



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture

Évaluation du projet «Urgence de sécurité alimentaire en Guinée-Bissau»



Série évaluation de projet
03/2025

Évaluation du projet «Urgence de sécurité alimentaire en Guinée-Bissau»

Code du projet: UTF/GBS/037/GBS

Citer comme suit:

FAO. 2025. *Évaluation du projet «Urgence de sécurité alimentaire en Guinée-Bissau» - Code du projet: UTF/GBS/037/GBS. Série d'évaluation de projet, n.° 03/2025. Rome. <https://doi.org/10.4060/cd4291fr>*

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Les lignes en pointillé sur les cartes représentent des frontières approximatives pour lesquelles il n'existe pas encore d'accord complet. La mention de sociétés spécifiques ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'implique pas que ces produits ont été approuvés ou recommandés par la FAO de préférence à d'autres de nature similaire qui ne sont pas mentionnés.

FAO, 2025



Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.fr>).

Selon les termes de cette licence, cette œuvre peut être copiée, diffusée et adaptée, sous réserve que la source soit mentionnée. Lorsque l'œuvre est utilisée, rien ne doit laisser entendre que la FAO cautionne une quelconque organisation, produit ou service. L'utilisation du logotype de la FAO n'est pas autorisée. Si l'œuvre est traduite ou adaptée, la traduction ou adaptation doit obligatoirement être accompagnée de la mention de la source ainsi que de la clause de non-responsabilité suivante: «La traduction [ou adaptation] n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ni de l'exactitude de la traduction [ou de l'adaptation]. L'édition originale [en langue xxxx] est celle qui fait foi.»

Tout différend découlant de la présente licence qui ne pourrait être réglé à l'amiable sera soumis à une procédure d'arbitrage conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI). Les parties acceptent d'être liées par la sentence arbitrale prononcée conformément au règlement susmentionné, qui réglera définitivement leur différend.

Matériel attribué à des tiers. La présente licence Creative Commons CC BY 4.0 ne s'applique pas aux éléments de la publication sur lesquels la FAO n'a pas de droit d'auteur. Il incombe aux utilisateurs souhaitant réutiliser des informations ou autres éléments contenus dans cette œuvre qui sont attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, de déterminer si une autorisation est requise pour leur réutilisation et d'obtenir le cas échéant la permission de l'ayant-droit. Toute action qui serait engagée à la suite d'une utilisation non autorisée d'un élément de l'œuvre sur lequel une tierce partie détient des droits ne pourrait l'être qu'à l'encontre de l'utilisateur.

Photographies attribuées à la FAO. Les photographies présentées dans cette œuvre et attribuées à la FAO ne sont pas couvertes par la licence Creative Commons mentionnée ci-dessus. Toute demande relative à l'utilisation de photographies appartenant à la FAO doit être adressée par courriel à photo-library@fao.org.

Ventes, droits et licences. Les produits d'information de la FAO sous forme électronique, ainsi que la liste des distributeurs auprès desquels peuvent être achetés des exemplaires imprimés de ces produits, sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org/publications). Pour toute question d'ordre général sur les publications de la FAO, prière d'écrire à publications@fao.org. Les questions relatives aux droits et licences sur les publications doivent être adressées à copyright@fao.org.

Photographie de couverture: © FAO/Eva Gilliam

Résumé

Ce rapport présente l'évaluation finale du «Projet d'urgence de sécurité alimentaire en Guinée-Bissau» (PUSA) (UTF/GBS/037/GBS), financé par la Banque mondiale à hauteur de 11,3 millions d'USD. Le PUSA est entré en vigueur le 4 août 2020 et s'est achevé le 30 juin 2024 pour une durée totale de 41 mois. Il a été conjointement mis en œuvre par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Gouvernement bissau-guinéen et deux organisations non gouvernementales nationales sous la coordination de l'Unité de coordination du projet (UCP). Il vise principalement à améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables et à renforcer la résilience pour atténuer l'impact socioéconomique de la pandémie de covid-19 en Guinée-Bissau.

Cette évaluation a été conduite entre décembre 2023 et mai 2024 dans le but d'obtenir des éclaircissements sur la performance du projet et les facteurs à considérer pour consolider les acquis et favoriser les progrès vers l'impact, mais aussi de tirer les enseignements utiles pour la conception et mise en œuvre de futurs projets similaires. Elle s'est basée sur la revue des documents disponibles et les résultats des consultations des parties prenantes et bénéficiaires du projet suite aux échanges réalisés lors de la mission de terrain.

L'évaluation révèle des résultats positifs du projet PUSA en termes de sécurité alimentaire, malgré des défis liés aux capacités de l'État, à la logistique et à la mise en quarantaine des animaux. Le projet est conforme aux priorités nationales et au Cadre de programmation de la FAO en Guinée-Bissau. Cependant, la conception a faiblement intégré les préférences des bénéficiaires et les capacités gouvernementales. Les résultats du renforcement des capacités apparaissent durables, alors que ceux liés à la production, la réhabilitation et la distribution de petits ruminants dépendent du soutien étatique. Enfin, la relation et la collaboration entre la FAO et l'UCP a souffert d'une mauvaise définition des rôles et responsabilités, limitant l'efficacité du projet.

