisation de l'expérience PPP de la FAFA pour la promotion de la filière maraîchage

- 1 DESSOUASSI C. Eugène : Représentant la D-PECHES/MAEP.
- 2 LIGAN Désiré : Représentant la DAGRI/MAEP
- 3 Mme BIO Edwige : Représentant la DPLR
- 4 TCHOBO Aimé : Représentant la DPP/MAEP
- 5 YAI Kègnidé : Représentant le CeRPA/Ouémé-Plateau,

EXPERTISES ET APPUI TECHNIQUE : CABINET GOLF EXPERTISES

- 1 TOKANNOU René : Chef de mission
- 2 HOUENOU Boris : Expert associé
- 3 SEWADE Patrice : Expert associé
- 4 GOGAN Arnaud C. : Directeur, Assurance-qualité et back-stopping

SUPERVISION ET APPUI TECHNIQUE : EQUIPE AIMAEP/CTB

- 1 VIGAN Olivier : Coordonnateur AIMAEP
- 2 Tata M. Laminou : Assistant Technique International Composante 1 et, Co-Responsable AIMAEP
- 3 Grimaud Honoré : Responsable composante 1
- 4 Houessou Richard : Responsable composante 3
- 5 Ouaké Joseph : Responsable composante 2
- 6 ASSOGBA Virginie : Assistante Technique Nationale, Composante 2
- 7 RANDRIAMAHOINA Victorien : Assistant technique Régional Composante 3

LISTE DES ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ACA	: Alliance du Cajou Africain
AGi	: African Cashew Initiative
AIC	: Association Interprofessionnelle de Coton
AIMAEP	: Projet d'Appui Institutionnel au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la pêche
BMZ	: Ministère Allemand pour le Développement International
CAI	: Centrale d'Achat des Intrants
CCIB	: Chambre du Commerce et d'Industrie du Bénin
CCR-B	: Conseil de Concertation des Riziculteurs du Bénin
CeRPA	: Centre Régional pour la Promotion Agricole (MAEP)
CIAT	: Centre Intégré d'Apiculture Tropicale
CIDR	: Centre International pour la Recherche et le Développement
CRM	: Comité Régional de Concertation des Producteurs Maraîchers (Mono Couffo)
CRR	: Comité Régional de Concertation des Riziculteurs (Mono-Couffo)
CTB	: Coopération Technique Belge
CVA	: Chaîne de Valeurs Ajoutées
DPFA	: Diversification et Promotion des Filières Agricoles
EMP	: Evaluation à mi-parcours (MTR : Mid Term Review)
ESOP	: Entreprise de Services et Organisation de Producteurs
FAFA MC	: Facilité d'Appui aux Filières Agricole du Mono-Couffo
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
GF	: Groupement Féminin
GIZ	: Coopération Allemande pour le Développement
GTT	: Groupe Technique de Travail
ICA	: Initiative du Cajou Africain
IMF	: Institution de Micro Finances
INRAB	: Institut des recherches Agricoles du Bénin
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MIP	: Microprojet
OP	: Organisation de Producteurs
NCB	: Noix de Cajou Brute
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OPA	: Organisation Professionnelle Agricole
PAFILAV	: Projet d'Appui à la Filière Lait et Viande
PARFC-B	: Projet d'Appui à la Restructuration de la Filière Coton au Bénin
PFA	: Promotion des Filières Agricoles
PNIA	: Programme National d'Investissement Agricole ;
PPMA	: Projet de Promotion de la Mécanisation Agricole

PPP	: Partenariat Public-Privé
ProCGRN	: Programme de Conservation et de Gestion des Ressources naturelles
PSRSA	: Plan Strategique de Relance du Secteur Agricole
PTF	: Partenaire Technique et Financier
SMCL	: Structure Mixte de Concertation Locale
SODECO	: Société de Développement du Coton
UCPR	Union Communale des Producteurs de Riz
UE	: Union Européenne
URP	: Union Régional des Producteurs du Mono-Couffo

Table des matières

1. INTRODUCTION	7
2. METHODOLOGIE	7
3. DEFINITION DE QUELQUES CONCEPTS DE BASE	8
4. LES EXPERIENCES DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE DANS LE MONDE	12
a. Expériences dans les pays de l'Union Européenne	12
i. Le PPP purement contractuel	13
ii. <i>Le PFI britannique</i>	14
iii. <i>Le PPP institutionnalisé</i>	15
iv. <i>Les spécificités du droit français et quelques cas pratiques</i>	17
b. Expériences au Canada	21
c. Expériences en Amérique latine.....	23
d. Le partenariat public privé comme un modèle de financement de la recherche agricole en Amérique Latine.....	23
5. EXPERIENCES DE PARTENARIAT PUBLIC PRIVE EN AFRIQUE	28
a. Cadre juridique des PPP en Afrique du Nord et dans l'espace OHADA–UEMOA–CEMAC. .	28
b. En quête d'un cadre favorable	31
c. Vers des normes communautaires fondées sur les pratiques exemplaires.....	32
d. Le développement des Partenariats public-privé (PPP) en Afrique.....	33
6. LES EXPERIENCES DE PPP DANS LE SECTEUR AGRICOLE AU BENIN	35
a. Perception du partenariat public privé par les acteurs du secteur agricole au Bénin.....	35
b. Les expériences de Partenariat Public Privé structuré dans le secteur agricole.....	35
i. Expériences de promotion des PPP avec la coopération allemande.....	36
ii. <i>Autres expériences de promotion de PPP structuré dans le secteur agricole</i>	40
c. Expériences de partenariat public privé non structuré dans le secteur agricole au Bénin.....	50
i. Cas du Projet de Promotion de la Mécanisation Agricole (PPMA)	50
ii. Partenariat Public Privé pour la fortification de l'huile en vitamine A	51
iii. Le partenariat du Groupe TUNDE dans la filière riz	51
7. FORCES ET FAIBLESSES DES PPP AU BENIN AU REGARD DES EXPERIENCES DANS LE MONDE	52
a. Analyse des atouts et des faiblesses de quelques PPP agricoles au Bénin	56
b. Un cadre légal nécessitant davantage des améliorations pour la promotion des PPP au Bénin ..	62
i. Le code des marchés.....	62
ii. Le code des investissements.....	63
iii. La nécessité d'une amélioration du cadre législatif pour la promotion des PPP dans le secteur agricole au Bénin	64
c. Orientations pour l'élaboration de la stratégie nationale de développement des PPP pour la promotion du secteur agricole au Bénin.....	65
8. CONCLUSIONS	65

1. INTRODUCTION

L'étude de l'état des lieux du partenariat public-privé est une sous composante d'une étude plus large relative à la capitalisation des expériences et acquis du ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche du Bénin. Cette étude est initiée par le projet AIMAEP (Appui institutionnel au ministère de l'agriculture de l'élevage et de la pêche) financé par la Coopération technique Belge.

Cette étude a pour objectif de clarifier le concept de partenariat public privé et de présenter les principales expériences de PPP développées dans le monde, en Afrique et au Bénin

Elle s'est déroulée du 27 Octobre 2010 au 5 Novembre 2010.

Le présent rapport s'articule essentiellement autour de cinq chapitres. Le premier chapitre retrace la démarche méthodologique suivi pour la réalisation de l'étude. Le second chapitre clarifie le concept partenariat public privé et le troisième présente les conditions de son émergence dans le monde notamment dans les pays occidentaux et son utilisation. Le quatrième chapitre présente les expériences de partenariat public-privé dans les pays africains et le cinquième chapitre présente et analyse les principaux cas de partenariat public privés expérimentés au Bénin.

2. METHODOLOGIE

La démarche de conduite de l'étude sur les expériences de partenariat public privé a été fondée principalement sur la documentation existante puis elle a été renforcée par des entretiens avec divers responsables de structures impliquées dans la promotion des filières agricoles au Bénin. Dans le cadre de la documentation, l'internet a joué un rôle capital étant donné les moyens, et le temps limité pour parcourir les centres de documentation pouvant fournir des informations sur les expériences de PPP de part le monde. Le recours à l'internet tout en ayant été d'un précieux apport, constitue toutefois une limite pour l'étude en ce sens que tout n'est pas nécessairement publié sur internet. Néanmoins les documents auxquels la mission a pu avoir accès ont largement permis de répondre aux préoccupations des termes de référence.

3. DEFINITION DE QUELQUES CONCEPTS DE BASE

LE PUBLIC

Généralement, on désigne par Public, « Ce qui est du domaine de l'État ou de son administration ». Il s'agit par exemple des ministères, des mairies, des institutions déconcentrées de l'Etat, des PTF qui appuient l'Etat etc.

Les pouvoirs publics sont des organes de l'autorité publique.

Le Public désigne également « Ce qui est d'utilité collective ou d'intérêt général » : Le *service public*. « Ce qui est commun, à l'usage de tous » : La voie publique. Une place publique. Une promenade publique. Les lieux publics. Les jardins publics.

Dans le cadre de la présente étude, le terme Public s'entend « les entités publiques impliquées dans le développement des filières agricoles notamment : les ministères sectoriels et leurs démembrements, les mairies et leurs organisations ».

LE PRIVE

Le Privé est désigné par ce « qui est la propriété d'une personne ou d'un groupe et ne relève pas d'une collectivité » : bien personnel, vie privée.

C'est également « l'Ensemble des activités économiques que l'État ne contrôle pas directement » : une entreprise privée ou un établissement ayant un mode d'organisation et de fonctionnement de type privé.

Dans le cadre de la présente réflexion sur le PPP dans le secteur agricole au Bénin, il faut entendre par le Privé « les entités privées et leurs organisations notamment : les entreprises privées marchandes (transformateurs, commerçants, prestataires de services) et leurs organisations professionnelles, les institutions consulaires (Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin, Réseau Interdépartementale de la Chambre d'Agriculture du Bénin, Chambre Nationale des Métiers), les producteurs agricoles et leurs organisations, les organisations de la société civile dont les ONG. »

LE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE

1 - Le Partenariat est « un accord ou un système associant des personnes, des entreprises, des institutions ou des pays ayant des intérêts commun en vue d'une action commune ».

Il désigne un accord formel entre deux ou plusieurs parties qui ont convenu de travailler en coopération dans la poursuite d'objectifs communs.

2 - Le partenariat public-privé (PPP) est un mode de financement par lequel une autorité publique fait appel à des prestataires privés pour financer et gérer un équipement assurant ou contribuant au service public. Le partenaire privé reçoit en contrepartie un paiement du partenaire public et/ou des usagers du service qu'il gère. Ce mode de financement est présent dans de nombreux pays sous des formes variées.

Toutefois on utilise en général l'expression de « partenariat public-privé » pour désigner des projets plus récents, dans la lignée des contrats de type PFI (en anglais *Private Finance Initiative*) apparus en Grande-Bretagne depuis 1992, contrats dont se sont inspirés de nombreux pays. Un exemple typique de partenariat public-privé consiste pour un entrepreneur privé à construire un hôpital public dont il gèrera ensuite les activités non médicales

D'autres définitions du partenariat public privé se rencontrent également dans la littérature et se réfèrent aux premières orientations du partenariat public privé notamment la mise en place et la gestion des équipements et infrastructures publiques.

3 - Le contrat de partenariat permet à une collectivité publique de confier à une entreprise la mission globale de financer, concevoir tout ou partie, construire, maintenir et gérer des ouvrages ou des équipements publics et services concourant aux missions de service public de l'administration, dans un cadre de longue durée et contre un paiement effectué par la personne publique et étalé dans le temps. Il a pour but d'optimiser les performances respectives des secteurs public et privé pour réaliser dans les meilleurs délais les projets qui présentent un

caractère d'urgence ou de complexité pour la collectivité : hôpitaux, écoles, systèmes informatiques, infrastructures

Dans le cadre de la présente étude sur les PPP dans le secteur agricole au Bénin, il faut entendre par Partenariat Public-Privé (PPP), un accord formel entre les entités publiques et les entités privées engagées dans le développement des filières agricoles dans la poursuite d'objectifs communs déclinés suivant les maillons de production, de transformation, de commercialisation et des services d'appuis».

Les avantages de cette forme nouvelle de contrats sont multiples : l'accélération, par le préfinancement, de la réalisation des projets ; une innovation qui bénéficie à la collectivité par le dynamisme et la créativité du privé ; une approche en coût global ; une garantie de performance dans le temps ; une répartition du risque optimale entre secteur public et privé, chacun supportant les risques qu'il maîtrise le mieux.

Un travail diagnostique de la Banque Mondiale dans les pays en Développement a recensé dans une banque de données les différentes formes de PPP. La typologie est résumée dans cet encadré.

Typologie des contrats de partenariats selon la Banque Mondiale

La Banque Mondiale regroupe dans sa base de données relative aux partenariats public-privé menés dans les pays en développement (*World Bank's Private Participation in Infrastructure Projects Database*) l'ensemble des investissements réalisés par le privé ou gérés par ce dernier. Ce faisant parmi les quatre types d'opérations dénombrés par la Banque Mondiale, au moins deux ne sauraient être classés comme telles dans le cas français. Elles se rapprocheraient d'opérations de privatisation ou d'octroi de concessions de service public.

Le premier type d'opérations compilées par la Banque Mondiale correspond aux *management and lease contracts*. Il s'agit de contrats par lesquels une entité privée prend en charge, pour une période donnée, la gestion d'une infrastructure participant d'un service public. Si l'exploitation est transférée au privé, la propriété demeure publique. Nous nous rapprochons de l'affermage dans le droit administratif français.

La seconde catégorie, les *concessions contracts*, recouvre les situations dans lesquelles une entité privée prend le contrôle d'un opérateur public pour une période donnée. Elle supporte alors une part significative des risques d'exploitation et d'investissement. Nous retrouvons ici les délégations de service public à la française.

La troisième catégorie correspond aux greenfield projects. Dans le cadre de ces derniers, une entreprise privée ou une entreprise commune public-privé conçoit, finance, construit, exploite et maintient un nouvel équipement support d'un service public, pour une période contractuellement fixée. A l'issue de cette dernière, l'équipement peut éventuellement revenir au secteur public.

Le dernier type de partenariat intégré dans la base de données de la Banque Mondiale correspond aux dévestitures. Il s'agit de contrats par lesquels une entité privée prend le contrôle d'une infrastructure étatique dans le cadre d'une vente d'actifs immobiliers publics ou d'une opération de privatisation.

Dans le tableau ci-dessous, il est présenté une analyse sommaire des types de PPP catégorisés supra.

CATEGORIES DE LA BANQUE MONDIALE	EQUIVALENTS FRANÇAIS	DUREE	AVANTAGES	RISQUES
Management contracts	Affermage	Moins de 5 ans	Une meilleure gestion des infrastructures, mise à profit de l'expertise privée (courbe d'expérience)	Problèmes d'expropriation des investissements pour le privé (Hart, 2003). Absence d'une optimisation conjointe entre la conception de l'équipement et son exploitation (Bentz et alii., 2004)
Lease contracts	Montages reposant sur des formules de créditbail (AOT-LOA, baux emphytéotiques administratifs – ex : BEH pour les hôpitaux)	10 à 15 ans	Le risque commercial est pris en charge par le privé – incitations à la performance	Evaluation du bilan budgétaire sur l'ensemble du contrat
Greenfield projects	Réseaux de téléphonie mobile	15 à 30 ans	Tirer profit des capacités techniques	Possibilité de réinternalisation du risque si les prévisions de demande sont peu réalistes –

			du privé, lui faire prendre en charge les investissements	difficultés de contrôle des acteurs privés
Concessions	Délégation de service public, certains contrats de partenariats	25 à 30 ans	Faire financer par le privé les investissements	Demande de fortes capacités en termes de régulation publique
Divestitures	Privatisation	Une limite peut exister si un mécanisme de licences prévaut	Renforcer l'efficacité du service	Perte totale de maîtrise de la prestation par la personne publique

4. LES EXPERIENCES DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE DANS LE MONDE

Les grands modèles de PPP développés dans le monde traduisent, dans une relative mesure, les besoins économiques des populations, le désir de la commande publique d'associer le gain de l'initiative privée à l'offre de services publics et le contexte légal et réglementaire dans lequel tout ceci s'organise. Ainsi, donc dans la plupart des pays du Nord, les besoins économiques et l'offre de service public performant aux populations ont orientés les initiatives de PPP vers la réalisation et la gestion des infrastructures et des systèmes de services. Les plus grandes initiatives et les modèles précurseurs et efficaces de PPP sont nés dans ces domaines.