Table des matières

| | |
|--|-------------|
| Résumé | iii |
| Remerciements | vi |
| Sigles et abréviations | vii |
| Résumé exécutif | viii |
| 1. Introduction | 1 |
| 1.1 Finalité de l'évaluation | 1 |
| 1.2 Utilisateurs prévus de l'évaluation..... | 1 |
| 1.3 Portée géographique et objectifs de l'évaluation | 1 |
| 1.4 Méthodologie..... | 2 |
| 1.5 Méthodes et outils de collecte de données | 3 |
| 1.6 Limites de l'évaluation | 3 |
| 1.7 Structure du rapport..... | 4 |
| 2. Historique et contexte du projet | 5 |
| 2.1 Contexte du pays | 5 |
| 2.2 Description du projet..... | 6 |
| 2.3 Théorie du changement du projet | 7 |
| 3. Résultats | 11 |
| 3.1 Pertinence | 11 |
| 3.2 Efficacité..... | 15 |
| 3.3 Efficience | 20 |
| 3.4 Durabilité..... | 22 |
| 3.5 Éléments affectant la performance | 23 |
| 3.6 Genre | 25 |
| 3.7 Engagement des parties prenantes | 26 |
| 3.8 Gestion des connaissances..... | 28 |
| 3.9 Communication | 29 |
| 4. Conclusions et recommandations | 31 |
| 4.1 Conclusions | 31 |
| 4.2 Recommandations..... | 32 |
| Bibliographie | 35 |
| Appendice 1. Liste des personnes interrogées | 36 |
| Appendice 2. Matrice d'évaluation | 39 |

Figure et tableau

| | |
|--|---|
| Figure 1. Théorie du changement du projet..... | 9 |
| Tableau 1. Sites et échantillonnage pour la collecte des données | 2 |

Remerciements

L'équipe de l'évaluation souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réussite de ce travail. L'évaluation a été réalisée par une équipe composée de Moussa Sacko, évaluateur principal et expert en action humanitaire, et de Lamine Sow, spécialiste des transferts monétaires et gérée par Abdoulaye Sy du Bureau de l'évaluation de la FAO, Responsable de l'évaluation.

L'évaluation a été réalisée avec l'assistance précieuse du personnel du Bureau de l'évaluation de la FAO ainsi que du Bureau pays de la FAO en Guinée-Bissau. Elle a également bénéficié lors de la mission de terrain du soutien des autorités gouvernementales, des institutions et organisations en activité dans la zone du projet.

L'évaluation a bénéficié des contributions de nombreuses autres parties prenantes, notamment des fonctionnaires du Gouvernement bissau-guinéen, des organisations non gouvernementales (ONG) locales, des communautés bénéficiaires ainsi que des prestataires de services du secteur privé. Leurs contributions, considérablement appréciées, ont été essentielles au travail de l'équipe.

Sigles et abréviations

| | |
|-------|---|
| CEP | champ-école des producteurs |
| COPIL | Comité de pilotage |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture |
| INPA | Institut national de recherche agricole |
| ODD | objectif de développement durable |
| ONG | organisation non gouvernementale |
| PNIA | Programme national d'investissement agricole |
| PNSA | Programme national de sécurité alimentaire |
| PUSA | Projet d'urgence de sécurité alimentaire en Guinée-Bissau |
| SRI | système de riziculture intensive |
| UCP | Unité de coordination du projet |
| USD | dollar des États-Unis d'Amérique |
| XOF | franc CFA |

Résumé exécutif

Introduction

1. Ce rapport présente les résultats de l'évaluation finale du projet d'urgence de sécurité alimentaire en Guinée-Bissau (PUSA). Financé par la Banque mondiale à hauteur de 11,3 millions d'USD pour une durée de 41 mois, le PUSA avait pour objectif global d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables et de renforcer la résilience pour atténuer l'impact socioéconomique de la pandémie de covid-19 en Guinée-Bissau.
2. Le projet est placé sous la tutelle du Ministère de l'agriculture et du développement rural, à travers son Unité de coordination du projet (UCP) qui assure conjointement la responsabilité de sa mise en œuvre avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Les principaux objectifs d'engagement de la FAO sont déterminés par le partenariat avec le Gouvernement bissau-guinéen dans la mise en œuvre de la composante 1 (Soutien à la production agricole) et de la composante 2 (Soutien aux filets de sécurité communautaires).

Constatations principales

3. Les principales constatations de l'évaluation regroupées par critère d'évaluation sont les suivantes:

Pertinence

4. Les différentes actions du projet sont pertinentes dans un contexte de pandémie (covid-19) caractérisé par l'insécurité alimentaire et une diminution des moyens de subsistance des populations vulnérables et agricoles. Au-delà des distributions d'intrants, le projet a su apporter des appuis adaptés pour répondre aux besoins en formation et intensification de l'agriculture dans certaines localités à travers des champs-écoles des producteurs (CEP) et l'introduction du système de riziculture intensive (SRI).
5. Le projet n'a pas pu toucher l'ensemble des bénéficiaires ciblés à travers les différentes actions en raison du contexte d'exécution, de son envergure et des faibles capacités de certains partenaires.

Efficacité

6. Le projet a rencontré des difficultés dans le processus d'approvisionnement et de distribution des intrants en raison du manque de moyens des directions régionales et services techniques au niveau décentralisé.
7. Globalement la qualité des semences est jugée satisfaisante. Les semences agricoles et maraîchères distribuées ont contribué à améliorer la production des populations bénéficiaires et la consommation alimentaire des ménages. Cependant, les capacités des services de l'État apparaissent faibles au regard de la conservation et de la distribution des semences et des défis liés aux taux de germination et aux quantités disponibles subsistent notamment dans la mise à disposition des semences et la commercialisation des produits maraîchers.
8. Le projet a atteint ses objectifs en matière de transfert monétaire conditionnel et inconditionnel (composante 2). Cependant, l'approche choisie via Mobile Money comporte des défis majeurs notamment liés à l'accès des points de retraits et aux problèmes de ciblage et de possession de téléphone, qui ont pu être en partie relevés grâce à l'expertise de la FAO et à l'engagement des partenaires.

9. Les travaux retenus pour les activités de «travail contre argent» ont été proposés par les communautés bénéficiaires. Ces travaux sont en lien avec la production agricole. Cependant ces derniers sont pénibles pour les femmes participantes et le manque d'équipements mis à disposition a freiné l'avancement des chantiers.
10. Le projet n'a pas atteint ses objectifs de distribution de petits ruminants. Des pertes importantes ont été constatées. Globalement, les taux de distribution étaient de 20 pour cent sur les premiers achats pour arriver à 80 pour cent suite aux achats réorganisés au niveau local. Rares sont les bénéficiaires qui ont reçu le nombre prévu de ruminants. De plus, l'aliment bétail n'a pas été distribué dans certaines localités du fait du manque de planification, de capacités et de ressources des différents services associés. Enfin, le choix des petits ruminants s'est fait sans consultation des bénéficiaires.

Efficiences

11. De manière générale, les ressources ont été utilisées de manière efficiente, cependant des défis subsistent en termes de ciblage géographique, de distribution de petits ruminants et de moyens logistiques des organisations non gouvernementales (ONG).
12. Le projet a su s'adapter aux besoins des populations pour leur apporter des réponses durant sa mise en œuvre.

Durabilité

13. Les résultats du projet en lien avec les renforcements des capacités et avec les chantiers «argent contre travail» présentent des signes de durabilité. Cependant, les résultats liés à la distribution de petits ruminants, la mise à disposition de semences et ou encore les transferts inconditionnels ne sont pas durables. On constate un manque d'ancrage institutionnel de certaines interventions.

Éléments affectant la performance

14. Le projet est doté d'un système de suivi-évaluation. Cependant, l'exécution de ce dernier n'a été effectif que tardivement, après la campagne de 2021, suite à la révision du protocole. Les capacités des partenaires en matière de suivi-évaluation sont faibles, ce qui a limité la collecte d'informations.

Genre

15. Le projet a intégré les aspects de genre dans les actions du projet, cependant, les risques de violence à l'égard des femmes ou encore les inégalités par rapport à l'accès à la terre n'ont pas été intégrés.

Engagement des parties prenantes

16. Le projet a rencontré des difficultés de communication et de coordination dans sa cogestion entre l'UCP et la FAO. Les rôles et les responsabilités n'étant pas communément partagés et compris.
17. Le projet a disposé d'une bonne planification stratégique au travers de la mise en place du Comité de pilotage.

Gestion des connaissances

18. La mise en œuvre du projet a permis de générer des connaissances susceptibles d'être répliquées dans des projet similaires. Une stratégie de communication utilisant différents canaux a permis

de disséminer les résultats acquis. La création d'un comité de pilotage a rendu possible la documentation des résultats à travers des rapports périodiques.

Communication

19. Le projet a mis en place une communication adaptée aux besoins locaux au travers de l'établissement de partenariats avec les radios communautaires.

Principales conclusions

20. L'évaluation conclut sur des résultats positifs en termes d'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages, malgré les carences observées en termes de chaîne d'approvisionnement des intrants et de mise en quarantaine des animaux distribués.
21. Elle indique que le projet est conforme aux priorités nationales et au Cadre de programmation de la FAO en Guinée-Bissau dans un contexte caractérisé par l'insécurité alimentaire. Cependant, la conception n'a intégré ni les préférences des bénéficiaires ni un diagnostic des capacités de la partie gouvernementale.
22. Concernant la durabilité, les résultats du projet liées au renforcement de capacités (SRI, CEP, etc.) sont durables. Cependant, la durabilité des résultats liés aux activités d'appui à la production, de réhabilitation, de travail contre argent ou encore de distribution de petits ruminants dépend du soutien des services techniques de l'État pour le suivi après le projet.
23. Le genre a été pris en compte dans la mise en œuvre du projet à travers des critères de ciblage garantissant une participation de tous les sexes et couches sociales. Cependant, cette prise en compte n'a pas permis d'assurer une distribution équitable des bénéfices du projet entre ces différents groupes cibles en raison des inégalités sociales.
24. Une mauvaise coordination entre la FAO et l'UCP a sensiblement affecté la conduite du projet dès son lancement. Ceci a contribué à limiter l'efficacité et l'efficience de ce dernier. Les rôles et responsabilités mal définis et incompris ont engendré des défis substantiels.

Recommandations

25. Les recommandations suivantes ont été formulées dans le cadre de l'évaluation à l'endroit de la FAO:

Recommandation 1. Pour les futurs projets, il est essentiel de renforcer l'implication des bénéficiaires dès la phase de conception afin de s'assurer que leurs besoins spécifiques soient pris en compte. Une approche participative permettrait de mieux adapter les modalités d'assistance aux attentes locales, améliorant ainsi le déroulement des interventions. Une analyse approfondie des inégalités de genre spécifiques est également essentielle pour apprécier les dynamiques de contrôle des ressources, l'accès à la terre et les besoins spécifiques des groupes vulnérables quels qu'ils soient.