Les grands ensembles économiques des pays industrialisés ont dans une légère différence initiée des PPP. Ainsi le modèle communautaire développé par l'Union européenne se généralise dans les droits de la majorité des pays européens hormis le Royaume-Uni, tandis que le modèle nord-américain est basé sur l'initiative canadienne et celle des USA. De plus en plus les pays de l'Asie et du Pacifique offrent d'autres initiatives que nous allons résumer dans cette partie.

a. Expériences dans les pays de l'Union Européenne

L'initiative communautaire des PPP en Europe est basée sur les principes généraux d'un livre vert que la Commission Européenne a élaboré. Ce document retrace les grands principes, d'origine juridique, empirique et de pratique qui organisent le PPP dans l'espace économique européen. L'objectif global de l'harmonisation et d'application du droit communautaire sur les marchés publics et les concessions, est de générer de gains supplémentaires en termes d'emploi et d'efficacité dans le service fourni aux populations des états membres de l'Union. Ce livre vert complète les dispositions du droit communautaire sur les marchés publics et les concessions, tout autant qu'il ouvre le débat sur les améliorations législatives à introduire pour mieux bénéficier des initiatives de PPP dans l'espace européen. Deux grands modèles, illustrant la pratique dans l'espace européen, ont été développés par le livre vert : il s'agit du modèle de PPP de type purement contractuel, mettant en relation le secteur public et le secteur privé selon des liens contractuels conventionnels et le PP de type institutionnalisé basé sur une coopération entre les secteurs privé et public au sein d'une entité distincte et nouvelle. A la lumière du livre vert, qui transcende les droits nationaux, et recherche une harmonie avec les dispositions juridiques du droit communautaire européen en la matière, nous allons proposer une explicitation de ces deux grands modèles.

i. Le PPP purement contractuel

Ce type de PPP est basé sur un contrat purement et simplement entre un acteur public et un acteur privé. Il obéit aux dispositions juridiques d'un contrat conventionnel et recouvre des montages variés, par lesquels des fonctions (conception, financement, réalisation, rénovation ou exploitation d'un ouvrage ou service) plus ou moins étendues sont attribuées au partenaire privé. Le modèle concessif est établi sur ce schéma, et intervient le plus fréquemment lorsque le service public est directement payé par l'utilisateur, comme par exemple à travers un péage. Ce modèle décrit un lien direct existant entre le partenaire privé et l'utilisateur final ; le partenaire privé fournit un service au public en lieu et place, mais sous le contrôle du public. Pour un tel modèle, le partenaire privé est rémunéré par des redevances perçus sur les usagers et parfois complétées par des subventions de la part des pouvoirs publics. Un autre type de montage qui s'insère dans ce modèle implique la réalisation et la gestion d'une infrastructure par un

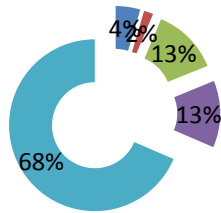
partenaire privé pour la puissance publique. Un exemple illustrant un tel montage est le PFI ou le "private Finance Initiative", initié au Royaume Uni pour moderniser les infrastructures publiques (écoles, hôpital, infrastructure de transport). Ce montage est rémunéré par des paiements réguliers versés par le partenaire public au privé. Ces versements peuvent être fixes ou variables, et dans ce cas ils sont fonction de la disponibilité de l'ouvrage ou des services qu'ils délivrent aux usagers ou encore de la fréquentation de l'ouvrage. Ce modèle peut être développé aussi bien pour des services directement payés à l'aide de redevance (du genre péage) ou non par les usagers. Le modèle PFI est instructif à plus d'un titre. Il est d'abord un cas précurseur de PPP en Europe, comme il représente un exemple typique de réalisations de services au profit des populations. Nous reviendrons en détail sur son fonctionnement et sur quelques-unes de ses réalisations au Royaume Uni.

ii. Le PFI britannique

Le PFI britannique est une initiative du gouvernement conservateur de Margaret Thatcher et de John Major. Cette forme de PPP est précurseur et a ouvert le chemin aux coopérations entre la commande publique et le partenaire privé. Le champ d'intervention du PFI était principalement les infrastructures de transport et les écoles. Depuis le début des PFI en Grande Bretagne, plus de 600 nouveaux équipements, plus de 200 écoles et plus de 150 centres de santé ont été construites avec le concours de PPP. Grâce au PFI britannique, en 2003 la plus grande opération mondiale de financement de projet par le PPP a été réalisée : la construction du métro de Londres pour un investissement de 3,9 Milliards d'euros. En Grande Bretagne, le PFI a permis de porter l'investissement de PPP à hauteur de 11% de l'investissement public total.

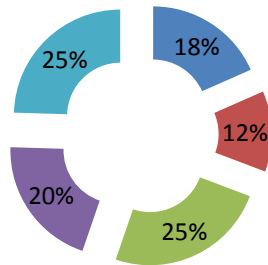
Répartition des investissements Réalisés par PFI en 2003 en Grande Bretagne

■ Ecoles ■ Transport ■ Gouvernement ■ Hopitaux ■ Défense



Répartition des investissements planifiés en 2003 par régime PFI

■ Ecoles ■ Transport ■ Gouvernement ■ Hopitaux ■ Défense



Un exemple de PFI britannique, DBFO/PFI : Ecole de Colfox

Le PFI est une avancée intéressante par rapport au modèle strictement concessif et qui accroît le gain du partenaire public, améliore le partage des risques et réduit le délai de mise en jouissance de l'infrastructure.

iii. Le PPP institutionnalisé

Le type de PPP ici décrit par le livre vert de la CE implique la mise en place d'une entité détenue conjointement par le partenaire public et le privé dont l'objectif est de veiller à la livraison d'un

ouvrage ou d'un service au bénéfice du public. Cette entité peut être nouvelle ou créée pour la cause du PPP, comme elle peut être la prise de contrôle d'une entreprise/ entité publique par la privé. Cette forme de PPP est courante dans la gestion des services publics au niveau local tels que les services d'approvisionnement en eau ou de collecte de déchets. Le PPP institutionnalisé peut être assimilé au joint-venture ou au PPP associatif. Les caractéristiques fondamentales d'un tel modèle est qu'il permet au partenaire public de garder un niveau de contrôle relativement élevé sur le déroulement des opérations, une adaptation dans le temps en fonction des circonstances à travers sa présence dans l'actionnariat et les organes de décision de l'entité commune. Mieux, ce modèle permet au partenaire public de développer sa propre expérience du service mis en PPP, tout en ayant recours au partenaire privé. Nous allons examiner les deux cas d'entité conjointe détenue par le public et le partenaire privé, puisqu'un parallèle est réalisable avec la pratique actuelle au Bénin.

Création d'une nouvelle entité commune.

Ce sont les cas de création d'entités ex novo à capital mixte. Les dispositions réglementaires de l'UE, lorsque qu'un tel montage fait appel à un marché public ou à une concession, sont celles prévues dans le cadre du droit communautaire des marchés publics et des concessions. Aussi ces dispositions stipulent-elles que le choix d'un partenaire privé devant assurer de telles missions ne serait se fonder exclusivement sur la qualité de son apport en capital ou de son expérience, mais devrait prendre en compte les caractéristiques de son offre, qui doit être économiquement la plus rentable quant aux prestations spécifiques à fournir. La disposition légale qui régit cette opération se réfère dans l'espace européen à la libre circulation des capitaux, à la protection de la concurrence et à la transparence dans les transactions. Au sujet de la circulation des capitaux, c'est la Directive 88/361/CEE qui répertorie les types d'opérations qui doivent être considérées comme des mouvements de capitaux. Tandis que c'est le droit communautaire des marchés publics et des concessions qui encadrent dans ce cas le respect de la concurrence et la transparence.

L'ouverture du capital d'une entité publique au profit d'un partenaire privé

Quoique la commission tente à travers des dispositions communes communautaires d'encadrer ce type de PPP institutionnalisé, elle admet que cette forme de PPP relève de la compétence exclusive des Etats membres de l'UE. En effet, la décision de faire passer une entité publique au statut d'entité privée est un choix de politique. Le PPP ici se décrit comme la modification de l'actionnariat d'une entité publique. Cette forme de PPP, dans son application, tombe dans le traité relatif à la libre circulation des capitaux et donc imposent aux nations de ne pas ériger des obstacles aux investissements provenant d'autres Etats membres à travers leur réglementation nationale. D'autres dispositions juridiques, dans le souci de garantir l'entièreté de l'exercice de la concurrence, encadrent aussi l'exercice de l'ouverture de l'actionnariat public au privé. En effet, il est possible que l'autorité publique décide, par le biais d'une opération en capital, de céder à un tiers privé une participation lui permettant d'exercer une influence certaine sur une entité publique effectuant des prestations économiques qui relèvent normalement de la responsabilité de l'Etat. De même la pratique recommande que lors d'une telle opération en capital, on veille à ce que les contrats attribués ne soient pas qualifiables de marchés publics ou de concessions.

iv. Les spécificités du droit français et quelques cas pratiques

A côté du dispositif législatif qui encadre le PPP dans l'espace européen, le droit français recèle quelques particularités qu'il importe de souligner, notamment, à cause de la proximité du droit béninois de celui français. Par ailleurs, nous allons parcourir les modes de gestion des montages pouvant correspondre aux critères spécifiques du droit français.

Avant d'être du domaine législatif, le concept de PPP répond de l'opérationnel et correspond à une opération d'externalisation de la personne publique laissant à une personne privée la charge de diverses prestations à différents stades du projet. Cela signifie que le PPP, dans le droit français, s'oppose catégoriquement à la régie directe qui permet à la personne publique de gérer directement un projet. Le PPP couvre une opération globale dans laquelle le partenaire privé prend en charge tout ou partie de prestations à différents stades du projet : conception, financement, entretien, maintenance, exploitation technique ou commerciale. Le partenaire privé peut être rémunéré soit par l'utilisateur final (cas des délégations de service public) soit par la

personne publique (cas des partenariats sectoriels, contrat de partenariat, bail emphytéotique administratif et autorisation d'occupation temporaire). Dans d'autres cas, la rémunération du partenaire privé peut aussi, dans certaines limites, provenir à la fois des biens publics et des clients. Le droit français stipule clairement que le "le financement du projet est assuré en grande partie par le partenaire privé." Nous allons ici résumer les grands ensembles de montages dans le droit français.

Les montages dérogatoires au Code des marchés publics

Ces montages sont relatifs aux contrats publics qui intègrent les fonctions de financement, conception, construction, aménagement, entretien et maintenance. Ils sont qualifiés de dérogatoires au code des marchés publics car ils ont pour fonction de confier une mission globale à une personne ou à un groupement de personnes de droit public ou de droit privé, tout en passant un seul contrat dont la passation est soumise au Code des marchés publics. Le droit français a expressément désigné les interventions sous dérogation. Il s'agit de : bâtiments affectés à la police nationale, à la gendarmerie nationale, à la brigade des sapeurs-pompiers de Paris, aux armées ou aux services du ministère de la Défense, immeubles affectés par l'État à la formation des personnels qui concourent aux missions de défense et de sécurité civiles, mise en place de systèmes de communication et d'information répondant aux besoins des services du Ministère de l'Intérieur, bâtiments ou équipements affectés à l'exercice des missions d'un établissement public de santé ou d'une structure de coopération sanitaire dotée de la personnalité morale publique, établissements pénitentiaires en ce qui concerne la conception, la construction et l'aménagement (l'entretien et la maintenance sont interdits).

La délégation de service public (DSP)

La DSP se définit comme un "contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service. Le délégataire peut être chargé de construire des ouvrages ou d'acquérir des biens nécessaires au service" (CGCT, art. L. 1411-1). Les DSP, sous leurs diverses variantes (concession, régie intéressée et affermage), ont notamment permis depuis de nombreuses années de

développer l'implication du secteur privé dans des secteurs tels que l'eau, les transports ou les déchets avec un certain succès, même si leur régime juridique a été largement modifié au cours du temps pour renforcer notamment l'organisation de leur passation et le contrôle de leur bonne exécution. La rigidité du droit des DSP et des règles des marchés publics a longtemps empêché l'introduction de nouvelles techniques de financement sur rémunération publique comparables à celles utilisées au Royaume-Uni avec la Private Finance Initiative. Ce n'est que depuis l'apparition de règles propres aux partenariats sectoriels dès 2002 et à la création en 2004 du contrat de partenariat qui s'ajoutent aux montages locatifs mis en place dès 1988, que la France peut désormais développer plus facilement les projets d'externalisation reposant sur un paiement public pour une longue durée.

Les montages locatifs

De nombreux textes ont d'abord modifié le droit public afin de permettre le développement de montages fonciers permettant de valoriser les biens de l'État ou des collectivités tels que les autorisations d'occupation temporaire (AOT) ou les baux emphytéotiques administratifs (BEA). Ces montages mettent à la charge des personnes privées des conventions de services permettant la construction, le financement et l'exploitation d'ouvrages publics sur fonds privés. Ainsi, à titre illustratif, l'AOT couplée à une convention de mise à disposition des ouvrages construits avec option d'achat a été retenue par le Gouvernement dans le cadre de la première tranche du programme de construction de prisons. C'est également sous forme de BEA hospitalier (BEH) que la plupart des programmes de modernisation des établissements de santé sont réalisés. De nombreux projets avec paiement public dans la durée, basés sur de tels montages sont actuellement lancés ou à l'étude au niveau des administrations centrales (hôtels de police, frégates multi-missions, sites de bureaux et conférences de certains ministères, sites d'entraînement) comme au niveau des collectivités (loisirs et tourisme, éducation, social...).

Le contrat de partenariat (CP)

L'article 6 de la loi n° 2003-091 du 2 juillet 2003 a autorisé le Gouvernement « à prendre par ordonnance les dispositions nécessaires pour modifier la loi n° 85-704 du 12 juillet 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique et à ses rapports avec la maîtrise d'œuvre privée et

créer de nouvelles formes de contrats conclus par des personnes publiques ou des personnes privées chargées d'une mission de service public pour la conception, la réalisation, la transformation, l'exploitation et le financement d'équipements publics, ou la gestion et le financement de services, ou à une combinaison de ces différentes missions ».

Après un contrôle de constitutionnalité de cette loi par une décision du Conseil constitutionnel n° 2003-473 DC du 26 juin 2003, le contrat de partenariat a finalement été institué par l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 pour favoriser l'essor des PPP en France et relancer les investissements publics en associant des partenaires privés.

Le CP se définit comme un « contrat administratif par lequel l'État ou un établissement public de l'État confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale relative au financement d'investissements immatériels, d'ouvrages ou d'équipements nécessaires au service public, à la construction ou transformation des ouvrages ou équipements, ainsi qu'à leur entretien, leur maintenance, leur exploitation ou leur gestion, et, le cas échéant, à d'autres prestations de services concourant à l'exercice, par la personne publique, de la mission de service public dont elle est chargée ».

Une circulaire a, par ailleurs, été prise par le ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie et adressée aux préfets pour sensibiliser les collectivités territoriales aux CP en insistant sur le fait que « la relance de l'investissement public, nécessaire à la satisfaction des attentes toujours croissantes des citoyens et des usagers, passe (...) par la sensibilisation et l'information des pouvoirs adjudicateurs aux perspectives ouvertes par les PPP ». Parallèlement, de nombreuses collectivités locales ont initié des projets en CP dans le secteur de l'énergie, de l'éclairage, des loisirs et de l'éducation notamment. " Le gouvernement français s'est ouvertement inspiré des contrats de PFI lors de l'adoption de l'ordonnance sur les contrats de partenariat ". En introduisant le CP dans le paysage législatif, le gouvernement français s'est ouvertement inspiré des contrats de PFI lors de l'adoption de l'ordonnance sur les contrats de partenariat. Des similitudes se font effectivement jour avec les contrats de PFI : contrats globaux (même si la conception n'est pas nécessairement confiée au partenaire), un partage des

risques, une rémunération qui peut varier en fonction de critères de performance, un préfinancement par le partenaire.

À l'inverse de leurs homologues anglais, les pouvoirs publics français ont prévu pour les CP et les autres formes de PPP contractuels des procédures de passation classiques, telle que l'appel d'offres, ou nouvelles, telle que le dialogue compétitif, mais pas de procédures négociées. Il y a là une différence substantielle avec la pratique des PFI qui ôte une partie de la souplesse de ces derniers mais qui assurent aux PPP français une plus grande sécurité juridique vis-à-vis du droit communautaire.

b. Expériences au Canada

L'expérience de PPP au Canada se caractérise, comme en Europe, par la nature des interventions qui en sont régulièrement objets. En effet, le renouvellement des infrastructures et des services en général est préoccupante à ce niveau d'évolution de l'économie et la sollicitation qui en découle pour la commande publique n'est pas négligeable. Ainsi dans le cadre de la maîtrise des dépenses publiques et d'amélioration de la maintenance desdites infrastructures, la puissance publique associe les initiatives privées. Au niveau du Canada, des dispositions législatives sont donc mises en place pour encadrer tous les montages de PPP. Mieux, une agence est créée au Québec pour gérer les PPP dans leur globalité. C'est une évolution fondamentale qui indique le niveau de la prise en compte de la question dans la politique économique du Québec. Nous allons présenter les dispositions qui retracent le pouvoir qui est concédé à cette agence et un cas précis de PPP développé.

La loi 62 adoptée le 15 décembre 2004 portant sur l'agence des partenariats publics-privés du Québec stipule en son article 4, les missions et pouvoirs de l'agence créée pour gérer les PPP. "L'Agence a pour mission de contribuer, par ses conseils et son expertise, au renouvellement des infrastructures publiques et à l'amélioration de la qualité des services aux citoyens dans le cadre de la mise en œuvre de projets de partenariats public-privé.

Elle favorise, dans l'exercice de ses fonctions, l'application des principes suivants :

1° un processus de sélection de partenaires et de conclusion de contrats qui est à la fois transparent et équitable, de façon à assurer une saine concurrence entre les entreprises intéressées ;

2° la mise en œuvre de moyens permettant aux citoyens de connaître le processus de partenariat public-privé et la valeur ajoutée des fonds publics investis ;

3° le recours à des mécanismes de reddition de comptes fondés sur l'imputabilité des organismes publics et sur le fait que ceux-ci doivent assurer la maîtrise des projets d'infrastructures, d'équipements ou de prestation des services publics ;

4° le recours, dans l'intérêt du public, à des processus de consultation et de communication impliquant les personnes concernées par les projets." En termes plus explicites, l'article 5 étaye la mission de l'agence. En outre, l'agence est dans un rôle de conseils de la puissance publique sur les questions relatives aux PPP notamment la sélection et la réalisation des projets, un rôle d'expert et de gestion de connaissances sur les PPP pour tiers, un rôle d'expert dans l'évaluation de la faisabilité en PPP de la réalisation des projets d'infrastructures, d'équipements ou de prestations de services publics, la sélection de leurs partenaires, la négociation et la conclusion et la gestion de tels types de contrats. Dans cette mission, on observe les domaines éligibles dans la pratique au PPP, à savoir les infrastructures, équipements, services publics comme dans la majorité des pays développés. Pour renforcer cette idée, il est bon de voir ce que l'article 6 de cette loi propose comme définition de PPP. En effet, selon l'article 6 de la loi 62, on lit ceci : " Un contrat de partenariat public-privé est un contrat à long terme par lequel un organisme public associe une entreprise du secteur privé, avec ou sans financement de la part de celle-ci, à la conception, à la réalisation et à l'exploitation d'un ouvrage public. Un tel contrat peut avoir pour objet la prestation d'un service public..." Dans d'autres détails sur ce article on note l'intérêt du contrat : " Le contrat stipule les résultats à atteindre et établit un partage des responsabilités, des investissements, des risques et des bénéfices dans un objectif d'amélioration de la qualité des services offerts aux citoyens." cette agence est par ailleurs, un exemple vivant de PPP institutionnalisé comme le qualifierait la CE. En effet, dans son fonctionnement, cette agence associe les privés. A l'article 19 on peut lire : " Les affaires

de l'Agence sont administrées par un conseil d'administration composé, du président-directeur général de l'Agence, qui en est membre d'office, de huit autres membres nommés par le gouvernement dont quatre sont issus des organismes publics et quatre du secteur privé." Le PDG est nommé par le Gouvernement du Québec qui désigne aussi un président et vice-président du Conseil d'Administration. On peut être tenté de conclure que l'agence est essentiellement un organisme gouvernemental, par cette omniprésence du Gouvernement dans les organes de décision et d'exécution, comme il est clairement stipulé à l'article 2 : "L'Agence est une personne morale, mandataire de l'État..." Sur le plan des dispositions financières, l'agence jouit d'une autonomie de gestion financière, mais certaines de ses dotations financières sont assurées par le trésor public du Québec.

c. Expériences en Amérique latine

Dans 9 pays latino-américains, l'IFPRI a développé environ 124 PPP structurés autour des aspects suivants :

- Le secteur privé marchand est intéressé et s'organise autour de 90% de son profit
- Les OP sont intéressés et s'organisent pour environ 40% de leur intérêt monétaire/revenu
- Le pouvoir public intéresse et s'organise pour le gain social, le bien-être des populations et une amélioration des agrégats macroéconomiques
- Les fonctionnaires, certes dans leur rôle de ressources humaines participent de l'Etat, mais ont des intérêts parfois différents de ceux du pouvoir public et leurs intérêts sont également pris en compte et des intéressements créés et organisés

d. Le partenariat public privé comme un modèle de financement de la recherche agricole en Amérique Latine

Les travaux de Frank Hartwich, Carolina Gonzalez, et Luis-Fernando Vieira sont ici résumés.

Résumé

En Amérique Latine les PPP ont pris de l'importance pour les innovations permettant le développement des filières agricoles. Cependant certains observateurs sont préoccupés par le fait que cet arrangement institutionnel semble plus servir les intérêts du secteur privé sans pour autant produire suffisamment de bénéfices sociaux pour le secteur public. L'étude de 124 cas de partenariats public privés dans 9 pays d'Amérique Latine montre que le concept de ppp est utilisé pour générer des innovations agricoles de différentes manières impliquant les institutions publiques de recherche et des entités privées à différents degrés et par rapport à divers produits agricoles, la transformation ou la commercialisation. Les résultats montrent que aussi bien les acteurs des secteurs tant publiques que privés entrent souvent en partenariat sur la base d'attente peu claires par rapport au profit qu'ils gagneraient, mais une fois impliqués, ils sont satisfaits des résultats. Compte tenu de la grande satisfaction que les partenaires ont de leurs expériences en matière de PPP, ces derniers constituent de précieux outils de développement. Néanmoins, dans beaucoup de cas, les acteurs du secteur public ne définissent pas clairement les priorités du secteur public, par conséquent, les objectifs du secteur public ne sont pas suffisamment pris en compte. Aussi en raison du faible engagement de certains acteurs dans le partenariat, leur contribution à l'effet de synergie est faible. Une recommandation importante pour le secteur public est de s'assurer que les partenariats conviennent aux besoins du secteur public.

<p>Bénéfices sociaux des innovations Accroissement de la production et de la productivité pour les petits producteurs Disponibilité suffisante d'aliments pour les pauvres Réduction des niveaux de pauvreté dans certaines couches de la société Substitution des importations par des opportunités d'exportation Opportunités de revenus pour l'Etat</p>	<p>Bénéfices sociaux du partenariat Apprentissage conjoint Ciblage amélioré par le contact avec les problèmes réels Maintenance des infrastructures et capacité de recherche Financement en complémentarité (privé) Temps réduit pour l'adoption des technologies</p>
<p>Bénéfices des privés pour les innovations Accroissement de la production et de la productivité Réduction des coûts Accroissement des revenus des ventes et des profits pour les divers acteurs Développement de nouveaux produits Création d'opportunités d'emploi</p>	<p>Bénéfices des privés pour le partenariat Apprentissage conjoint Financement en complémentarité (privé) Accès à la connaissance et à la technologie Publicité</p>

Les partenariats public-privé ne sont pas un phénomène rare en Amérique latine et pourraient bientôt devenir un mode dominant de financement de la recherche agricole dans la région. Le nombre et les ressources de partenariats axés sur le développement de l'innovation dans l'agriculture sont importants.

Sur la base des données recueillies dans cette étude, aucune typologie empirique des partenariats ne pourrait être construite. Dans certains filières agricoles, les partenaires choisissent des problèmes très spécifiques et à résoudre grâce à une interaction tête à tête. Dans d'autres, des secteurs entiers utilisent une sorte de plate-forme de partenariat pour développer les activités d'une vision commune et un plan pour améliorer la compétitivité. On peut donc conclure qu'il n'y a pas une seule façon d'utiliser les partenariats public-privé dans la R & D.

L'étude montre qu'à quelques exceptions près, malgré un large soutien des organismes de financement et de développement, les deux secteurs "recherche publique" et "la production privée, la transformation et la commercialisation des produits alimentaires et de fibres" n'ont pas été en mesure de former des partenariats viables conduisant systématiquement à la mise à niveau des filières en Amérique latine. Le point de vue du secteur privé continue de dominer, et le secteur public n'arrive souvent pas à identifier et soutenir les partenariats qui génèrent des avantages sociaux. Ni les associations publiques ni celles privées n'ont pas une bonne planification stratégique ou des priorités établis prenant en compte les innovations les plus urgentes et pouvant avoir le plus grand impact positif sur les gens et la société. Au lieu de cela, les partenariats public-privé sont créés principalement pour trois raisons:

1. Le chercheur du secteur public qui veut continuer à travailler dans son domaine de spécialisation, et dans la recherche de fonds se rend compte que le partenariat avec le secteur privé permettra d'accéder soit à des subventions publiques ou des fonds privés.
2. Les entreprises individuelles recherchent des partenariats pour générer des innovations qu'ils seraient incapables de générer par leurs propres moyens, pour des raisons financières et de faible capacité. Ces innovations se rapportent généralement à l'amélioration de la qualité et la quantité de la production primaire, que les entreprises utiliseront ensuite pour la

transformation et qui leur permettent de réduire les coûts et d'améliorer les possibilités de commercialisation. La plupart du temps les entreprises bénéficient des exemptions d'impôt en fonction de leur investissement ou une contribution en nature à la société, tels que le temps de leur personnel ou l'utilisation de leur équipement.

3. Les petits agriculteurs locaux et les transformateurs tentent d'obtenir le soutien du secteur public pour accroître la valeur ajoutée de leur production agricole et améliorer la qualité de leurs produits afin qu'ils puissent accéder aux marchés locaux et internationaux. Les deux secteurs ont encore à établir des habitudes de travail en commun et d'apprentissage pour les partenariats afin d'optimiser le potentiel des partenariats. Une raison pourrait être que les deux parties ne comprennent pas encore la culture organisationnelle de leurs homologues ou de réaliser que leurs homologues doit également tirer des avantages en vue de participer au partenariat. D'une part, les entreprises privées peuvent percevoir la recherche publique comme un service gratuit que les agents publics sont tenus de fournir. La volonté du secteur privé à fournir un financement est donc limitée; souvent les contributions sont simplement en nature ou offert uniquement lorsque l'exonération fiscale est possible. D'autre part, les chercheurs des instituts publics peuvent voir les accords de partenariat avec le secteur privé comme des sources de fonds ou comme les dispositions nécessaires pour satisfaire aux critères de subventions concurrentielles. En conséquence, dans ce dernier cas, la plupart des partenariats ne sont pas fondées sur le demande réelle, et ne peuvent pas produire les effets de synergie attendus de l'utilisation des ressources complémentaires, la co-innovation et d'apprentissage conjoint, et ne répondent pas aux intérêts communs.

L'étude a également constaté que les expériences en leadership et des partenariats contribuent à la réussite du partenariat.

Sur la base des conclusions ci-dessus, le planificateur public peut se pencher sur un certain nombre d'options stratégiques pour promouvoir les partenariats public-privé comme outil de développement et faire en sorte que ces partenariats engendrent des avantages pour les deux parties:

- Améliorer la planification publique et l'établissement des priorités et de fournir aux chercheurs des orientations stratégiques claires, si elles entrent en domaines de recherche spécifiques qui

seront poursuivis par les partenariats public-privé.

- Développer un cadre d'évaluation pour évaluer les avantages sociaux des partenariats public-privé. Cela va au-delà de la protection des droits de propriété intellectuelle à examiner les critères d'évaluation concernant les coûts socio-économiques et environnementaux et les avantages d'un potentiel d'innovation. Toutefois, un tel cadre d'évaluation doivent être pratiques et permettre des évaluations rapides dans des conditions de disponibilité limitée des données.

- Mettre en place des unités de sensibilisation des organismes de recherche, les universités et les gouvernements pour aider à appliquer les procédures de planification et d'évaluation et d'appuyer les agents publics dans la négociation des accords de partenariat, leur mise en place, et d'assurer leur fonctionnement. En fait, les secteurs public et privé auront besoin d'accroître leur visibilité dans la négociation, la conception et l'exécution des partenariats.

- Réviser les stratégies de financement des fonds publics pour éviter de soutenir les pseudo-sociétés de personnes dont un seul partenaire bénéficie (tandis que l'autre a un rôle de représentation).

- Sensibiliser et renforcer les capacités des entrepreneurs privés et les chercheurs du secteur public concernant les avantages des partenariats et ce qui est nécessaire à leur succès.

- En outre former ceux qui peuvent fournir le leadership pour les dirigeants de partenariat de recherche-développement et non seulement les administrateurs, mais les gestionnaires de fonds et représentants d'organisations qui font la promotion des innovations.

A la suite des résultats de cette étude, nous allons résumer quelques approches de PPP développées par le réseau du *Consultative Group for International Agricultural Research* (CGIAR) dans le développement de technologies et d'innovations technologiques agricoles.

Approches de partenariat	Centres de CGIAR	Partenaires privés	Autres partenaires
Transfert de technologie			
Transformation de Patate/patate douce	CIP	Plant Genetic Systems, Ex-Bayer cropScience (USA), Axis Genetics	

		(UK), Monsanto (USA)	
Recherche sur les génomes de vaccin animal	ILRI	The Institute for Genomic Research (USA)	
Gènes Bt pour la transformation du riz	IRRI	Syngenta, Ex Novartis (Suisse) Plantech (Filiale de Mitsubishi)	Consortium d'autres institutions de recherche
Sélection positive pour la transformation du manioc	CIAT	Syngenta, Ex Novartis (Suisse)	
Recherche collaborative/Programmes Régionaux ou locaux			
Recherche sur le sorgho et le millet	ICRISAT	Consortium de compagnies semencières incluant Monsanto-Inde et autres	
Amélioration de la graine de forage		Grupo Papulotla (Mexique)	
Maïs résistant aux insectes pour l'Afrique	CIMMYT		Institute Kenyan pour la Recherche agricole, Foundation Syngenta (Suisse)
Recherche collaborative/Programmes globaux			
Apomixis	CIMMYT	Pionner hi-bread (USA), Syngenta (Suisse), Limagrain (France)	Institut de recherche pour le Développement (IRD France)
Harvestplus	CIAT-IFPRI	Monsanto (USA)	
Golden Rice Humanitarian Board	IRRI	Monsanto (USA)	Fondation Rockefeller (USA), Institut Federal suisse pour la technology (Suisse), autres
Wheat Improvement	CIAT-IFPRI		Grain research & Development Corporation (Australie)

5. EXPERIENCES DE PARTENARIAT PUBLIC PRIVE EN AFRIQUE

Les expériences de PPP sont légion, jeunes, et surtout peu structurées.

a. Cadre juridique des PPP en Afrique du Nord et dans l'espace OHADA – UEMOA – CEMAC.

Selon Jean Jacques Lecat, Il n'existe généralement pas de cadre juridique préétabli pour les délégations de service public ou les PPP dans les pays d'Afrique francophone. Des textes sont

souvent élaborés projet par projet, ce qui est très consommateur de temps et d'énergie, peut générer des distorsions d'un projet à l'autre, et ne crée pas de climat incitatif.

Les contrats PPP ne correspondaient, jusqu'à une époque très récente, à aucune réalité juridique. Tout au plus s'agissait-il d'une expression utilisée pour caractériser des contrats publics particuliers, au demeurant de nature diverse, mais comportant des clauses dérogatoires.

Le terme partenariat public-privé n'est pas défini au niveau communautaire. Ce terme se réfère en général à des formes de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises qui visent à assurer le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou l'entretien d'une infrastructure ou la fourniture d'un service.

Plusieurs forums ont été organisés au Maroc à Dakar et en Côte d'Ivoire pour formuler des plaidoyer en direction des Etats pour adopter une réglementation juridique sur les PPP afin de les rendre effective et efficace comme outil indispensable de développement.

Dans un important geste d'attachement au développement des partenariats public-privé (PPP) à travers l'Afrique francophone, 200 dirigeants de 21 pays d'Afrique centrale et de l'Ouest se sont récemment réunis en Côte d'Ivoire pour réfléchir à la manière dont les PPP peuvent aider à combler le déficit de financement des infrastructures en Afrique, qui se chiffre à 34 milliards de dollars.

Ce forum d'échanges de deux jours était organisé par l'Institut de la Banque mondiale (WBI) et la Région Afrique de la Banque, avec le concours de la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique et le Mécanisme consultatif pour le renforcement des infrastructures par des partenariats public-privé, une entité d'assistance technique multidonateurs créée pour aider les gouvernements des pays en développement à améliorer la qualité de leurs infrastructures par le biais des partenariats avec le secteur privé.

Dirigeants et spécialistes présents au forum d'Abidjan ont fait part de leurs expériences et des difficultés qu'ils rencontrent dans la conception et la mise en œuvre des politiques de PPP, pour surmonter les lourdeurs bureaucratiques ou améliorer la gestion des performances. Ils ont procédé à un examen minutieux des résultats des PPP passés et actuels en Afrique, et convenu d'un ensemble d'éléments essentiels qui doivent figurer dans tout mécanisme stratégique de PPP. Ils ont aussi exprimé le vœu qu'il était nécessaire de sensibiliser et de mobiliser les différents acteurs nationaux dans le domaine des PPP afin de promouvoir ces partenariats sur le continent. Le forum a par ailleurs établi une communauté des praticiens pour poursuivre, au-delà de la table-ronde, les échanges d'outils et de savoir.

« La question qui se pose à nous ici est celle de savoir comment utiliser et promouvoir efficacement les modèles de PPP en Afrique tout en améliorant les cadres juridique et institutionnel afin qu'ils soient réellement efficaces », a déclaré Koffi Ahoutou, Directeur de cabinet au ministère de l'Économie et des Finances de Côte d'Ivoire, pays hôte.

Il a relevé que les pays qui n'ont pas de politiques économiques et de cadres juridiques et réglementaires efficaces ne parviennent pas souvent à attirer de bons investissements durables. Cette situation met en péril la légitimité des PPP et compromet les efforts visant à élaborer les types de politiques et de stratégies législatives propres à promouvoir le développement du secteur privé, l'amélioration des prestations de services et la croissance économique.

Pour Madani Tall, Directeur des opérations de la Banque mondiale en Côte d'Ivoire, il faudrait mettre l'accent sur le rôle que jouent les infrastructures comme facteur d'unification, en particulier dans des pays en proie aux conflits. « Les infrastructures ont tendance, dans un premier temps, à répondre aux besoins de base d'une population ; mais il est incontestable qu'elles solidifient aussi l'harmonie sociale, favorisent la concurrence et stimulent la croissance économique et le développement », a-t-il souligné.

b. En quête d'un cadre favorable

Lors des échanges de vues, les responsables du secteur public représentant les unités de PPP, les ministères d'exécution, les administrations locales et des prestataires de services ont voulu trouver de nouveaux moyens de créer un cadre favorable permettant d'attirer l'investissement privé et de promouvoir la prestation de services par le biais des PPP. Le secteur privé—bien représenté par des juristes, des cadres des banques d'affaires et des ingénieurs— a recherché des possibilités d'investissements futurs. Les représentants de ce secteur ont exprimé des préoccupations concernant la gestion du risque dans le financement des projets de PPP et les questions de mobilisation de fonds, le rôle éventuel des gouvernements et l'appui accordé par ceux-ci et aussi la manière dont les PPP peuvent faire l'objet d'une promotion rapide et efficace auprès d'éventuels investisseurs et partenaires. Le débat a été enrichi par la présence de toute la gamme des acteurs des PPP, ce qui a permis un examen attentif de tous les aspects de l'élaboration des projets de PPP et mis en évidence aussi bien les défis posés que les opportunités offertes par de tels projets.

En tant qu'organe de la Banque mondiale chargé du renforcement des capacités, WBI anime ces concertations public-privé depuis trois ans dans les pays africains tant francophones qu'anglophones, contribuant ainsi à mettre en place un solide réseau régional de praticiens africains. Les forums offrent aux parties prenantes un espace où elles peuvent partager leurs compétences, échanger les idées et rechercher des possibilités d'investissement pour les PPP sur le marché africain. La démarche du WBI associe des exposés présentés par des experts internationaux, des études de cas fondées sur l'Afrique subsaharienne et sur les résultats obtenus au plan international, ainsi que des discussions de groupe pour promouvoir l'échange de savoir et la collaboration. Les responsables publics reviennent de ces forums dotés d'outils nécessaires pour gérer les besoins institutionnels, financiers, juridiques et de politique des PPP.

Les problèmes posés et les enseignements tirés dans le cadre de ce forum régional seront pris en compte dans la conception des Journées des PPP, un événement d'envergure mondiale qui se tiendra du 22 au 24 mars 2011 à **Manille** (Philippines). À cette occasion, les spécialistes

représentant les unités de PPP des quatre coins du monde analyseront des modèles novateurs de PPP et les principales questions stratégiques.

Les PPP en Afrique font l'objet d'un intérêt croissant et les responsables des politiques sont également de plus en plus déterminés à créer de meilleures conditions propices à une mise en œuvre efficace. Les avantages que présentent les PPP pour le développement du continent n'ont cependant pas encore été pleinement exploités.

c. Vers des normes communautaires fondées sur les pratiques exemplaires

Le programme de PPP prévu par la Côte d'Ivoire a fait l'objet d'un examen approfondi. Ce pays a été l'un des pionniers des PPP en Afrique de l'Ouest, notamment par le lancement, au début des années 60, de son premier projet PPP dans le domaine de l'adduction d'eau. À la demande du gouvernement, le forum a examiné des plans de développement pour un programme national de PPP, mettant en évidence les options et les mécanismes disponibles pour mettre en place des PPP consacrés à la prestation des services d'infrastructure dans le pays.

Au nombre des questions qui ont été abordées figurent celle des techniques de structuration financière de projets (atténuation de risque, constitution de consortiums et montage de garanties), ainsi que des questions liées aux mécanismes internationaux de cofinancement et les techniques de titrisation dans le cadre du financement de projets. Les participants ont préconisé une démarche plus intégrée en matière de politiques et de directives concernant les PPP, dans le cadre des communautés économiques régionales. Le Livre vert PPP de l'Union européenne en offre une bonne illustration.