Recommandation 2. Pour les futurs projets visant à améliorer la sécurité alimentaire, il est crucial de s'assurer que les services déconcentrés (régionaux) disposent des capacités et d'une certaine autonomie de gestion financière pour exécuter les activités afin de faciliter l'appropriation du projet et de mieux affronter les défis techniques, logistiques et contextuels. Ceci inclut la formation du personnel et la mise en place de protocoles de quarantaine plus efficaces pour les animaux distribués

Recommandation 3. Lors de la formulation de projets similaires l'équipe de l'évaluation suggère la prise en compte des éléments suivants:

- i. Envisager des modalités hybrides (cash, coupon, distribution alimentaire) en fonction des réalités des différentes localités: ces modalités hybrides permettraient de s'adapter à la réalité des différentes localités (accès géographique, disponibilité des denrées alimentaires, ville ou village, couverture téléphonique, existence de point de vente Orange money etc.) et de choisir ainsi la modalité la plus adaptée.
- ii. Adopter l'approche CEP pour les autres cultures (arachide, niébé) afin de démontrer les capacités de rendement de celles-ci et le potentiel d'augmentation de leur production. Capitaliser sur le potentiel existant pour la production de riz (SRI) (exemples de Bafota, Gabu)
- iii. Privilégier des travaux non complexes pour le choix des travaux d'argent contre travail, et fournir les matériels et équipements de protection nécessaires afin d'alléger la pénibilité des réalisations à accomplir.
- iv. Exiger la participation d'un agent vétérinaire en appui au fournisseur/commerçant dans le processus d'achat des petits ruminants afin d'assurer la santé des animaux à distribuer. Cela pourrait améliorer la qualité des animaux fournis et assurer le respect des normes lors du transport et la mise en quarantaine.

Recommandation 4. La durabilité des résultats passe souvent par la création de synergies avec d'autres programmes de développement rural et de sécurité alimentaire en cours dans les zones d'intervention, afin de renforcer et d'étendre les bénéfices du projet. La FAO devrait donc prendre l'initiative d'un cadre de coordination des actions de résilience/sécurité alimentaire au niveau du pays. Enfin, il est indispensable d'élaborer une stratégie de sortie identifiant les acteurs clés étatiques responsables de la pérennisation de certaines activités au-delà de la durée du projet.

1. Introduction

1. Ce rapport final présente les résultats de l'évaluation finale du projet d'urgence de sécurité alimentaire en Guinée-Bissau (PUSA). Financé par la Banque mondiale à hauteur de 11,3 millions d'USD pour une durée de 41 mois, le projet avait pour objectif global d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables et de renforcer la résilience pour atténuer l'impact socioéconomique de la pandémie de covid-19 en Guinée-Bissau.
2. Le projet est placé sous la tutelle du Ministère de l'agriculture et du développement rural à travers son Unité de coordination du projet (UCP) qui assure la responsabilité de sa mise en œuvre avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Les principaux objectifs d'engagement de la FAO sont déterminés par le partenariat avec le Gouvernement bissau-guinéen dans la mise en œuvre de la composante 1 (Soutien à la production agricole) et de la composante 2 (Soutien aux filets de sécurité communautaires).

1.1 Finalité de l'évaluation

3. Cette évaluation finale est menée à des fins de redevabilité et d'apprentissage, pour documenter les leçons apprises et les problèmes identifiés dans la mise en œuvre du projet et éclairer la formulation de projets futurs en Guinée-Bissau ou dans d'autres contextes similaires de mise en œuvre.

1.2 Utilisateurs prévus de l'évaluation

4. La présente évaluation s'adresse prioritairement au personnel technique de la FAO, à la Banque mondiale, à l'Unité de coordination du projet PUSA (UCP), au Comité de pilotage du projet (COPI), à la contrepartie nationale et aux partenaires de mise en œuvre du projet. Au-delà de ces parties prenantes, l'évaluation a impliqué les bénéficiaires du projet ainsi que les prestataires ayant contribué à la mise en œuvre des activités qui ont fourni des informations à l'équipe de l'évaluation et pourront bénéficier des leçons tirées des actions du projet.

1.3 Portée géographique et objectifs de l'évaluation

5. Le projet évalué, «Projet d'urgence de sécurité alimentaire en Guinée-Bissau» (UTF/GBS/037/GBS), résulte d'un effort conjoint du Gouvernement de la Guinée-Bissau et de la FAO. Il est mis en œuvre en partenariat avec le Gouvernement bissau-guinéen et deux organisations non gouvernementales (ONG) nationales sous la coordination de l'Unité de coordination du projet.
6. L'évaluation a été conduite entre décembre 2023 et mai 2024. Elle couvre l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet de sa conception à sa clôture ainsi que les neuf régions d'intervention. Elle a pour but d'évaluer la réalisation des objectifs, la performance en termes de résultats, leur viabilité, durabilité et la mesure dans laquelle ils sont atteints à long terme. L'évaluation couvre l'ensemble des neuf sites d'intervention du projet et le secteur de Bissau. Quatre sites ont été choisis pour rencontrer les différentes parties prenantes au projet. Le choix des sites à visiter a tenu compte des critères suivants: accessibilité du site; distance entre les sites à visiter au cours de la même journée; participation active des petits exploitants, services de vulgarisation ou institutions et présence des différentes composantes du projet. Ces sites ont été identifiés en consultation avec les équipes nationales du projet et l'équipe de l'évaluation, sur la base des critères susmentionnés. Le tableau 1 présente la liste des localités visitées et des activités réalisées.

Tableau 1. Sites et échantillonnage pour la collecte des données

| Itinéraire | Régions | Localités visitées | Villages | Activités réalisées |
|------------|--------------------------------|--------------------|---|--|
| 4-5 mars | Secteur autonome de Bissau | Bissau | <ul style="list-style-type: none"> Zone périurbaine de Bissau | <ul style="list-style-type: none"> 2 groupes de discussion femmes bénéficiaires sur l'agriculture |
| 6 mars | Bissau - Cacheu | Cacheu | <ul style="list-style-type: none"> Nheli secteur de Boula Antotinha secteur de Bigene | <ul style="list-style-type: none"> Groupe de discussion hommes et Groupe de discussion femmes sur les semences (Nheli) Groupe de discussion hommes et femmes sur le transfert monétaire inconditionnel et conditionnel |
| 7 mars | Cacheu - Bissora Djalicunda | Bissorã | <ul style="list-style-type: none"> Cauil | <ul style="list-style-type: none"> Groupe de discussion hommes et femmes sur l'élevage |
| 9 mars | Cacheu, Djalicunda - Gabu | Djalicunda - Gabu | <ul style="list-style-type: none"> Capatres secteur de Farim | <ul style="list-style-type: none"> Groupe de discussion hommes et femmes sur les transferts monétaires inconditionnels et conditionnels |
| 10-11 mars | Gabu - Pitché - Bissau | Pitché | <ul style="list-style-type: none"> Coiadazinho secteur de Gabu Pitché secteur de Gabu | <ul style="list-style-type: none"> Groupe de discussion hommes et femmes sur le maraîchage Groupe de discussion hommes et femmes bénéficiaires de semences de céréales |

Source: Élaboré par les auteurs du présent document.

7. Au total, 45 entretiens individuels et 16 groupes de discussion réunissant 173 individus ont été organisés, avec un taux de réalisation de 100 pour cent des groupes de discussion et entretiens au niveau communautaire et un taux de 82 pour cent des entretiens avec les autres parties prenantes au projet: personnel du projet, partenaires, Unité de coordination, prestataire et personnel de la Banque mondiale.
8. L'évaluation s'est penchée sur les éléments et critères suivants: i) le degré de pertinence et de qualité du projet durant sa conception et sa mise en œuvre; ii) les réalisations et contributions du projet au regard de ses objectifs, de son efficacité et de son efficience; iii) son degré d'impact à long terme et la durabilité des résultats; iv) les éléments affectant la performance; v) les aspects genre; vi) l'engagement des parties prenantes; vii) la gestion des connaissances; viii) la communication. Les questions d'évaluation regroupées par critère figurent au sein de la matrice de l'évaluation au sein de l'appendice 2.
9. Il y a lieu de préciser que le projet UTF/GBS/037/GBS (PUSA) concerne seulement les deux premières composantes (1 et 2) du projet PUSA: 1) Soutien à la production agricole; 2) Soutien aux filets de sécurité communautaires gérés par la FAO. La présente évaluation concerne uniquement ces deux composantes du PUSA. Les composantes 3 (Soutien à l'atténuation des risques) et 4 (Gestion du projet), financées à hauteur de 3,7 millions étaient sous la responsabilité de l'Unité de coordination du projet (UCP) .

1.4 Méthodologie

10. L'approche utilisée par l'équipe de l'évaluation a eu pour objectif d'expliquer pourquoi et comment les résultats observés ont été obtenus. L'équipe de l'évaluation a adopté une approche axée sur la théorie du changement afin d'évaluer dans quelle mesure l'intervention a produit les résultats observés ou influé sur ces derniers.

11. Cette approche utilise une théorie du changement explicite pour formuler des conclusions quant à la contribution de l'intervention à l'égard des résultats observés. Comme première étape cruciale de ce processus, l'équipe de l'évaluation (composée par un consultant senior spécialiste en action humanitaire et un consultant spécialiste en transfert monétaire) a élaboré une théorie du changement sur la base des documents disponibles. Cette théorie du changement a été testée lors des premiers entretiens avec les parties prenantes du projet et adoptée pour comparer, au moyen d'éléments probants, la présumée chaîne causale des résultats avec les observations, en vérifiant chacun des liens et des hypothèses du processus, afin d'apprécier l'atteinte des résultats ou changements souhaités.

1.5 Méthodes et outils de collecte de données

12. En raison de la nature du projet et de l'orientation sommative et formative générale, l'évaluation a fait usage de données qualitatives et quantitatives primaires et secondaires provenant de diverses sources (entretiens, groupes de discussion, instruments de suivi du projet).
13. L'équipe de l'évaluation a analysé les données secondaires par le biais d'une étude documentaire. Un examen de la littérature, des documents et des données existants, en particulier de la préparation et de la mise en œuvre du projet, a été effectué.
14. Des entretiens avec les principales parties prenantes internes et externes ont été menés pour évaluer les perceptions générales des parties prenantes sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité, les facteurs affectant la performance, le genre et les autres critères précités. Les entretiens avec les informateurs clés sont des entretiens qualitatifs approfondis avec des personnes informées occupant des postes de gestion et de mise en œuvre du projet - y compris au sein du gouvernement central et local, les exécutants du projet, des organisations de la société civile, les prestataires et les communautés bénéficiaires. Les entretiens avec les informateurs clés ont suivi les directives d'entretiens semi-structurés basés sur les questions d'évaluation et les indicateurs clés présentés dans la matrice d'évaluation (appendice 2).
15. Des groupes de discussion ont été également organisés avec les principales parties prenantes bénéficiaires sur des sujets spécifiques tels que les réussites et les facteurs menant aux réussites ainsi que les effets imprévus. Un guide de groupe de discussion a été conçu et administré. Le nombre de participants était limité à 12 personnes. Les groupes de discussion non mixtes ont été organisés dans des lieux de convenance pour les participants.