Afin d'aider l'Afrique subsaharienne à mettre en place un meilleur cadre pour les investisseurs et obtenir des résultats, les participants ont ébauché des recommandations concernant la stabilité politique et économique, une ferme volonté des pouvoirs publics, l'élaboration d'un cadre juridique, institutionnel et réglementaire propice à la sécurité économique, la mise en place d'un réseau ainsi que d'un centre d'excellence pour contribuer à la diffusion des pratiques exemplaires et l'échange du savoir.

d. Le développement des Partenariats public-privé (PPP) en Afrique

Le Partenariat public-privé ou PPP est de plus en plus perçu en Afrique comme un mécanisme institutionnel performant permettant de concevoir, construire, financer et/ou exploiter des infrastructures jusqu'ici mises en place par le secteur public.

Il est encore rare de trouver des gouvernements africains qui encouragent le secteur privé à intervenir dans le cadre d'une politique globale de développement des infrastructures, ce qui permettrait d'évaluer les contrats de privatisation, de concessions, de performance axées sur les résultats et d'autres formes de partenariats public-privé (PPP) en tant qu'options potentielles, par rapport aux prestations classiques mises en œuvre par le secteur public.

Compte tenu du niveau de la demande potentielle d'investissement et des taux de croissance remarquables qu'ont récemment enregistrés un certain nombre de pays africains, l'on pourrait conclure qu'il est peu probable que le faible niveau de la demande d'infrastructures explique celui relativement faible des investissements privés en Afrique, par rapport à d'autres régions en développement du monde. De même, si la croissance affichée par certains secteurs à travers le continent est un indicateur, la capacité et la volonté des citoyens d'assurer le coût d'une infrastructure de qualité dans certains secteurs ne sauraient constituer une entrave. C'est du côté de l'offre des investissements privés que doivent s'opérer les actions requises, y compris l'élimination des obstacles à la mobilisation des ressources du secteur privé.

Une participation plus accrue du secteur privé au développement des infrastructures en Afrique commandera aux gouvernements et aux bailleurs de fonds qui les appuient, d'adopter de nouvelles philosophies et de nouveaux comportements. Dans nombre de pays de l'Afrique subsaharienne, confrontés à la faiblesse de leurs processus et de leurs capacités institutionnelles, il ne s'agit pas non plus de sous-estimer les implications de la gestion du processus relativement complexe des PPP. Au nombre des préalables à la réussite d'un programme de PPP figure l'existence d'un cadre stratégique précis, d'un système juridique qui garantit l'effectivité et le caractère exécutoire des contrats, d'un plan d'investissement à long terme, et d'un cadre opérationnel au sein du gouvernement en vue d'assurer la gestion efficace

du processus, toutes choses qui nécessitent un engagement politique ferme, de la transparence, et de la stabilité à long terme.

L'ICA (initiative cashew Africa) a conçu un guide intitulé Attirer les investisseurs dans les partenariats public-privé en Afrique, et destiné à aider le secteur public africain à attirer des investissements privés grâce à une promotion, une gestion et une exécution efficaces des projets. Ce guide favorisera l'établissement de partenariats public-privé efficaces par l'élimination des obstacles à la mise en œuvre des projets et ce, en fournissant les bons renseignements, sur les bons projets aux bons partenaires et au bon moment.

Enfin, notons qu'un nombre relativement important de PPP se développent en Afrique dans les secteurs de l'énergie, des transports, des ports, des routes, des aéroports, des voies ferrées, de l'eau, de l'assainissement et des TICs, de la téléphonie mobile et de l'internet, et des réseaux structurants.

En EGYPTE des PPP ont été développés dans la production de tomate. L'Etat se retrouve dans le rôle de recherche et aménagement des installations alors que le privé s'occupe de la production.

Au KENYA des PPP ont été développés dans la production de la banane où l'Etat est dans le rôle de recherche et le privé dans la production.

Au MAROC des PPP ont été développés pour la mise en concession des terres agricoles à des privés pour exploitation sur une longue durée.

Ces trois formes de PPP sont initiées et appuyées par des multinationales. Ces PPP sont organisés autour de projet que l'un des acteurs initie, la formulation n'intègre donc pas au départ tous les acteurs. Les autres acteurs s'organisent autour de ce projet, prennent des rôles et partagent des bénéfices divers : l'objectif n'est pas commun et ce n'est pas cet objectif qui structure le PPP. Ces PPP pourraient être qualifiés de PPP induits selon certaines personnes ressources rencontrées dans le cadre cette étude.

6. LES EXPERIENCES DE PPP DANS LE SECTEUR AGRICOLE AU BENIN

a. Perception du partenariat public privé par les acteurs du secteur agricole au Bénin

Le Bénin n'est pas resté en marge des expériences de partenariat public privé. Des cas d'expériences de partenariat public privé sont cités aussi bien dans les secteurs agricoles que ceux non agricoles.

La perception de l'opinion publique par rapport au concept de partenariat public privé au Bénin se résume généralement à :

« Toute situation où une institution publique et une structure privée interagissent pour l'obtention d'un résultat mutuellement profitable »

Cette perception du partenariat public privé a conduit, en raison de la démarche participative adoptée pour la conduite de l'étude, à explorer divers cas de processus où des interactions du secteur public et du secteur privé ont pu être observés dans le secteur agricole.

Les expériences recensées sont regroupées en deux catégories :

- 1 – Les expériences de partenariat public privé structuré
- 2 – Les expériences de partenariat public privé non structuré

b. Les expériences de Partenariat Public Privé structuré dans le secteur agricole

La coopération technique allemande a été identifiée au cours de l'étude comme la principale structure qui développe de façon active la promotion du partenariat public privé formel et structuré dans le secteur agricole au Bénin. Cependant, d'autres cas de partenariat formel et structuré ont également été recensés et présentés ci-dessous.

i. Expériences de promotion des PPP avec la coopération allemande

Le rôle notoire de la GTZ dans la promotion des PPP dans le secteur agricole au Bénin mérite d'être souligné. Depuis quelques années, la GTZ entreprend des actions des promotions du partenariat public privé pour la promotion des filières agricoles au Bénin. En 2008 notamment elle a organisé un atelier d'information et de sensibilisation des acteurs du secteur agricole sur l'utilité des partenariats public privé. Depuis lors des initiatives de promotion du partenariat public privé sont prises par rapport aux filières dont elle assure la promotion. Elle a organisé en Octobre 2010, une étude sur les partenariats public privé potentiels par rapport à certaines filières du secteur agricole.

Les PPP réalisés avec l'implication et l'appui de la GTZ au Bénin sont dans les filières riz, anacarde, karité, et coton. Il s'agit notamment de :

- Cinq (5) PPP dans la filière riz dans les départements de l'Atacora Donga avec les opérateurs privés.
- Un (1) PPP dans la filière Anacarde à Kouandé (Privé-Mairie-ProCGRN)
- Trois (3) PPP en cours dans la filière 'anacarde (Tchetti, Savalou, Tchaourou)
- Deux (2) PPP dans la filière Karité à Copargo et Pehunco
- Un (1) PPP avec AFONKANTAN à Tchaourou (ICA sous le contrôle de la GTZ)
- Un (1) PPP CompACI (Competitive African Cotton Initiative) ex CmiA sur le Coton avec la participation de l'AIC et l'égreneur Talon comme privés et la GTZ financée par BMG (Fondation Bill Gates).
- Un (1) PPP ACi (African Cashew Initiative) dans le même schéma que le précédent

Nous présentons à titre d'illustration le cas de l'Initiative du Cajou Africain (ICA).

L'initiative du cajou africain : un montage de PPP dans la filière anacarde

Le secteur africain du cajou concerne environ 2,5 millions de producteurs et contribue pour 40% à la production mondiale de noix de cajou brute (NCB), transformé à 12% au niveau local. Au Bénin, depuis 2008, la noix cajou est le premier produit d'exportation. A côté des efforts gouvernementaux pour soutenir le développement de la filière, un nouveau projet, exemple

opérant de PPP, associe plusieurs acteurs, aussi bien dans la conception, le financement et l'exécution des initiatives de développement de la filière. Il s'agit du projet de l'initiative du cajou africain (iCA).

Au niveau de la conception

Le projet iCA dont le leadership et la coordination sont assurés par la GTZ a associé l'alliance africaine de cajou (ACA) pour la fourniture des statistiques clés sur la production de la NCB, la capacité de transformation, l'intelligence au niveau du commerce mondial et les liens d'affaires entre les transformateurs mondiaux. Les partenaires complémentaires à savoir TECHNOSERVE (organisme américain fournisseur de solutions aux entreprises rurales), FAIRMATCH SUPPORT (organisme néerlandais, spécialisé mondial dans les marchés de niche, biologique et équitable) ont appuyé la GTZ dans le montage du projet et à l'aide de ces statistiques, le projet a convaincu par la capacité de la perspective industrielle à démontrer la croissance économique et le potentiel de développement du cajou en Afrique. De cette action partenariale et concertée dans le montage du projet, iCA a décroché le 17 février 2009 un financement de 23 millions USD de la Fondation Bill & Melinda Gates.

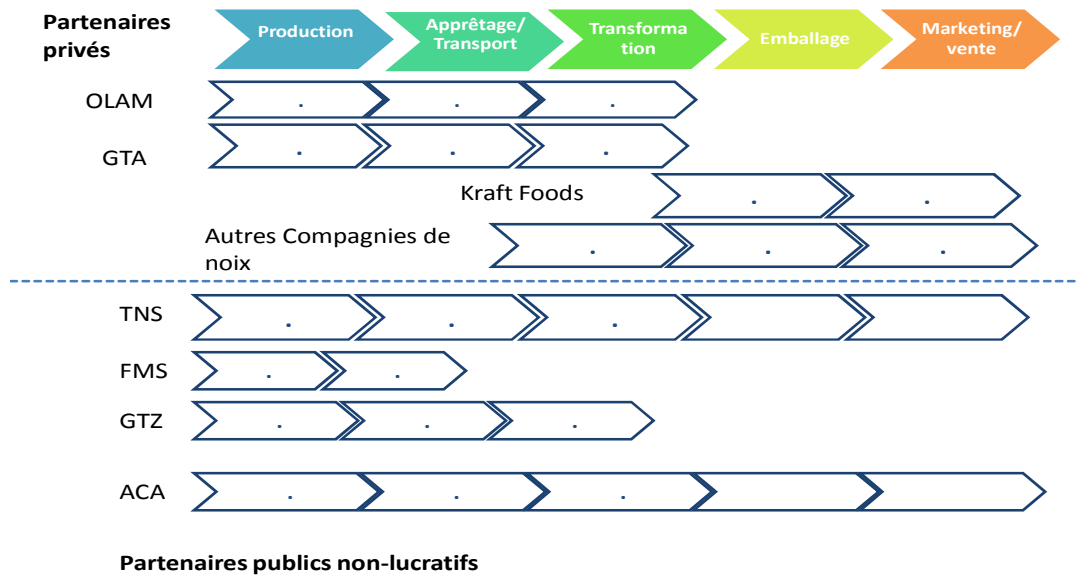
Au niveau du financement

Le projet iCA a allié des concours financiers d'agences gouvernementales, de fondations et surtout des privés que sont les grosses entreprises de transformation dans le monde, qui sont les premiers bénéficiaires des efforts de la production. Ainsi, en appui aux 23 millions USD, l'alliance du cajou africain (ACA) qui regroupe les privés nommés supra contribue à hauteur de 17 millions USD au financement du projet. Le Ministère Allemand pour le Développement International (BMZ) apporte des fonds complémentaires pour appuyer l'initiative. Elle intervient qu'à titre d'instance gouvernementale, puisque c'est ainsi que l'intervention des PTF est classée. Tous ces partenaires, d'efforts conjugués, organisent la recherche de financements complémentaires en diversifiant les sources et les formes de montages qui y concourent.

Au niveau de l'exécution du projet

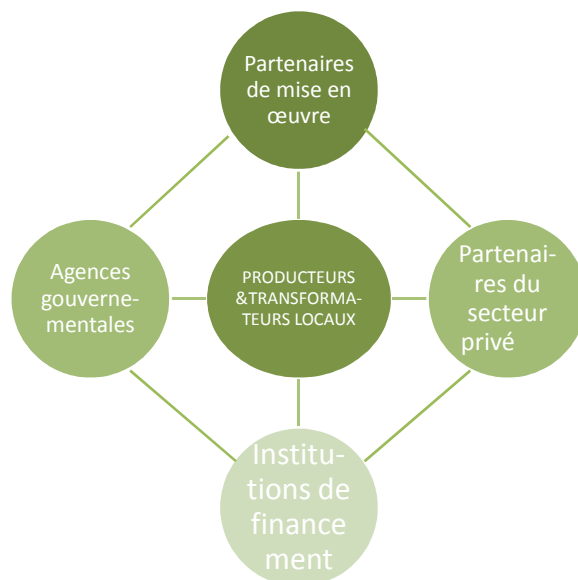
iCA est un modèle d'exécution de projet qui organise les objectifs clés du projet entre les partenaires de mise en œuvre. La GTZ, partenaire est responsable du leadership global du projet, de sa coordination et s'occupe de l'objectif 1 : accroissement de l'efficacité, de la quantité et de la qualité de la production primaire. C'est de la responsabilité totale de la GTZ d'organiser les ressources, les partenariats et les initiatives pour assurer les points indicateurs de succès du volet production du projet iCA. Et dans ce cadre, la GTZ, au Bénin, a déployé des partenariats directs avec les structures étatiques qui peuvent fournir des services de vulgarisation et de recherche (INRAB, CeRPA et ONG) pour assurer ce volet efficacement. L'objectif 2 du projet à savoir l'accroissement de la valeur ajoutée de la transformation est conduit totalement par l'ONG américaine TECHNOSERVE (TNS). Elle organise donc les ressources et les partenariats pour fournir des conseils commerciaux aux transformateurs et créer des liens entre les transformateurs et acheteurs d'amandes. L'alliance pour le cajou africain tient le leadership de l'objectif 3 qui concerne l'établissement de liens commerciaux. Il s'agit notamment d'organiser les ressources dévolues à cette mission pour aboutir à des liens entre les parties prenantes pour le constitution de partenariat public-privé pour le marketing, la mise en commun des bonnes pratiques et des innovations, la promotion et le marketing au niveau international du label du cajou africain ou des labels nationaux et la défense des intérêts des acteurs membres. L'ACA développe des initiatives de PPP pour exécuter nombre de ces activités. Toujours au niveau de cet objectif 3, intervient l'un des spécialistes mondiaux des marchés de niche : FAIRMATCH SUPPORT (FMS), organisme néerlandais aide à la création d'une chaîne d'approvisionnement biologique et à la naissance des liens entre petits exploitants agricoles, transformateurs et les marchés spécialisés (biologique et équitable). Les objectifs 4 (établissement d'un environnement favorable) et 5 (apprentissage et innovations pour un accroissement des bons résultats) sont conjointement tenus par tous les partenaires de mise en œuvre, quoique l'intervention de ACA est attendue comme prépondérante dans le lobbying et le plaidoyer au niveau des entités gouvernementales de sorte à travailler à l'avènement d'un environnement favorable à la filière. Il est schématisé ci-contre la répartition des partenaires autour de la chaîne de valeur.

Intervention des partenaires le long de la chaîne de valeur



Le modèle d'organisation des partenaires dans ce projet est illustré par ce diagramme.

Les acteurs et les synergies d'actions



Dans la définition des rôles de chaque acteur, les acteurs gouvernementaux sont appelés à agir dans les fonctions régaliennes de l'Etat qui peuvent rendre l'environnement favorable au développement de la filière. Il s'agit notamment d'initier et soutenir les politiques commerciales (par exemple, tarifs douaniers, accords bilatéraux), réglementation propice aux affaires, promotion et amélioration de la visibilité, mise en place d'une infrastructure, facilitation des relations multilatérales. Ce rôle est assis à côté du service de vulgarisation et de recherche que les entités gouvernementales fournissent au projet dans sa mise en œuvre et contre rémunération.

Le projet i CA est un projet basé sur un montage de PPP qui appuie plusieurs transformateurs au Bénin, dont AFOKANTAN (usine de 1500t de capacité installée grâce à une forme de PPP entre des béninois et Global Trading, une entreprise de transformation mondiale) et trois autres qui attendent de démarrer leurs activités en 2011. Le nombre de structures de transformation à la fin du projet en 2013 (1^{ère} phase) doit permettre d'accroître la capacité de transformation nationale à 20% de la production totale. C'est un modèle de PPP, multi-acteurs qui fonctionne avec presque tous les segments du cycle de vie d'un projet détenus partiellement, entièrement et conjointement par tous les partenaires de mise en œuvre.

ii. Autres expériences de promotion de PPP structuré dans le secteur agricole

Expérience du projet de Facilité d'Appui aux Filières Agricoles dans le Mono (FAFA Mono-Couffo)

Le projet FAFA de la Coopération Technique Belge en cours de mise en œuvre dans le Mono-Couffo se réalise essentiellement sur la base de la signature de contrats de partenariat avec différentes structures directement impliquées dans la mise en œuvre du Projet.

C'est ainsi qu'une quinzaine d'accords de partenariats ont été signés et sont en cours de mise en œuvre. Le tableau ci-après présente les objets de ces accords de partenariat.

STRUCTURES	OBJET DU PARTENARIAT
Centre Régional pour la promotion Agricole (CeRPA) : DRC DIFAOP DAGR DAGRN DPFSA	(1) - Appui au contrôle de qualité des pesticides sur cultures maraîchères (1) - Mise en place du dispositif d'appui aux producteurs agricoles (1) - Mise en place de micro-irrigations (1) - Lutte contre l'antracnose de l'oignon (2) - Production de fiches techniques sur la production de l'oignon et autres cultures
Conseil Régional des maraîchers (CRM)	(1) - Formation sur la gestion intégrée des ravageurs avec les biopesticides et biofertilisants (2) - Recherche action sur les moustiquaires pour la lutte contre les ravageurs des cultures maraîchères
Conseil Régional des riziculteurs (CRR)	(1) - Stratégie commerciale et commercialisation, acquisition des intrants (2) – Recherche-action pour la lutte contre les ravageurs du riz (3) – Développement des capacités de planification de la production au niveau des cadres et des groupements de base
Union Régionale des producteurs (URP)	(1) - Mise en place et fonctionnement d'un fonds de micro-projets et de mécanismes d'appui-conseil pour l'accès au crédit (Maillon production)
Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)	(1) - Mise en place et fonctionnement d'un fonds de micro-projets et de mécanismes d'appui-conseil pour l'accès au crédit (Amont et Aval de la production) (2) - Organisation des campagnes de production (3) – Concertation, négociation de liens d'affaires et suivi évaluation
Chambre interdépartementale d'Agriculture (CIA)	(1) – Sensibilisation et formation des Communes sur l'approche filière

Comme on peut le constater, des partenariats sont conclus entre le projet et des structures de l'Etat avec des obligations de résultats.