1.6 Limites de l'évaluation

16. La mission a connu des difficultés liées à la suspension des voyages vers la Guinée-Bissau suite à des tensions politiques dans le pays en décembre 2023. L'équipe de l'évaluation a tout de même réalisé plusieurs entretiens en ligne en attendant de pouvoir se rendre sur le terrain. Ces entretiens ont été réalisés essentiellement avec le personnel du projet, qui était en fin de contrat pour la plupart. Suite à la levée de la suspension de voyage, l'équipe de l'évaluation a pu se rendre en Guinée-Bissau pour conduire la mission du 29 février au 12 mars 2024.
17. La suspension des visites au niveau national a sensiblement retardé la conduite de la mission sur le terrain et de l'évaluation dans sa globalité. Par la suite, la collecte des données sur les sites impliquant les différentes parties prenantes et l'exploitation de données secondaires du projet ont permis d'avoir un aperçu global des réalisations et de trianguler les informations recueillies.
18. Comme mentionné précédemment l'évaluation s'est concentrée uniquement sur les deux premières composantes du projet PUSA.

1.7 Structure du rapport

19. Suite à cette introduction, la section 2 présente l'historique et le contexte du projet PUSA et la théorie du changement. La section 3 présente les constatations de l'évaluation regroupées par critère d'évaluation. Enfin, la section 4 présente les conclusions et recommandations. Le rapport est accompagné de deux appendices: appendice 1: Liste des personnes interrogées; appendice 2: Matrice d'évaluation.

2. Historique et contexte du projet

2.1 Contexte du pays

20. La Guinée-Bissau est l'un des pays les plus pauvres du monde, avec un faible revenu et un déficit vivrier important. Le pays occupe la quatre-vingt-dix-neuvième place sur 119 pays au niveau de l'indice mondial de la faim de 2019 (von Grebmer *et al.*, 2019). Selon l'enquête sur le niveau de pauvreté réalisé en 2010 (Sylla, 2010), 69,3 pour cent de la population vit en dessous du seuil de pauvreté (2 USD par jour) et 33,7 pour cent sont classés en dessous du seuil d'extrême pauvreté (1 USD par jour). Elle est aussi qualifiée de pays fragile.
21. L'agriculture, la foresterie et la pêche représentent 47,5 pour cent du produit intérieur brut de la Guinée-Bissau et emploient 67,9 pour cent de la population. Au cours des dernières décennies, la Guinée-Bissau s'est transformée en un important exportateur africain de noix de cajou, en se basant uniquement sur la production des petits exploitants. La production de noix de cajou fournit un revenu direct ou indirect à 50 pour cent de la population et contribue à 90 pour cent des exportations et à 10 pour cent du produit intérieur brut. L'irrégularité des précipitations, les inondations et les ravageurs ne permettent pas toujours aux cultures vivrières de boucler leur cycle de production végétative ce qui contribue à une baisse chronique des rendements. Ainsi, la pénurie alimentaire est fréquente et s'est aggravée encore avec la situation de pandémie de covid-19 (FAO, 2021).
22. La situation de sécurité alimentaire et nutritionnelle dans le pays est préoccupante. En septembre 2019, l'insécurité alimentaire a atteint son plus haut niveau depuis 2016, principalement en raison de la récolte défavorable et du prix international des noix de cajou à l'exportation.
23. L'analyse de la situation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Sahel en Afrique de l'Ouest publiée en novembre 2019 (pour la projection juin-août 2020) et réalisée dans le Cadre harmonisé en Guinée-Bissau (Integrated Food Security Phase Classification, 2019) fait ressortir des résultats alarmant avant la pandémie de covid-19, avec une estimation d'environ 187 915 personnes en phase de crise et plus. Ces personnes auront besoin d'assistance alimentaire immédiate. Sont en insécurité alimentaire sous pression 272 684 personnes sur une population totale analysée de 1 298 279: elles nécessitent des programmes de renforcement de leur résilience pour éviter de basculer dans la pauvreté. Cependant cette analyse ne prend pas en considération les effets de la pandémie mondiale sur le déroulement de la campagne agricole 2020-2021 et ses effets sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle qui touche la majorité de la population en ce moment.
24. Le projet PUSA résulte d'un effort conjoint du Gouvernement de la Guinée-Bissau et de la FAO en vue d'améliorer la sécurité alimentaire et la situation économique des ménages vulnérables affectés par la pandémie de covid-19.
25. En 2020, la Guinée-Bissau a en effet été touchée par des chocs multiples et persistants. La propagation de la covid-19, les crises socioéconomiques et les aléas climatiques ont perturbé les moyens de subsistance et exacerbé la vulnérabilité et l'insécurité alimentaire des ménages.
26. Ainsi, face aux impacts négatifs des mesures de lutte contre la pandémie, le Gouvernement a développé un plan national de contingence et de réponse à la lutte contre la covid-19 et ses impacts négatifs sur la vie socioéconomique du pays. Le Ministère de l'agriculture, des forêts et du développement rural, avec l'appui de la Banque mondiale, a mis en place un projet d'urgence dont deux composantes ont été confiées à la FAO en partenariat avec le Ministère de l'agriculture, des forêts et du développement rural.

27. La FAO a été chargée par le Ministère de l'agriculture, des forêts et du développement rural d'apporter une réponse urgente et durable à l'insécurité alimentaire en renforçant les capacités des petits producteurs à atténuer les impacts de la pandémie à travers un appui à l'augmentation de la production des cultures vivrières et un meilleur accès aux denrées alimentaires pour les ménages en situation d'insécurité alimentaire.

2.2 Description du projet

28. Le projet d'urgence de sécurité alimentaire en Guinée-Bissau (UTF/GBS/037/GBS) a été financé par la Banque mondiale à hauteur de 11,3 millions d'USD. Il est entré en vigueur le 4 août 2020 et a pris fin le 30 juin 2024 pour une durée totale de 41 mois. Il a été conjointement mis en œuvre par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Gouvernement bissau-guinéen et deux ONG nationales sous la coordination de l'Unité de coordination du projet.
29. Le montant de l'accord de base signé entre la FAO et le gouvernement en août 2020 était de 2 000 000 USD (pour 16 mois). Au mois de mars 2021 un avenant à l'accord de base a été signé pour un montant additionnel de 10 500 000 USD portant le budget total à 12 500 000 USD (accord de base + avenant). À la suite de la revue à mi-parcours (juin 2022), un deuxième avenant à l'accord a été signé en septembre 2022 avec une réallocation des ressources des composantes 1 et 2 gérées par la FAO vers la composante 4 gérée par l'Unité de coordination du projet (UCP/PUSA), avec comme conséquence, une réduction du budget de l'avenant 1 de 1 200 000 USD, ramenant le budget mis à la disposition de la FAO à 11 300 000 USD.
30. Le projet a été organisé autour de quatre composantes, dont trois composantes principales: 1) Soutien à la production agricole; 2) Soutien aux filets de sécurité communautaires; 3) Soutien à l'atténuation des risques; 4) Gestion du projet. Le projet UTF/GBS/037/GBS concerne les deux premières composantes (1 et 2). Ces deux composantes, gérées par la FAO, poursuivent les objectifs 1 et 2 du projet PUSA plus large (d'un budget de 15 millions d'USD). Les composantes 3 et 4 financés à hauteur de 3,7 millions d'USD étaient sous la responsabilité de l'Unité de coordination du projet.
31. L'objectif global du projet est d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables et de renforcer la résilience pour atténuer l'impact socioéconomique de la pandémie de covid-19 en Guinée-Bissau. Les impacts attendus du projet étaient les suivants:
- i. Le score de diversité alimentaire des ménages bénéficiaires est amélioré.
 - ii. La résilience des communautés face à la pandémie de covid-19 est accrue.
32. Le projet possède deux composantes:
- i. La composante 1 a pour objectifs spécifiques de:
 - soutenir la production agricole et pastorale à travers la fourniture d'intrants agricoles et le renforcement de capacité des agriculteurs et éleveurs et l'appui à la transformation et au stockage pour une réduction des pertes post-récolte des produits agricoles;
 - renforcer les capacités techniques des services de vulgarisation agricole, du Laboratoire national de semences, du Laboratoire des sols, de l'eau et des plantes, des services de protection des végétaux et de l'Institut national de recherche agricole (INPA);
 - réduire les risques liés à la pandémie de covid-19 en milieu rural, urbain et périurbain.

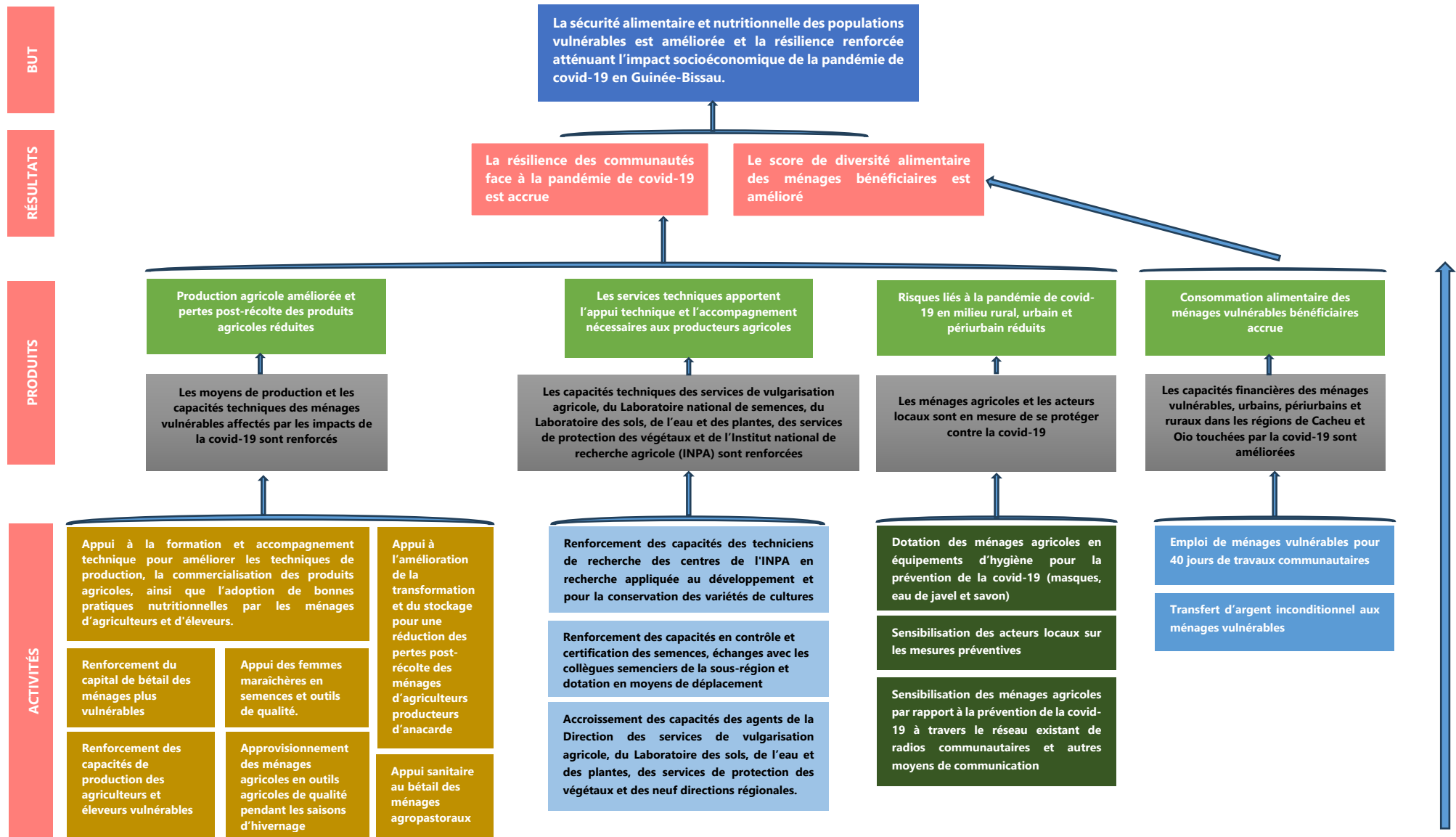
- ii. La composante 2 du projet apporte un soutien à la mise en place de filets de protection sociale au profit des ménages vulnérables touchés par la crise de covid-19. Cette composante est mise en œuvre par la FAO en partenariat avec Orange Guinée-Bissau et le Ministère de l'agriculture et du développement rural . Elle consiste principalement à l'organisation de travaux communautaires en utilisant la modalité «argent contre travail».
- 33. Neuf régions regroupant 38 sections sont concernées par le projet: secteur autonome de Bissau (SAB), région de Biombo, Région de Tombali, région de Bafata, Région de Oio, région de Cacheu, région de Gabu, région de Quinara et région de Bolama-Bijagos.
 - 34. Les bénéficiaires directs des projets sont notamment: i) les petits exploitants agricoles, pour lesquels la production de noix de cajou fait partie intégrante de la sécurité alimentaire; ii) les ménages en situation d'insécurité alimentaire qui dépendent du travail saisonnier ou du salaire journalier pour leur sécurité alimentaire; iii) les maraîchers. Des critères de vulnérabilité ont été utilisés pour le choix des bénéficiaires finaux: l'âge (plus de 60 ans), les veuves avec des enfants, les femmes chefs de ménage, les malades chroniques et la présence de bras valides (pour le travail contre argent).
 - 35. À terme, le projet visait 50 000 agriculteurs bénéficiaires d'actifs et de services, 8 000 ménages pauvres participants à des travaux publics contre argent ainsi que 3 000 ménages pauvres bénéficiant du transfert monétaire inconditionnel.