Expérience du Projet Aulacode

Au milieu des années 90, dans le but de mettre en réseau des différents acteurs qui œuvrent pour le développement de la filière aulacode au Bénin, le projet aulacode a développé une expérience tel un modèle de Partenariat Public Privé.

Les grands groupes d'acteurs étaient les suivants :

- Ecoles et Universités à vocation agricole : CETA & LAMS (compris comme facilitateur de la vulgarisation et de la dissémination de l'aulacodiculture à travers les techniciens agricoles qui font leur étude de fin de formation sur la thématique et s'installent comme aulacodiculteurs dans leurs zones de provenance), FSA & EPAC (dans le rôle de recherche)
- D'autres structures de recherche : IITA & INRAB
- Entités centrales du MAEP : DPP (planification) et DE (tutelle administrative)
- Entités décentralisées du MAEP : CARDER
- Equipe coordination du projet
- OP orientées vers l'aulacodiculture comme producteurs
- ONG (APIC dans le soutien aux aulacodiculteurs de Sinendé, Bornfonden dans l'accompagnement de près de 40% des aulacodiculteurs répartis dans les départements Mono-Couffo, Zou-Collines et Atacora-Donga, Songhaï) dans le rôle de la vulgarisation

Modèle fonctionnel

Il est basé sur l'expression des attentes et rôles des divers acteurs pour concourir à la réalisation des objectifs du projet.

Quelques exemples : Producteurs (rôle : fournir des reproducteurs en une quantité donnée/ an ; attente : exonération de taxes à l'exportation, étude, recherche en génétique) – DPP (Rôle : appui à la planification ; Attente : statistiques, études)

Le conseil agricole et la vulgarisation est bâti sur le modèle de pair-formateur axé sur les producteurs ou encore le modèle de formation paysan-paysan. Ces producteurs sont primés sur la base des innovations techniques adoptées suite aux formations et des performances des unités de production.

Le cadre de concertation autour du développement de la filière dirigé par un bureau est le cadre de gestion du réseau et du PPP.

Accompagnement aux acteurs privés pour la vulgarisation (Association du Couffo, d'Ifangni, de Tatonnoukon, le plus réussi qui sont appuyés et financés par la GTZ). A ce jour, ce noyau de 3 aulacodiculteurs formé par le mécanisme de pair-formateur par un jeune au départ (et qui a formé deux autres) exporte régulièrement des tonnes de viande d'aulacode au Nigéria.

Le modèle et ses succès ont été disséminés à travers la sous-région où le projet a assuré des formations des formateurs au Nigéria, au Ghana et au Gabon.

Expérience de partenariat dans la filière crevette

La filière "crevettes" a été bâtie autour de l'objectif d'exporter des crevettes du Bénin dans l'espace de l'UE par l'Etat. Pour atteindre cet objectif l'Etat a fait appel à des investisseurs privés notamment pour l'installation d'une usine de traitement des crevettes (CRUSTAMER) et mis en place des conditions appropriées de facilitation. Mais après quelques années de mise en œuvre, ce partenariat a connu des difficultés d'acceptation du produit dans l'espace UE et les exportations vers cette direction ont été provisoirement suspendues par le Bénin. L'Etat a alors entrepris de mettre en place un laboratoire central d'analyse des produits à l'exportation. Le processus de construction de ce laboratoire et de sa mise en service est très avancé.

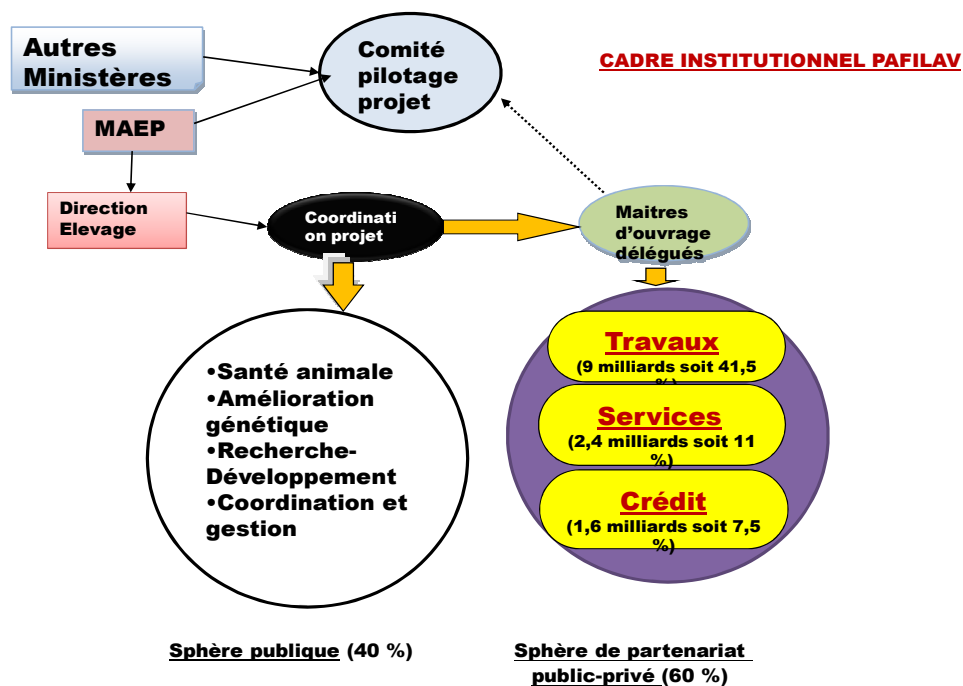
Expérience de partenariat pour l'approvisionnement en intrants agricoles : la centrale d'achat des intrants (CAI)

La CAI, ex CAGIA est un modèle de gestion des intrants comme maillon de promotion des filières agricoles au Bénin. Ce modèle de PPP est structuré en deux points avec une dérogation spéciale.

La CAI se charge de l'acquisition, et de l'importation des intrants au Bénin; les privés distributeurs se chargent de la distribution et de la mise en place au niveau OP et producteurs des intrants. Un privé est autorisé de façon dérogatoire à importer à hauteur de 10% des importations d'intrants globales par an. Les entités parties à ce modèle gèrent l'agence. Le gain dans le rôle de la CAI est de réaliser une économie d'échelle, tandis que les privés gagnent des commissions.

Expérience de partenariat avec le Projet d'Appui à la Filière Lait et Viande (PAFILAV)

Le montage du projet est schématisé ci-dessous. Il met en relief, les acteurs impliqués et les formes de partage de risque, de financement, d'exécution des tâches



La SODECO sa, un exemple de PPP institutionnalisé

Le secteur cotonnier est témoin, depuis un moment, des interventions multiples initiées et conduites soit par le privé ou soit par le public. Depuis quelques années et surtout à cause des déboires de la filière et de la naissance d'une volonté publique de la moderniser, ces interventions se font de plus en plus conjointement. De la structuration des familles des acteurs clés en association et la création d'une faîtière administrative (AIC) et de la décision qui assure l'arbitrage et la gestion de la filière, le coton a été témoin de nombreuses formes de PPP. Celui qui a conduit à la création le 17 novembre 2008 de la SODECO est digne de description.

La société de développement du coton, dans son modèle couple aussi bien l'ouverture de capital d'une entité publique au privé que la création d'une nouvelle entité. En effet, la fonction d'égrenage détenue majoritairement par la société d'Etat, la SONAPRA a été complètement cédée à une nouvelle structure qui réunit les privés et le public. L'outil industriel de la SONAPRA a été évalué et cédée par l'Etat pour créer une nouvelle société. La SODECO est une société de gestion privée, de capital social de 35 milliards de CFA réparti comme suit : Etat (49%), ONS (0,1%), SDI (0,1%), autres sociétés de participation (50,8%). La part de l'Etat est détenue par le Gouvernement, le personnel et les collectivités locales. Mais à la constitution, le Gouvernement s'est porté garant pour porter la part des autres entités publiques. La SODECO est membre du CNEB et de l'AIC et, au cœur de la filière, s'occupe de l'exploitation de l'outil industriel de la SONAPRA cédé, l'égrenage du coton graine et la commercialisation de produits finis (fibres et graines) et la participation à la promotion de la filière cotonnière au Bénin. A part le partage du financement dans ce PPP, les responsabilités sont aussi partagées entre les partenaires. Ainsi le partenaire public nomme le Directeur Général qui est responsable devant le Conseil d'Administration de la gestion de l'entreprise tandis que le Conseil d'Administration, organe de décision de l'entreprise, est dirigé par un privé. Le Conseil d'Administration se réunit en cinq sessions ordinaires par an. Les charges de chaque partie sont clairement définies à la constitution de la société.

La SODECO, quoiqu'étant une société de gestion privée, s'inscrit dans la dynamique d'arbitrage dans la fixation du prix du kilogramme du coton graine au Bénin par l'AIC et participe

activement au développement de la filière. Elle prend sa part dans la participation au financement des fonctions critiques et régaliennes de l'Etat dans la filière, tant elle en a perçu l'intérêt pour la pérennité de son activité d'égrenage. En effet, elle assure sa part dans le financement du Projet d'Appui à la Restructuration de la Filière Coton au Bénin (PARFC-B), qui est un autre exemple de PPP où l'Etat finance la promotion et la restructuration de la filière coton pour 5,6 milliards de CFA en coopération avec le privé qui apporte 3 milliards de F CFA. De même, à l'ouverture de chaque campagne de coton, la SODECO signe la convention de campagne pour sécuriser les flux physiques et financiers du coton, au bout de laquelle le prix de coton est fixé et doit être respecté quelque soient le cours sur le marché international. L'Etat, par cette méthode, garantit le prix arbitré aux producteurs et les soustrait aux fluctuations des cours mondiaux. La SODECO est un PPP qui fonctionne à l'interne assez bien, bien que pour des causes externes, sur les premiers exercices, la SODECO a fonctionné à perte du fait que seulement 30 à 45% de la capacité de son parc industriel est aujourd'hui utilisée en raison de la tendance baissière de la production cotonnière au Bénin. Par ailleurs, la SODECO est sujette à la concurrence au sein de la filière puisque la filière coton est complètement libéralisée.

Les Usines de décortilage de riz de Malanville et de Glazoué, deux PPP structurés en perspective

Dans le cadre de la promotion de la filière rizicole, deux bassins de production ont bénéficié d'une initiative de développement caractérisée par l'installation d'équipements d'usines de décortilage. Il s'agit des communes de Malanville et de Glazoué. Quoique le modèle ne soit pas encore entièrement implémenté, à cause de quelques blocages, il recèle des mécanismes de gestion qui rappellent une forme de PPP, la concession. 12000 tonnes de riz paddy attendent d'être décortiqués en première expérience à Malanville, avec l'appui de l'assistance technique chinoise, avec qui les pondérables de l'usine (capacité de décortilage de l'usine par jour supposée aujourd'hui théoriquement de 150 T/jr ; consommation énergétique des installations etc.) doivent être testés et connus et la formation des techniciens locaux doit être faite. Un comité de mise en œuvre et de gestion tripartite est mise en place sous le leadership du PPMA et composé de l'ONASA et de la SONAPRA. Il est donc supposé, et en respect des dispositions réglementaires du décret pris en conseil des ministres qui organise cette gestion, que les unités

de transformation soient gérées en concession par un privé (après la phase de test de fonctionnalité), avec un représentant de l'Etat dans le dispositif de gestion, peut-être comme le responsable de l'usine pour s'assurer qu'à côté du paiement régulier des redevances, le concessionnaire assure les autres fonctions telles que l'accompagnement des producteurs, leur formation, la mise en place des intrants et la production. D'autres acteurs comme l'ANACEB pourraient intervenir pour la fourniture des semences de qualité.

Toutefois, il faut noter que le processus attend d'être mis en train. Les ressources pour assurer l'assistance technique chinoise sont toujours attendues du leader du comité de gestion, le PPMA.

Le Centre Intégré d'Apiculture Tropicale (CIAT) : un vécu de PPP dans la production apicole au Benin

Retranché à 12km au nord de la ville de Parakou, dans le village de Kommiguéa, le Centre Intégré d'Apiculture Tropicale (CIAT) vit et développe un tissu d'interrelations qui parfois donnent sur de montages PPP.

Le CIAT est créé dans le but de substituer la cueillette du miel à une apiculture moderne, intégrée, génératrice de revenus, complémentaire à l'agriculture et protectrice de l'environnement. C'est donc dans cet élan qu'en février 1995 naît le CIAT qui forme et recycle à l'apiculture moderne, produit, installe et distribue les équipements apicoles modernes, conçoit et exécute des projets de production apicole, collecte et commercialise les produits apicoles et développe la recherche action sur l'apiculture. Et c'est tout naturellement que le CIAT initie ou est appelée à des partenariats avec des acteurs divers que variés allant des collectivités locales aux projets de protection de l'environnement. Nous allons dans ce tableau décrit trois cas de partenariats qui ont engagé le Projet d'Aménagement des Forêts des Monts Kouffé et Wari-Marou (PAMF), le Projet Agro-écologique (PAE) et le Projet de Gestion des Forêts et Terroirs Riverains d'une part et le CIAT d'autre part.

Paramètres de description et d'analyse	Qui initie ?	Qui apporte les ressources ?		Qu'est-ce que chacun gagne ?	Quelles sont les spécificités ?	Analyse
		Ressources Financières	Ressources autres			
Partenariats						
CIAT-PAMF	PAMF (Public)	PAMF	CIAT apporte des compétences techniques en formation, et aussi des équipements apicoles modernes	Le CIAT gagne ressources financières pour charges, reconnaissance d'expertise – PAMF récupère les résultats des formations comme sous-indicateurs, indicateurs et résultats du projet	Les partenariats sont régis par des contrats définissant l'objet, les ressources financières, les tâches des différentes parties	Le PAMF étant un projet financé par des engagements entre institutions financières multinationales et le Gouvernement béninois, il est considéré comme le PUBLIC. Dans son exécution, la création des AGR constitue un aspect important pour la protection des forêts. Et c'est à sujet que l'apiculture est identifiée comme AGR pour les hommes. Le CIAT apporte ses compétences et son dispositif pour contribuer à cet objectif contre ressources financières. Le Projet engagé par la même le CIAT dans le suivi des AGR installés et établit une relation durable entre les populations formées et un acteur de proximité qu'est le CIAT.
CIAT-PAE	CIAT	PAE	CIAT apporte des compétences techniques en formation	Le CIAT gagne ressources financières pour charges – PAE récupère les résultats des formations comme sous-indicateurs, indicateurs et résultats du projet	Les partenariats sont régis par des contrats définissant l'objet, les ressources financières, les tâches des différentes parties	Le PAE est financé par l'UE, l'ONG Welt Hunger Hilfe et la BMZ et ainsi donc par des fonds publics des PTF. Il est donc considéré comme Public. Le partenariat porte sur un appui aux producteurs pour promouvoir et développer l'apiculture, qui est le résultat 2 du projet PAE. Les compétences de CIAT ont été mises à contribution pour réaliser cet objectif et inscrire ces

						nouveaux apiculteurs avec un fournisseur de proximité de services et d'équipements. Cela apportera à la durabilité des acquis de PAE tout autant que cela garantit au CIAT une demande locale et soutenue de services.
CIAT-PGFTR	PGFTR	PGFTR	CIAT apporte des compétences techniques en formation, et aussi des équipements apicoles modernes	Le CIAT gagne ressources financières pour charges – PGFTR récupère les résultats des formations comme sous-indicateurs, indicateurs et résultats du projet	Les partenariats sont régis par des contrats définissant l'objet, les ressources financières, les tâches des différentes parties	Le PGFTR est financé par un accord entre la Banque Mondiale et le Gouvernement et à ce titre, il est considéré comme PUBLIC. Dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'aménagement du terroir (PAT), le CIAT a concouru à la formation et à la fourniture d'équipements apicoles au profit des apiculteurs du Borgou (Sinendé). Et ce contre ressources financières. Les résultats de ces services sont récupérés par le projet comme indicateurs/ résultats tandis que le CIAT développe un réseau de demandeurs de services d'appui et d'équipements apicoles à long terme. La durabilité du projet est aussi tributaire.

c. Expériences de partenariat public privé non structuré dans le secteur agricole au Bénin

Beaucoup de cas de partenariats public privé sont évoqués mais pour lesquels des objectifs communs et les conditions ne sont pas clairement définis au départ. Il s'agit pour la plupart de cas où l'Etat crée des conditions favorables au développement des activités des acteurs du secteur privé dans l'espoir que cela contribuerait à la croissance économique globale et au développement du pays ou d'initiatives privées impliquant des structures publiques mais sans une base contractuelle claire et engageante pour les différentes parties.

Plusieurs personnes rencontrées dans le cadre de l'étude ont évoqué les aménagements de bas-fonds, et autres interventions de l'Etat dans le cadre du développement agricole comme relevant du partenariat public privé. Cependant il convient d'analyser chaque situation au cas par cas pour voir si les conditions requises sont réunies pour que tel ou tel cas soit qualifié de partenariat public privé ou non au regard des caractéristiques d'un partenariat public privé tel que présentés au début de ce rapport.

i. Cas du Projet de Promotion de la Mécanisation Agricole (PPMA)

Le PPMA développe des formes de collaboration avec les fournisseurs de matériel agricole tant à l'extérieur qu'au Bénin. Il s'agit surtout de commandes (marchés publics) pour lesquelles la concurrence est ouverte sur la base de Termes de Référence que les fournisseurs sont tenus de respecter.

Ainsi au Bénin, certaines structures comme la COBEMAG à Parakou et l'APROMA à Bohicon ont été retenues par le PPMA pour la fourniture d'équipements agricoles tels que les égreneurs ; les décortiqueuses, etc. Ces équipements sont ensuite revendus aux producteurs qui en ont les moyens.

Un projet de construction d'ateliers de maintenance et de réparation des machines agricoles est en cours de mise en œuvre (15 ateliers pour la première année). Le même projet comporte un volet camion atelier pour des interventions sur des machines qui ne peuvent pas être déplacées vers les ateliers de réparation.

Ce projet a été monté à l'image de l'expérience des CUMA appuyés par la Coopération française au Bénin.

Pour les matériels agricoles obtenus de l'extérieur, ils sont donnés aux producteurs selon des clés de répartition définies par le gouvernement.

Ainsi la gestion partenariale ne transparaît pas encore clairement dans le mode de fonctionnement du PPMA

ii. Partenariat Public Privé pour la fortification de l'huile en vitamine A

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet « Faire Tâche d'huile en Afrique de l'Ouest », Helen Keller International a soutenu les sociétés productrices d'huile alimentaires (FLUDOR BENIN S.A, SHB-BOHICON et IBCG) dans l'amélioration des équipements nécessaires pour la fortification en vitamine A de l'huile végétale. Cette action s'inscrit en droite ligne de l'engagement de HKI à établir un partenariat pour la fortification en vitamine A des huiles produites à grande échelle en Afrique de l'Ouest à travers l'assistance technique, l'acquisition des équipements et des fortifiants prémix pour plusieurs pays dont le Bénin.

Le contrat signé avec l'Association des Industrielles de la Filière Oléagineuse de l'UEMOA (AIFO-UEMOA) a pour objet de fixer les conditions dans lesquelles les entreprises et HKI exécuteront un projet d'appui à la fortification de l'huile végétale en vitamine A produite dans lesdites unités au cours de ce projet, conformément aux termes de référence fixés. Les Partenaires associés à ce projet sont : la CEDEAO, l'UEMOA, l'OMS, l'UNICEF et les différents ministères sectoriels impliqués dans la fortification des aliments.

iii. Le partenariat du Groupe TUNDE dans la filière riz

Dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et le souci permanent de contribuer au développement du Bénin, de l'Afrique et de l'humanité en général, le groupe TUNDE à travers la personne de Monsieur Babatunté Rasaki OLLOFINDJI, son Président Directeur Général, s'est investi dans la filière riz et du riz NERICA en particulier en vue d'un partenariat.

A cet effet, plusieurs étapes sont prévues pour la réalisation des objectifs du partenariat spécifique sur le riz NERICA.

Elles partent de la sensibilisation des populations et la vulgarisation des techniques culturales ; de l'organisation des producteurs en coopérative et la production proprement dite. Cette dernière phase devrait être prise en compte et appuyée par le secteur Public (ETAT). Le groupe TUNDE (acteur PRIVE) s'attèlerait à assurer la transformation et la commercialisation du riz ainsi produit. Il a au départ contribué au financement d'une partie des travaux de recherche sur la variété du riz NERICA.

A ce jour aucun document de partenariat n'est signé entre l'opérateur Privé et le secteur Public. Seul le Groupe TUNDE a produit un document de lettre d'intention dont les références sont les suivantes : L070/09/AH/PDG/T du 16 mars 2010, confirmant bien la volonté de s'investir dans le maillon de transformation et de commercialisation. Le Public, n'a (à ce jour) produit aucun document annonçant les engagements qu'il prend dans la cadre de la coopération sous forme de partenariat avec le privé (TUNDE). Seuls des publi-reportages effectués sur les chaînes de télévision de la place sont les références de l'Etat par rapport à ce partenariat.

7. FORCES ET FAIBLESSES DES PPP AU BENIN AU REGARD DES EXPERIENCES DANS LE MONDE

L'état des lieux des PPP dans le monde, en Afrique et au Bénin montre l'existence d'une bonne base de littérature et d'expériences pertinentes de partenariats dont la capitalisation peut permettre de tirer des leçons pour la formulation d'une stratégie nationale de développement des PPP pour la promotion du secteur agricole au Bénin.

Les faiblesses sont essentiellement liées au fait que les expériences de PPP au sens propre du terme sont relativement récentes et il y a nécessité de revoir le cadre législatif pour inscrire des mesures d'incitation à leur développement. Toutefois, nous avons fait une analyse des atouts et faiblesses des cas de PPP agricoles structurés au Bénin. Cette analyse résumée dans le tableau ci-dessous, s'appuie sur des paramètres tels que les couts de transaction, le cout d'opportunité, les couts de gestion de risque, la structuration des

objectifs, la qualité de leadership, les valeurs de partenariat et la qualité de management. Nous proposons, avant l'analyse, de donner un aperçu sur les coûts et ce qu'ils recouvrent.

Les coûts de transaction

Les coûts de transaction dans les PPP sont habituellement élevés et dépendent du domaine et des contraintes relatives aux contrats. Ces coûts comprennent, mais ne se limitent pas aux frais de consultation pour le montage légal du dossier, du contrat, de la formulation du mémorandum d'accord, de la gestion de la confidentialité, de transfert des matériels, de la propriété intellectuelle et d'autres documents légaux. Ces coûts peuvent augmenter si les partenaires suivant un temps horizon non linéaire, a des rythmes différents et proviennent de différentes cultures organisationnelles. Et ces coûts, dans ce cas intègrent le temps requis pour parvenir aux accords et d'adaptation aux méthodes de conduite d'affaire du partenaire. Aussi ces coûts s'élèvent au regard du temps perdu pour collecter des informations sur le partenaire, soit par réunions répétées, dialogues ou enquête. Le plus souvent sur les aspects, les coûts de transaction peuvent être particulièrement élevés pour la partie publique, si elle n'a pas une expertise interne.

Le coût d'opportunité

C'est également une préoccupation dans le montage des PPP. Les partenaires privées peuvent faire l'option de participer aux marchés publics, non contraignants en investissements préalables, qui procurent des profits en un temps relativement court et augmente le gain aux partenaires, ou alors de consentir à des investissements à long terme, qui accroissent durablement l'offre d'une matière première (cas des PPP dans l'innovation agricole et le transfert de technologies, ou des recherches pro-pauvres), un niveau élevé d'incertitude et donc de risque et de temps horizon relativement élevé. Les agences publiques ont, en analogie, le choix entre les options de d'investissements dans les domaines et technologies suffisamment éprouvés, de mise à disposition rapide et accéléré des services publics, de réduction des possibilités de levés de fonds fiscaux ou alors de développement à long terme des partenariats durables avec des acteurs non étatiques dans des volets intersectoriels, ou dans des partenariats qui réduisent son assiette fiscale mais accroissent l'offre indirecte de services aux citoyens.

Le coût de gestion des risques

Ces coûts surviennent lorsque les partenaires prennent des mesures pour minimiser la survenance de potentiels risques ou d'évènements inattendus qui sont probabilistiques ou des facteurs inconnus provenant de la gestion du partenariat. Le PPP en lui-même est un risque et son objectif principal reste le partage du risque, de sorte à le rendre moins lourd de conséquences pour chaque acteur. Le plus grand risque pour les deux parties est, et reste la réalisation des termes du partenariat dans les conditions juridiques prescrites par les accords. Parfois, si elles engagent des équipements et des propriétés intellectuelles, le risque réside dans la gestion efficace de l'intégrité de ces biens et matériels et immatériels. Et dans ce sens des coûts pour garantir ces conditions positives peuvent générer des coûts. Les approches de joint-venture permettent de minimiser les coûts liés aux risques

a. Analyse des atouts et des faiblesses de quelques PPP agricoles au Benin

Eléments d'analyse Partenariats	Coûts de transaction	Coût d'opportunité	Coût de gestion du risque	Objectifs du PPP (<i>objectif clairs, avec valeur ajoutée, engagement à long-terme</i>)	Qualité de Leadership (<i>présence proéminente, consistance, fortes compétences interpersonnelles</i>)	Valeurs de partenariat (<i>ouverture et confiance, intégrité et équité, soutien mutuel, partage de la foi en changement culturel</i>)	Management du partenariat (<i>planification, accord sur reddition de compte, cahier de charges claires, continuité des ressources, réunions de revue, excellente relation de travail</i>)
EXEMPLES DE PPP AGRICOLES STRUCTURES							
ICA (GTZ,ACA,FMS,TNS)	Très importants surtout à l'étape de montage de projet.	Bas pour toutes les parties notamment la GTZ, qui si elle devrait conduire toute seule le processus.	bas	Excellent	Excellent	Moyen	Excellent
Projet Aulacode	Relativement élevés au vu de ce que les OP n'ont pas toujours les capacités collaboratives requis	Bas pour tous les partenaires s'ils devraient engager chacun le processus. Mieux, il prendrait un temps énorme aux structures d'aulacoducteurs	Moyen	Moyen, mais le temps horizon est bas	Le leadership n'est pas partagé et une proéminence de l'équipe de coordination du projet	Moyen. Le montage intégrés des partenaires de culture organisationnelle peu proche et sur un temps relativement court pour que ces valeurs puissent	Faible ; seulement au niveau de l'équipe de coordination du projet.

		pour arriver a de tels résultats en termes d'activité et d'organisation.				rapidement naitre.	
Etat-CRUSTAMER	Les couts de transaction sont moyens, car les structures en partenariat sont bien structures. Les impédances et les surcouts pourraient provenir de l'administration publique	Le cout d'opportunité est grand pour l'Etat, en termes de gain en production. Pour CRUSTAMER, le cout d'opportunité est bas en ce qu'il aura une économie d'échelle et un monopole.	Elevé	Objectifs plus ou moins clairs mais non cohérents et peu engages dans le long terme de sorte à susciter des prospections telles que les normes UE qui ont ralenti l'activité	Leadership lâche de l'Etat et développement embryonnaire de compétences interpersonnelles	Faible	Faible. Pas de cahiers de charges clairs, de planification évidente et de réunions de revue fréquentes
CAI (Etat -prive)	Relativement grands au vu des activités de montage juridique et accords, mémorandum, contrats et de constitution de la société et pour lesquelles les parties doivent solliciter des compétences externes. De plus, les investissements en temps de négociation et d'enquête dur partenaires ne sont	Le gain est grand pour l'Etat en termes de disponibilité permanente, en quantité et qualité des intrants agricoles. Pour les acteurs prives, assurance d'avantage comparatif et d'atout face aux concurrents, soumissionnaires aux marches	Moyen	Objectifs plus ou moins clairs mais peu engages dans le long terme et sans forte valeur ajoutée	Leadership lâche de l'Etat et développement embryonnaire de compétences interpersonnelles	Faible	Faible, pas de cahiers de charges clairs, ni de planification, de réunions de revue fréquentes...

	pas négligeables	d'achat et distribution des intrants					
PAFILAV	Le coût de transaction sont énormes vu le mode de recrutement des partenaires, leur provenance et culture de travail. Les contrats et les documents légaux sont établis par concours extérieur, et donc contre rémunération	Bas pour l'Etat, qui sauvegarde son personnel et va rapidement avoir les réalisations et services pour les bénéficiaires du projet. Pour les partenaires privés et autres, naissance d'une relation durable avec les bénéficiaires qui deviennent à la fin du projet des demandeurs potentiels de services des partenaires privés du projet.	Moyen	Objectifs clairs, engagés dans le long terme et à valeur ajoutée	Inconnu	Inconnu	Moyen. Edition de cahiers de charges, visites régulières des partenaires.
SODECO. Sa	Relativement grands au vu des activités de montage légal et accords, mémorandum, contrats et de constitution de la société et pour lesquelles les parties	Bas pour l'Etat qui assure un investissement dans la filière coton, une survie de la filière et une négociation sociale pour le personnel de la SONAPRA	Elevé	Objectifs clairs, orientés vers le long terme mais sans grande valeur ajoutée	Leadership prédominant de l'Etat et peu de consistance du PPP	Faible	Faible. Cahiers de charges peu clairs, planification non suivie, mais les réunions de revue sont plus ou moins

		doivent solliciter des compétences externes. De plus, les investissements en temps de négociation et d'enquête sur partenaires ne sont pas négligeables	dépouillée. Pour les prives, une assurance de priorité dans la répartition du coton graine, une couverture de l'Etat et une existence durable dans la filière					régulières
CIAT-PAMF, CIAT-PAE, CIAT-PGFTR, CIAT-OP		Moyens. En effet, la provenance, la culture de travail (ONG versus Projet) différente, ressources internes de qualité inexistante pour élaborer les documents légaux, investissement en temps pour signer les contrats n'est pas négligeable	Pour le CIAT, le cout est bas en termes d'assurance de faire fonctionner sur tout un exercice son centre, payer le personnel et disposer de miel à placer sur le marché. Pour les projets, assurance de réaliser leurs objectifs avec structure de proximité et garantie de durabilité des résultats	Bas	Objectifs suffisamment clairs, partages, engages dans le long terme et avec valeur ajoutée	Leadership intéressant du CIAT, consistance du partenariat et développement de compétences interpersonnelles	Excellent (ouverture, confiance, intégrité et soutien entre les partenaires)	Excellent. Planification, cahiers de charges, reddition de compte, suivi régulier et revue.
EXEMPLES DE PPP AGRICOLES NON STRUCTURES								
USINES Malanville Glazoué	RIZ et	Moyens (près d'un milliard de francs CFA entièrement débloqué	Le privé est attendu dans ce partenariat pour la	Bas	Le privé ici développe son leadership pour	Le leadership du privé (AGRITEC) par exemple est	Bonne (fidélité, confiance, objectivité et	Une planification des activités

	par le budget national	gestion de l'outil industriel de même que la collectivité locale pour la prise en compte des aspects liés au développement local.		la rentabilité de l'activité. Il valorise les différentes chaînes de valeur ajoutée	avéré. Il dispose de moyens technique et financier nécessaire pour réaliser le partenariat.	partage de l'expérience)	est faite et sa mise en œuvre est suivie rigoureusement.
Projet « faire tache d'huile » de HKI-FLUDOR-SHB-IBCG	Très important le partenariat implique plusieurs institutions internationales (HKI, USAID, OMS, UNICEF, AIFO-UEMOA, UEMOA, CEDEAO)	Le coût de fortification est insignifiant. Ceci permet à l'ensemble des entreprises de production d'huile de s'engager dans le processus de fortification	Bas	Les producteurs d'huile occupent une grande portion dans la distribution des aliments fortifiés	Elles sont leader dans la production des huiles alimentaire	Bonne	La gestion du partenariat est excellente. Elle est basée sur le suivi évaluation rigoureux par les différents acteurs.
AGRITEC-ProCGRN	Moyens, à cause de l'implication du PTF pour faciliter la mise en oeuvre	Le partenariat a un coût non négligeable	bas	Les producteurs du riz veulent que leur production soit transformée. Le PPP implique l'entreprise, les producteurs et l'Etat à travers une facilitation du ProCGRN	L'entreprise a une expertise dans la transformation du riz	bonne	Une expérience de co- gestion du partenariat est en train d'être faite
CLCAM- ProCGRN	Moyens. le fond de départ constitue un fond de garantie pour	Les acteurs qui compose le partenariat sont	Bas	Le partenariat permet de faciliter l'accès	La CLCA a une grande expérience dans	excellente	Le partenariat est en expérimentatio

	caisse	essentiellement les producteurs des vivriers (maïs, riz) de l'Atacora-Donga		des producteurs aux crédits essentiels	l'accompagnement des producteurs dans leur activité de production à travers la mise en place de petit crédit		n. Mais le privé choisi a par le passé une bonne gestion des relations de partenariat.
ABC- ProCGRN	Important. Les financements de ce partenariat proviennent de plusieurs partenaires	ABC est l'entreprise qui exécute le partenariat avec l'implication des partenaires internationaux	Elevé	Faciliter l'approvisionnement de l'unité de transformation en matière première et assurer un meilleur revenu aux petits producteurs.	ABC est la plus grande unité de transformation de cajou. Elle a une grande expertise dans l'activité grâce à son leadership	Moyens	Une expérience bien réussie
ANDENA KOUANDE-MAIRIE KOUANDE- ProCGRN	Moyens. Le programme est financé par le ProCGRN pour la mise en place des équipements	L'outil industriel est mise à la disposition d'un opérateur privé qui dans un partenariat assure la gestion avec la mairie, maître d'ouvrage délégué	Moyens	Unité de transformation de cajou utilisant beaucoup de femme pour la collecte, la transformation et la commercialisation	Le partenariat est à ces débuts. Une évaluation à mis parcours permettra d'apprécier le leadership du privé	Moyens	Il s'agit d'un PPP local en cours d'expérimentation. Ce partenariat a été appuyé par le ProCGRN à travers le projet PASAD-AD et la mairie.

a. Un cadre légal nécessitant davantage des améliorations pour la promotion des PPP au Bénin

Dans son élan de modernisation de l'économie, le Gouvernement du Bénin a fait adopter une nouvelle loi sur le code des marchés publics, un nouveau code des investissements et aussi des mesures fiscales favorables aux investissements privés. Nous allons présenter ici les dispositions nouvelles des deux codes, qui se pourraient cadrer les initiatives de PPP.

i. Le code des marchés

Les marchés publics sont régis par la loi N° 2009-02 du 07 Aout 2009 portant code des marchés publics et des délégations de service public en République du Bénin.

Quoique le code des marchés publics ne mentionne pas une seule fois le terme PPP, il admet quelques formules de réalisation de service public qui tirent sur des montages PPP. En effet, en son article 3, qui aborde les définitions, on lit des termes comme la délégation de service public, l'affermage, la régie intéressée et la concession reconnus comme montages de PPP. En voilà les définitions suivant le code béninois. Terme globalisant, la délégation de service public, elle est entendue comme un " contrat par lequel une personne morale de droit public ou de droit privé confie la gestion d'un service public relevant de sa compétence à un délégataire dont la rémunération est liée ou substantiellement assurée par les résultats de l'exploitation du service ; elle comprend les régies intéressées, les affermages ainsi que les concessions de service public, qu'elle inclut ou non l'exécution d'un ouvrage. L'affermage est un " contrat par lequel une personne morale publique (autorité affermante) charge une

autre personne morale (fermier) de l'exploitation sous sa responsabilité d'un service public ou d'ouvrage qui lui sont remis et verse en contrepartie des redevances à la personne morale publique cocontractante. Quant à la régie intéressée, elle est définie comme un " contrat par lequel l'autorité contractante finance elle-même l'établissement d'un service, mais en confie la gestion à une personne morale de droit public ou de droit privé qui est rémunérée par l'autorité contractante, tout en tant intéressée aux résultats, que ce soit au regard des économies réalisées , des gains de productivité ou de l'amélioration de la qualité du service". Ces formules sont certes, des montages peu innovants qui associent la commande publique et le partenaire privé, mais ils constituent quand même une évolution salubre qui peut aider à frayer un chemin de réalisation à des PPP au Bénin. Le code des investissements complète des incitations utiles et comble quelques préalables à la réalisation des montages de PPP innovants et importants d'une part et à la circulation des capitaux d'autre part.

ii. **Le code des investissements**

La Loi n°90-002 du 9 mai 1990 portant Code des investissements élabore un ensemble de régimes privilégiés en faveur des entreprises.

Les investissements sont régis par la loi n° 90-002 du 9 mai 1990 portant Code des investissements (modifiée par la loi n° 90-033 du 24 décembre 1990 et par l'ordonnance n° 2008-06 du 5 novembre 2008). Ce code édicte le principe de liberté d'exercice de toute activité industrielle, agricole, commerciale ou artisanale autorisée par l'État. Dans le but de faire jouer la libre concurrence, il est garanti que les entreprises publiques et privées, de nationalité béninoise ou étrangère, bénéficient des mêmes droits au titre du Code et sont également soumises aux mêmes obligations.

C'est ainsi que toute entreprise, de tous secteurs, nouvellement créée présentant un intérêt ou une importance particulière pour la réalisation des objectifs nationaux de développement économique et social, peut prétendre à l'octroi d'un des trois régimes de faveur. Il en découle pour ces entreprises pendant la période de réalisation d'investissements, une exonération des droits et taxes perçus à l'exportation et à l'entrée des marchandises.

Pendant la période d'exploitation sont également accordées une exonération de l'impôt sur les bénéfices et une exemption des droits et taxes de sortie des produits par l'entreprise.

iii. La nécessité d'une amélioration du cadre législatif pour la promotion des PPP dans le secteur agricole au Bénin

Il serait recommandé au Bénin afin de se conformer aux exigences des directives de l'UEMOA, mais aussi afin d'assurer l'existence d'un ensemble d'outils contractuels efficaces en matière d'investissements privés, de lancer « une grande loi » sur les contrats publics dont le Code des marchés publics actuel pourrait servir de base.

Ainsi, cette loi traiterait à la fois des marchés et des contrats de partenariats public privé, cette notion comprenant les contrats de délégations de service public et les contrats PPP. Le contrôle et la régulation de ces contrats relèveraient (peut-être) avec les adaptations nécessaires de la Commission de Régulation des Marchés Publics.

Au-delà de la mise en place d'une réglementation globale en matière de contrats publics, il est nécessaire d'apporter aux investisseurs privés nationaux des moyens concrets d'interventions dans le secteur public.

En effet, si le Bénin comme d'autres pays d'Afrique (le Sénégal par exemple) entendent créer un environnement favorable à l'accès des investisseurs privés nationaux, une réflexion en la matière doit être menée. Il s'agit comme c'est déjà le cas dans le Code des Marchés Publics béninois de prévoir des dispositions favorables aux Petites et Moyennes Entreprises. Ces dispositions, tout en respectant le principe de non-discrimination entre les entreprises, pourraient leur réserver certaines parts de marché. Le recours à la sous-traitance et aux groupements pourrait être favorisé. L'existence d'une législation fiscale davantage adaptée aux réalités locales, une simplification des procédures de création et la mise en place d'organismes d'appui aux secteurs privés restent des atouts non négligeables à étudier.

b. Orientations pour l'élaboration de la stratégie nationale de développement des PPP pour la promotion du secteur agricole au Bénin

1 – Approfondir les résultats de la présente étude par les modèles de partenariat public privé en cours dans les secteurs non agricole au Bénin

2 – Exploiter les résultats des études de cas qui feront suite à cette première partie de la capitalisation des expériences de promotion des filières agricoles au Bénin pour la formulation de la stratégie

3 – Saisir l'opportunité des Journées Mondiales d'échange sur les PPP prévues des 22 au 24 mars 2011 à **Manille** (Philippines) pour garder le cap sur l'actualité des PPP dans le monde.

b. CONCLUSIONS

L'état des lieux du partenariat public privé dans le monde a permis de clarifier le concept et de réaliser qu'il s'appliquait notamment au secteur des infrastructures et équipements. Mais que de plus en plus les PPP couvrent des secteurs plus vastes. Certains pays comme l'Angleterre se sont illustrés comme pionniers des partenariats public-privé. Cependant les pays africains n'en sont pas non plus épargnés, au contraire, des initiatives de rencontres d'échange et de partage sont en cours pour les renforcements des capacités nécessaires à leur intégration dans les stratégies nationales de promotion des filières.

Au Bénin, des modèles de partenariat public privé existent dont une bonne analyse peut permettre de tirer des leçons pour la formulation de la stratégie nationale de développement des PPP pour la promotion agricole.

ANNEXE

Les principales structures et projets d'appui aux filières agricoles du Bénin

	Filières agricoles	Intrants	Semences/Mat. de reproduction	Conseils agricoles/vulgarisation	Production	Transformation	Commercialisation
Filières prioritaires							
1	Igname	PACER	PACER	DICAF/CeRPA	CeRPA	PADSA	PADSA
2	Maïs	PUASA	PUASA	DICAF	CeRPA		SONAPRA/ONASA
3	Coton	CAI/SDI	AIC	PARFCB	PARFCB	CNEC/GTZ	CNEC
4	Ananas	PUASA	PUASA	CeRPA	ProCGRN/GTZ	ProCGRN/GTZ	ProCGRN/GTZ
5	Riz	PUASA/PACER	PUASA/PACER	CTB/GTZ	CeRPA/GTZ	ProCGRN/GTZ	ProCGRN/GTZ
6	Anacarde	ProCGRN	ProCGRN	DFRN/CeRPA	DFRN/CeRPA	iCA	iCA
7	Manioc	PACER	PACER	DICAF /CeRPA	CeRPA	PADSA/CeRPA	PADSA
8	Filière Maraîchère	PUASA/PACER	PUASA/PACER	DICAF /CeRPA	CeRPA	PACER	ProCGRN/GTZ
9	Poisson/ Crevette	PADA	D/Pêche	CeRPA	CeRPA	PADSA	PADSA
10	Filière lait	PDE	DE	DE/MAEP	CTB	CeRPA	CTB/SNV
11	Filière animale	DE/CeRPA	DE	CeRPA	CeRPA	CeRPA	GTZ/ProCGRN
12	Filière œuf	PADA/PACER	DE	CeRPA/DICAF	CeRPA		ProCGRN/CBT
13	Palmier à huile	INRAB	INRAB/CeRPA	CeRPA	CeRPA		
Filières non prioritaires mais émergentes							
14	Filière soja en émergence	PADFA/SDI/CAI	INRAB/FSA	CeRPA	CeRPA	VECO/ICCO -FLUDOR Bénin S.A -SHB bohicon	VECO/ICCO -FLUDOR Bénin S.A -SHB bohicon
15	Filière apicole en émergence	CeRPA CIAT PAE	-	CeRPA CIAT	iCA CIAT ONG	iCA CIAT ONG	iCA/ACA CIAT ONG

LES ENTREPRISES AYANT REALISE DES PARTENARIAT DANS LA FILIERE RIZ

ENTREPRISE	CONTACTS	CARACTERISTIQUES
AGRITEC	DAVI Elisée (Administrateur Général) M (+229) 97 17 85 74 elisedavi@hotmail.com	<p>AGRITEC est une société spécialisée dans les technologies agroalimentaires et la fourniture d'équipements et intrants agricoles. Elle compte parmi les promoteurs privés pour l'usinage du riz blanc dans l'Atacora et la Donga. La société est aussi opérationnelle dans d'autres régions du Bénin.</p> <p>Partenariat actuel avec le ProCGRN AGRITEC est un partenaire principal dans le processus de renforcement des liens d'affaires entre les producteurs et les transformateurs/commerçants des produits rizicoles au niveau de la région Atacora-Donga. A ce titre il a assuré l'usinage de près de 100T de paddy en 2010 en relation avec les UCPR de Boukombé, Matéri et Tanguiéta appuyées par le ProCGRN.</p> <p>Potentialité Promoteur potentiel pour un PPP portant sur l'implantation et la gestion d'une unité de décorticage de riz à Natitingou dans le cadre du Projet d'Appui à la Sécurité Alimentaire (PASA-AD) Fournisseur potentiel d'engrais et d'équipements de transformation du Riz</p>
CCIF	Coopérative Communale d'Intermédiation Financière OROU FICO Gnanka (Gérant) M (+229) 90 04 58 73 M (+229) 96 93 84 38	<p>La CCIF, Coopérative Communale d'Intermédiation Financière est une Institution de Micro Finance intervenant dans le domaine du financement agricole</p> <p>Partenariat actuel avec le ProCGRN Partenaire sélectionné par le ProCGRN pour appuyer les UCPR (Natitingou, Toucountouna, Kouandé et Péhunco) dans le mécanisme d'autogestion des subventions/crédits engrais vivriers développé dans le cadre du PASA-AD.</p> <p>Potentialité Bonne expérience en matière de recouvrement. IMF capable d'assurer la gestion de fonds de garantie pour le financement agricole au niveau local.</p>
CCRB Conseil de Concertation des Riziculteurs du	GBENOU Pascal (Président) T (+229) 22 13 02 71 M (+229) 95 40 54 33	<p>Le CCRB est un organe de concertation mais aussi d'information et de formation des acteurs de la filière riz. Il facilite aussi l'accès des membres au crédit et autres intrants spécifiques et participe à la promotion du riz local.</p> <p>Partenariat actuel avec le ProCGRN</p>

Bénin	gbenoup@yahoo.fr? conseil_riziculteurs_benin@yahoo.fr 03 BP 252 Abomey www.riziculteursbenin.org Vegba Alexis (Sécrétaire) T (+229) 22 53 01 79 M (+229) 95 40 54 33 M (+229) 95 81 37 37 unirizc@yahoo.fr	Collaboration pour la planification des actions inscrites au PASA-AD Potentialité Partenaire potentiel pour les PPP dans la filière riz et l'organisation du marché et la recherche de débouchés pour l'écoulement des produits rizicoles.
CIDR/ETD Centre International de Développement et de Recherche	MORAND Dominique (Conseiller technique) M (+229) 66 39 50 26 cd_morand@yahoo.fr	Le CIDR/ETD, Centre International de Développement et de Recherche, fait la formation et l'appui institutionnel à la filière riz. Il appuie également la transformation du riz à travers la promotion d'entreprises privées suivant mécanisme de partenariat entre producteurs et unités d'usinage du riz. Partenariat actuel avec le ProCGRN Collaboration technique dans le cadre de la mise en oeuvre du PASA-AD Potentialité Partage d'expérience pour optimiser les capacités d'appui à l'élaboration des PPP pour la promotion de la transformation et de la commercialisation du riz.
CLCAM	Caisse Locale de Crédit Agricole et Mutuelle OROU DAMA Imorou (Directeur) M (+229) 97 13 88 34	La CLCAM, Caisse Locale de Crédit Agricole et Mutuelle, est une Institution de Micro Finance intervenant dans le domaine du financement agricole au Bénin depuis plusieurs décennies (plus de 30 ans). Elle dispose d'un réseau très ramifié couvrant toutes les communes de la région. Partenariat actuel avec le ProCGRN Partenaire sélectionné par le ProCGRN pour appuyer les UCPR (Boukombé, Bassila, Djougou, Kérou, Tanguiéta, Cobly et Matéri.) dans le mécanisme d'autogestion des subventions/crédits engrais vivriers développé dans le cadre du PASA-AD Potentialité Longue expérience en matière de recouvrement de crédits auprès de producteurs ruraux. IMF capable d'assurer la gestion de fonds de garantie pour le financement agricole au niveau local.
DWMF Donga Women Microfinance	YAYA NADJO Mariam (Directrice) M (+229) 97 98 01 77	DWMF est une Institution de Micro Finance intervenant dans le domaine du financement de micro-projets au profit des acteurs ruraux notamment les femmes. Sa zone d'intervention est prioritairement circonscrite aux communes de la Donga.

		<p>Partenariat actuel avec le ProCGRN DWMF est l'un des partenaires impliqués dans le mécanisme d'autogestion des subventions et crédits engrais vivriers du PASA-AD. A travers ce partenariat dans les communes de Copargo et Ouaké, DWMF a déjà montré des capacités professionnelles convaincantes qui servent déjà d'exemple de succès au niveau de la région.</p> <p>Potentialité DWMF a dix ans d'expérience de travail notamment avec les femmes. De ce point de vue, DWMF apparaît comme un partenaire potentiel pour les produits financiers orientés vers l'amélioration des revenus tirés de l'agriculture par les femmes</p>
<p>LISA 2 Projet de Lutte Intégrée pour la Sécurité Alimentaire</p>	<p>YEHOUENOU Bertrand T (+229) 23 82 22 94 464 Natitingou www.louvaindev.org</p>	<p>LISA 2, Lutte Intégrée pour la Sécurité Alimentaire 2, est un projet sous financement de l'ONG Louvain Développement pour l'appui à la sécurité alimentaire et économique. Ce projet intervient essentiellement pour la production de semences améliorées de maïs dans les communes vulnérables au plan alimentaire telles que Matéri et Cobly.</p> <p>Partenariat actuel avec le ProCGRN LISA a collaboré avec le ProCGRN dans le cadre de la mise en route du FoReVA surtout au plan technique et organisationnel.</p> <p>Potentialité LISA est un Projet qui partage les mêmes communes d'intervention que le PASAD.</p>
<p>PAFIRIZ Projet d'Appui à la Filière Riz</p>	<p>DEGUENONVO Isidore M (+229) 95 96 47 75</p>	<p>PAFIRIZ, Projet d'Appui à la Filière Riz, est un projet de la Coopération Technique Belge.</p> <p>Partenariat actuel avec le ProCGRN Collaboration technique au niveau du cercle des projets de facilité alimentaire cofinancés par l'Union Européenne.</p> <p>Potentialité Concertation technique pour la mise en synergie des actions développées dans le cadre du PASA-AD.</p>
<p>PROTOS</p>	<p>T (+229) 23 82 11 10 542 Natitingou</p>	<p>L'ONG PROTOS est une ONG internationale Belge qui s'occupe entre autres de l'aménagement hydro-agricole pour la riziculture.</p> <p>Partenariat actuel avec le ProCGRN Concertation technique pour le positionnement géographique des infrastructures et des aménagements prévus dans le cadre du PASA-AD au niveau de la région.</p> <p>Potentialité Animation conjointe des activités d'appui à l'aménagement des bas-fonds.</p>
<p>URPR-AD / UCPR</p>	<p>KOUAGRE Mathieu</p>	<p>L'URPR-AD / UCPR, Union Régionale des Producteurs de riz de l'Atacora-Donga est l'organisation</p>

Union Régionale des Producteurs de riz de l'Atacora-Donga / Unions Communales de Producteurs de Riz	(Président) M (+229) 96328582 M (+229) 94836129 ALLADAGBIN Serge (Coordonnateur) M (+229) 95810554 M (+229) 97566295 prisghis@yahoo.fr	faïtière des Unions Communales de Producteurs de Riz (UCPR). Partenariat actuel avec le ProCGRN L'URPR est un partenaire important du ProCGRN notamment pour l'organisation de la fourniture d'intrants vivriers aux UCPR. Potentialité L'URPR est potentiellement indiqué pour assurer la pérennité des actions engagées par le ProCGRN concernant l'autogestion des subventions
---	---	---

LES ENTREPRISES AYANT REALISEES DES PARTENARIATS DANS LA FILIERE KARITE

ENTREPRISE	CONTACTS	CARACTERISTIQUES
Antemana de N'Dali	Mme Fatoumata Gbaouré M (+229) 97595074 Cel : 96141999/97 60 10 20	Antemana de N'Dali fabrique et exporte des produits à base de karité (beurre de karité). Partenariat actuel avec le ProCGRN L'objectif du partenariat actuel est l'appui des transformatrices sur les itinéraires techniques. Il fait également la recherche de marché au profit des ramasseuses et des transformatrices et l'appui institutionnel aux acteurs de la filière. Potentialité L'Antemana de N'Dali facilite l'accès au marché pour les transformatrices.
KALA KARITE	ATTA Moussa Djougou M (+229) 97 60 97 96 93 66 91 25 Fousséni Djibril 97263666 ou 97609796 En France Mme de Souza +33663035341	KALA KARITE fait la production et l'exportation du beurre conventionnel et biologique. Référence dans la commercialisation du beurre certifiée ECOCERT au Bénin. Kala-karité est une micro entreprise installée à Djougou. Elle dispose d'un site web (kala-karite.com) pour faire la promotion de son beurre mais ce site est encore mal connu. La création de cette TPE résulte du partenariat avec une béninoise vivant à Perpignan en France (Madame de Souza Clarisse) qui en est la directrice actuelle. Partenariat actuel avec le ProCGRN L'objectif du partenariat actuel avec le ProCGRN est l'appui institutionnel aux acteurs de la filière. Potentialité Les potentialités se trouvent dans la formation sur les itinéraires techniques de fabrication du beurre. Ainsi que dans la facilitation de l'accès au marché international pour les transformatrices et la

		certification biologique.
KARETHIC Sarl	Tawéma Gwladis : 21035741 Cél. 95188159 ; 93606100 Mail : karethich@gmail.com Paris Carole Tawéma : 0033669559063 Mail : ctawema@gmail.com	KARETHIC Sarl s'occupe de l'exportation du beurre de karité conventionnel et bio vers l'Europe et les Etats-Unis. Partenariat actuel avec le ProCGRN Un PPP est en cours de finalisation pour le renforcement des capacités techniques, organisationnelles et managériales des associations de transformatrices de karité. Potentialité La KARETHIC Sarl est disponible à assurer la facilitation de l'accès au marché des transformatrices, la labellisation des produits et un développement du commerce équitable. En plus elle facilite l'accès aux équipements appropriés de transformation.
KNAR – BENIN	Pascal Boulos : Tél. 23100427/28 Cél. 97688128/ 95401478 Mail pascalboulos@hotmail.com Alfred Lawson Cél. 95861042 93059359, 97000928 Mail : lalawson2002@yahoo.fr Alexander Andersson Mail: alexander.andersson@aak.com	KNAR – BENIN s'occupe de l'exportation des amandes de karité vers l'Europe. Partenariat actuel avec le ProCGRN Un PPP pour la protection, le reverdissement des parcs à karité est en course. La formation et sensibilisation sur les bonnes pratiques de ramassage et traitement des noix de karité sont mises en exécution. En plus le KNAR réalise un appui institutionnel aux acteurs de la filière. Potentialité Le KNAR est disponible pour une analyse de la qualité des amandes selon les normes du marché mondial et facilite l'accès au marché des amandes et l'accès aux emballages appropriés pour les amandes.
NATURA-BENIN	Gilles Roger ADAMON Cotonou M (+229) 95 06 57 59 T (+229) 21 30 08 14 F (+229) 21 31 39 22 naturacosm@yahoo.fr	NATURA-BENIN s'occupe de la fabrication et exportation des produits cosmétiques à base de beurre de karité (savon, lait, pommade) des produits. Potentialité La potentialité de NATURA-Benin est la formation sur les itinéraires de fabrication de produits cosmétiques, la facilitation de l'accès aux équipements et la facilitation de l'accès au marché.
REPROKA Parakou	Mme Kora née Zacari Mèmounatou	Le REPROKA est une ONG de formation et de commercialisation du beurre de karité. L'animatrice a été sollicitée par la coopération suisse (BAA) pour dispenser une formation sur la préparation du beurre de

	(ex animatrice IRCOD) Cel. 95847001/93275624, 96273692	karité à des groupements de femmes du Borgou. Elle a une vingtaine de groupements de femmes transformatrices qu'elle forme à Pèrèrè, Kalalé, Parakou, etc. Le PNDCC, le PADSA/CASPA et d'autres partenaires souhaitent former les groupements sur la préparation du beurre. Elle a été formée elle-même, CECI, IRCOD (dont elle était l'animatrice) et UNIFEM. Il est fort dans la production du beurre conventionnel, formation sur la transformation du karité
--	--	---

LES ENTREPRISES AYANT REALISEES DES PARTENARIATS DANS LA FILIERE ANACARDE

ENTREPRISE	CONTACTS	CARACTERISTIQUES
ABC AFOCANTAN- BENIN CASHEW SA	ADJIBADE Abou Bakr B.P 10 Tchaourou T (+ 229) 97260904 aaadjibade@yahoo.fr	<p>AFOKANTAN BENIN CASHEW SA (ABC) est un groupe industriel de transformation et exportation d'amandes blanches de cajou basé à Tchaourou créé en 2005. C'est une entreprise de capacité annuelle de transformation de 1500-2000 tonnes de noix employant majoritairement des femmes. Il est en partenariat commercial avec Global Trading & Agency BV pour l'accès au marché</p> <p>L'unité emploie en moyenne 200 à 300 personnes par an avec une possibilité d'extension à terme.</p> <p>Partenariat actuelle avec le ProCGRN</p> <p>L'objectif du partenariat est d'améliorer la rentabilité et la compétitivité systémique de la chaîne de valeur de noix de cajou au Bénin. Le partenariat s'inscrit dans un projet fédérateur qui a commencé par le Mozambique et le Bénin et s'étendra graduellement au Ghana et au Burkina Faso. Le projet de facilitation PPP dont a bénéficié ABC se concentre principalement sur la transformation et le marketing avant d'aborder l'apprentissage des parties prenantes et le processus d'innovation avec des liens d'affaires renforcés entre les pays producteurs. La production, l'organisation des producteurs et des liens d'affaire, la gestion des unités de transformation et la certification sont aussi consolidés afin de créer de nouvelles opportunités et de croissance.</p> <p>Potentialité</p> <p>La promotion et compétitivité de noix de cajou sur le marché international par la transformation en amandes blanches, la valorisation des sous-produits dans la bioénergie et l'alimentation animale de même que la création d'opportunités d'emplois sont des atouts pour l'avenir de la chaîne de valeur.</p> <p>L'unité emploie en moyenne 200 à 300 personnes par an avec une possibilité d'extension à terme.</p>
BAA	baacotonou@yahoo.fr	Le Bureau d'Appui aux Artisans a été crée en octobre 1994. Il est une structure chargée d'accompagner le

<p>Le Bureau d'Appui aux Artisans</p>	<p>baaparakou@yahoo.fr</p>	<p>développement des entreprises comme de véritables entités de création de richesse et de contribution à la croissance économique au service du bien-être social. Il développe un partenariat avec le ProCGRN dans le cadre de la mise en oeuvre des activités d'accès aux marchés spécifiques des noix de cajou du Bénin du projet Initiative du Cajou Africain. Le BAA est le répondant du Bénin de FairMatchSupport (FMS) qui est un partenaire de mise en oeuvre dudit projet. Il dispose des potentialités et expériences permettant de dynamiser les associations des producteurs, améliorer les conditions cadre des acteurs impliqués dans la promotion de la filière anacarde, promouvoir le développement de la transformation artisanale de cajou, développer des outils de financement des micro-entreprises, etc.</p>
<p>AFETRACA (Unité Boulamb)</p>	<p>GOTOÉCHAN José Sise à Cotonou M (+229) 97092492 90020235</p>	<p>Boulamb est une unité de transformation semi-artisanale, de capacité annuelle de 80 à 120 tonnes. L'unité produit des amandes torréfiées pour le marché local et régional. Il est prêt pour un partenariat avec le ProCGRN sur la promotion de noix d'anacarde avec développement de capacité pour de nouveaux promoteurs de transformation semi-industrielle. Il a en termes de potentialité une bonne expertise pour la transformation semi-industrielle des noix en amandes torréfiées.</p>
<p>La LUMIERE Sarl RC 1437 A (Promoteur Transformation) Tchetti</p>	<p>Ets la Lumière Sarl AFORA O. Samuel BP 03 Savalou E-mail : afosamo@yahoo.fr Fixe + 22.53.07.10 Fax + 22.53.09.33 M + 96.83.21.53 M (+229) 90904963</p>	<p>La Lumière est une unité de transformation de l'anacarde en cours d'implantation dans la commune de Savalou à Tchètti. Elle a une capacité de 800 tonnes / an et de marque indienne. Elle est installée sur un domaine de 3 ha et compte employer 200 personnes et plus. Elle est d'un coût de 50 millions de francs CFA et bénéficie d'un partenariat avec Technosev à Accra sur l'élaboration de son plan d'affaire.</p>
<p>ACA-Bénin Alliance Africaine de Cajou</p>	<p>Madame TARAF Présidente de la Commission ACA M+229 90.04.18.20/97.89.81.20 AVOCE Nicolas</p>	<p>Le Comité National ACA-Bénin est une plateforme nationale regroupant les acteurs clés concernés par la chaîne de valeur anacarde et a vu le jour en 2006. Le comité est affilié à ACA régionale basée à Accra dont l'objectif principal est la promotion de cajou africain sur le marché international. Elle est impliquée dans la mise en oeuvre du projet Initiative du Cajou Africain au Bénin, notamment en ce qui concerne les activités liées à l'accès au marché. Le comité ACA-Bénin est constitué des représentants de tous les acteurs concernés par la CV-Anacarde. Elle est chargée principalement de faire le lobbying et le plaidoyer en faveur de la promotion de l'anacarde. ACA est une plateforme pour la filière anacarde au Bénin</p>

AN DENA Kouandé	Monsieur Jean KISOSTONE Président de l'Unité à Kouandé Fixe 23.82.34.44 M +95.39.28.70/97.35.25.27	AN DENA est une nouvelle unité de transformation de l'anacarde en amande beurrée qui a commencé ces activités cette année. Il s'agit d'une petite unité de 5 équipements pour alléger le travail de concassage de noix des femmes. Le groupement des femmes bénéficie d'un partenariat avec le ProCGRN. elle est cogérée avec la mairie de Kouandé. il existe un dispositif de conditionnement pour protéger le produit. Madame Marie-claire SEKE est l'une des responsables en charge de la gestion de l'unité au niveau du groupement des femmes transformatrices.
CIAT Centre Intégré d'Apiculture Tropicale et d'Ecotourisme	SARKI Yantannou Directeur du CIAT BP 662 Parakou M (+229) 96 28 55 20	Centre Intégré d'Apiculture Tropicale et d'Ecotourisme (CIAT) développe un partenariat de PPP intégré pour la promotion de l'apiculture en vue de la diversification des revenus des producteurs d'anacarde et l'amélioration de la productivité de leurs plantations. Il expérimente un partenariat avec le ProCGRN qui est dans sa première phase d'un (1) an, ceci va permettre au promoteur de substituer la « chasse de miel » à l'apiculture moderne qui vise à diversifier les sources de revenu pour le producteur de l'anacarde et l'amélioration de la productivité de sa plantation à travers un développement de capacité et le financement La production moderne du miel est une opportunité de diversification des revenus des producteurs.
NAD & Co INDUSTRY	Madame TARAF Georgette + 21.31.76.65 E-mail : tarrafgeor@yahoo.fr	Nad & Co Industry est une unité de transformation en construction à Parakou d'une capacité de 3.000 tonnes /an. Son équipement d'une valeur de 60 millions de franc CFA environ est d'origine indienne. Le site est installé sur un domaine de 45 ha En pleine activité est emploiera 210 à 500 personnes dont la moitié composé de femme (Peulh et bariba). La Directrice est le point focal de la plateforme ACA au Bénin. Elle a une dizaine d'année dans la commercialisation de noix de cajou brute et exporte.
Groupe KAKE 5	Alia Sounlin S. Zoé T (+229) 22540560 M (+229) 97440002 beninluxecajou@yahoo.fr groupekake5sarl@yahoo.fr	Groupe KAKE 5 dispose en son sein une unité de transformation semi-artisanale sise à Savalou de capacité annuelle de 80 à 120 tonnes. L'unité produit des amandes torréfiées pour le marché local et régional. Il a une expertise dans la transformation semi-industrielle des noix en amandes torréfiées.
SITAB	SOUNLIN Dominique (Promoteur Transformation) Savalou T (+229) 22 54 05 60 M (+229) 97 31 81 91 groupekake5sarl@yahoo.fr	SITAB est une nouvelle unité de transformation en cours d'installation à Savalou. Elle est d'une capacité de 900 tonnes/an avec possibilité d'extension. SITAB bénéficie de l'appui technique de l'Initiative du Cajou Africain du ProCGRN pour l'élaboration du plan d'affaire pour l'accès au financement, l'installation des ouvrages, le choix des équipements et la connexion avec le marché. Potentialité Promotion et compétitivité de la noix de cajou sur le marché international par la transformation en amandes

		blanches, la valorisation des sous-produits dans la bioénergie et l'alimentation animale de même que la création d'opportunités d'emplois. Elle emploiera en moyenne 200 à 250 personnes par an avec une possibilité d'extension à terme.
FENAPAB Fédération Nationale des Producteurs d'Anacarde du Bénin	T (+229) 95 36 65 38 Président Monsieur ATENI ATCHADE fenapab2006@yahoo.fr niatchade3@yahoo.fr	La FENAPAB , Fédération Nationale des Producteurs d'Anacarde du Bénin, représente des producteurs du cajou. Elle s'occupe de l'organisation des producteurs au plan national et du renforcement de leurs capacités. Elle compte 200.000 membres producteurs au niveau national répartie en quatre régions : <ul style="list-style-type: none"> - URPA Atacota – Donga - URPA Borgou – Alibori - URPA Zou – Collines - URPA Ouémé - Plateau Elle bénéficie à partir d'une collaboration avec le ProCGRN de l'appui à la mobilisation et organisation des producteurs pour accroître l'efficacité de production des noix d'anacarde au plan national et participe à l'animation des débats sur la promotion de la chaîne de valeur.
URPA/AD Union Régionale des Producteurs Anacarde de l'Atacora/Donga	SALIFOU Moumouni (Président) CHABI BARANON O. Mohamed (Coordonnateur) BP 645 Natitingou T (+229) 90011109 95075111 97113038 urpaatadong@yahoo.fr	L'Union Régionale des Producteurs d'Anacarde Atacora Donga (URPA/AD) est une organisation faîtière qui regroupe les producteurs d'anacarde dans les départements de l'Atacora Donga. Elle est née en décembre 2004 et représente 13 unions communales (UCPA) fédérant 308 coopératives villageoise (CVPA). Partenariat actuelle avec le ProCGRN L'URPA/AD est mise à contribution pour la mise en oeuvre opérationnelle des activités du programme, notamment en ce qui concerne l'évaluation du potentiel productif anacarde, l'organisation des acteurs, la formation des producteurs, le développement du système de commercialisation plus productif. Potentialité L'URPA/AD regroupe environ 35700 producteurs pour 40.000 ha de plantations avec un potentiel de plus de 75% des plantations ayant moins de 10 ans d'âge en 2008.
URPA/BA Union Régionale des Producteurs Anacarde du Borgou/Alibori	AWO Jonathan T (+229) 95 45 66 33 urpaba@yahoo.fr	L'Union Régionale des Producteurs d'Anacarde du Borgou/Alibori (URPA/BA) est une organisation faîtière qui regroupe les producteurs d'anacarde des départements du Borgou et de l'Alibori. C'est un démembrement régional de la FENAPAB né en décembre 2004 composé et de 14 Unions Communales (UCPA), de 207 Coopératives Villageoises (CVPA). Partenariat actuelle avec le ProCGRN L'URPA/BA est mise à contribution pour la mise en oeuvre opérationnelle des activités du programme, notamment en ce qui concerne l'organisation des acteurs, la formation des producteurs, le développement du système de commercialisation plus productif.

		<p>Potentialité</p> <p>Les données fiables ne sont pas disponibles mais ces deux départements constituent aussi un grand réservoir de producteurs qu'on peut estimer entre 50 et 60.000. L'union renferme une unité de transformation agroindustrielle de capacité 1500-2000 tonnes/ans de même qu'une nouvelle en cours d'installation dont la capacité de départ est de 750 tonnes/an.</p>
<p>URPA/ZC</p> <p>Union Régionale des Producteurs Anacarde du Zou/Collines</p>	<p>TOGNISSOU Denis BP 257 Glazoué T (+229) 95 34 62 27 (Président) 97 60 68 63 (Coordonnateur) M (+229) 95 34 62 27 93 26 33 91 97 60 68 63 urpazc2004@yahoo.fr</p>	<p>L'Union Régionale des Producteurs d'Anacarde du Zou/Collines (URPA/ZC) est une organisation faîtière qui regroupe les producteurs d'anacarde des départements du Zou et des Collines. C'est un démembrement régional de la FENAPAB né en 1994 et compte 350 coopératives villageoises des producteurs d'anacarde et 11 unions communales des producteurs d'anacarde.</p> <p>Partenariat actuelle avec le ProCGRN</p> <p>L'URPA/ZC est mise à contribution pour la mise en œuvre opérationnelle des activités du programme, notamment en ce qui concerne l'organisation des acteurs, la formation des producteurs, le développement du système de commercialisation plus productif.</p> <p>Potentialité</p> <p>L'union est à l'origine de l'organisation des producteurs anacardes du Bénin. Elle regroupe environ 50.000 membres individuels dont 3500 femmes pour une production estimée à 50.000 tonnes en 2009. Elle représente un grand bassin anacarde pour le Bénin tant en quantité qu'en qualité. Elle abrite deux nouvelles unités de transformation en chantier aux côtés de plusieurs petites unités de transformation déjà existantes.</p>
<p>URPA/OP</p>	<p>Union Régionale des Producteurs Anacarde de l'Ouémé Plateau ADOUN MAURICE T (+229) 95 45 66 33 urpaba@yahoo.fr</p>	<p>L'Union Régionale des Producteurs d'Anacarde De l'Ouémé / Plateau (URPA/OP) est une organisation faîtière qui regroupe les producteurs d'anacarde des départements de l'Ouémé et du Plateau. C'est un démembrement régional de la FENAPAB né en 1994 et compte cinq (5) unions communales des producteurs d'anacarde dont seulement trois (3) sont viable (Kétou, Sakété, Ifangni).</p> <p>Partenariat actuelle avec le ProCGRN</p> <p>L'URPA/OP est mise à contribution pour la mise en oeuvre opérationnelle des activités du programme, notamment en ce qui concerne l'organisation des acteurs, la formation des producteurs, le développement du système de commercialisation plus productif. Elle est l'union la moins organisée par rapport aux trois autres régions</p> <p>Potentialité</p> <p>Trois UCPA viable. Elle abrite une unité de transformation en cours d'installation.</p>

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Assemblée Nationale, 2004. *Loi sur l'Agence des partenariats public-privé du Québec*. Éditeur officiel du Québec. Chp32.
2. Bode R., 2006. *Knowledge management, learning and communication in value chains: A case analysis of the speciality coffee value chain of FAPECAFES, Ecuador*. Final report.pp57
3. Bojović V., 2006. *Public Private Partnership as a Last Resort for Traditional Public Procurement*. PANOECONOMICUS, 2006, 3, pp299-311
4. Commission Européenne, 2004. *Livre vert sur les partenariats public-privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions*. UE.
5. Gramzow A. and Petrick M., 2007. *Stimulating cooperation among farmers in a post-socialist economy: lessons from a public-private marketing partnership in Poland*. Paper prepared for presentation at the 47th annual conference of the GEWISOLA (German Association of Agricultural Economists) and the 17th annual conference of the ÖGA (Austrian Association of Agricultural Economists), 'Changing Agricultural and Food Sector', Freising/Weihenstephan, Germany, September 26-28, 200. pp11.
6. ICA, 2009. *Présentation du projet*. Initiative pour le Cajou Africain/GTZ/ACA/FMS/TNS, 2009.
7. KROHN J., POURCHASSE B., SCHWOB A., 2007. *Partenariat Public-Privé, France et Royaume-Uni : Deux modèles opposés*.
8. La banque européenne d'investissement, 2007. *Le rôle de la BEI dans les Partenariats Public-Privé (PPP)*. La banque européenne d'investissement. pp23
9. MILOSAVLJEVIC M., and BENKOVIC S., 2009. *Modern aspects of public private Partnership*. Perspectives of Innovations, Economics & Business, Volume 3, 2009. pp4
10. NATIONS UNIES, 2010. *Guide de l'investissement au Bénin : opportunités et conditions*. New York et Genève, ONU.pp71
11. PAFILAV, 2010. *Présentation générale du projet d'appui aux filières lait et viande*. PAFILAV.
12. République du Bénin, 2009. *Loi N 2009-02 du 07 Aout 2009 portant code des marches publics et des délégations de service public en République du Bénin*. pp 60.
13. République du Bénin, 2009. *Loi n°90-002 du 9 mai 1990 portant Code des investissements*. pp 11.
14. Spielman David J. and von Grebmer K., 2004. *Public-private partnerships in agricultural research: an analysis of challenges facing industry and the consultative group on international agricultural research*. EPTD Discussion Paper No. 113. International Food Policy Research Institute. pp 66.
15. Thouvenot S., 2006. *La définition des partenariats public-privé à la lumière du droit Communautaire et du droit anglais*. Cahiers de droit de l'entreprise n° 4. Juillet-août 2006. pp 5.

16. Weirowski F., and Hall, S. J., 2008. *Public-private Partnerships for Fisheries and Aquaculture: Getting Started*. The WorldFish Center. pp28.

17. <http://www.burkinapmepmi.com/spip.php?article942>