2.3 Théorie du changement du projet

- 36. Le Document de projet ne contient pas de théorie du changement explicite. Le point central implicite de la théorie du changement est que les investissements réalisés dans le secteur agricole auprès des petits exploitants, au travers du soutien à la production et du renforcement de capacités des services techniques et des appuis aux ménages vulnérables, amélioreront la diversité alimentaire des ménages ainsi que la résilience des communautés face à la pandémie de covid-19. À partir des documents de projet, l'équipe de l'évaluation a construit une théorie du changement du projet. Cette action a permis de poser des questions de recherche par rapport à la qualité de la mise en œuvre (conditions) mais également de vérifier les hypothèses avec les différentes parties prenantes.
- 37. La théorie du changement reconstruite est la suivante: **SI** la résilience des communautés face à la pandémie de covid-19 est accrue au travers du soutien à la production, du renforcement de capacités des services techniques et de l'adoption de mesures préventives contre la pandémie et **SI** le score de diversité alimentaire des ménages bénéficiaires est amélioré par l'accroissement de la consommation alimentaire **et SI** les situations épidémiologiques (covid-19) et sociopolitiques restent stables **ALORS** la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables est améliorée et la résilience renforcée atténuant l'impact socioéconomique de la pandémie de covid-19 en Guinée-Bissau.
- 38. La théorie du changement du PUSA élaborée par l'équipe de l'évaluation explique comment le projet envisage l'avènement des changements escomptés. Elle expose les liens de causalité entre les activités et les différents niveaux de résultats attendus, les hypothèses clés ainsi que les conditions préalables à l'atteinte de chaque résultat intermédiaire dudit projet.
- 39. La reconstruction de la théorie du changement permet également de vérifier les «conditions» de réalisation du changement souhaité par la prise en compte par le projet de certains risques internes. La figure 1 présente la théorie du changement reconstruite du projet. L'équipe de

l'évaluation a aussi élaboré séparément une analyse des conditions préalables au changement recherché par le projet. Ces différentes conditions ont été abordées avec les différentes parties prenantes.

Figure 1. Théorie du changement du projet



Source: Élaboré par les auteurs du présent document.

3. Résultats

3.1 Pertinence

Quelle est la pertinence du projet par rapport: i) au contexte (économique, environnemental, social et politique) du pays; ii) aux besoins et priorités des populations et des partenaires/institutions nationales?

Constatation 1. Les différentes actions du projet sont pertinentes dans un contexte de pandémie (covid-19) caractérisé par l'insécurité alimentaire et une diminution des moyens de subsistance des populations vulnérables et agricoles. Au-delà des distributions, le projet a su apporter des appuis adaptés pour répondre aux besoins en formation et intensification de l'agriculture dans certaines localités à travers des champs-écoles des producteurs (CEP) et l'introduction du système de riziculture intensive (SRI).

40. La Guinée-Bissau, l'un des pays les plus pauvres et les plus fragiles du monde, compte environ 1,9 million d'habitants. La croissance économique réelle a ralenti à 3,5 pour cent en 2022, contre 6,4 pour cent en 2021. Cela s'explique par les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et la réduction de la demande et de l'activité économique, provoquées par les mesures et politiques de confinement liées à la pandémie. L'inflation a augmenté à 7,8 pour cent, contre 3,3 pour cent en 2021. La croissance du produit intérieur brut réel est tombée à 2,8 pour cent (0,7 pour cent par habitant) en 2023, en raison de la faiblesse de la demande internationale de noix de cajou et des exportations (Banque mondiale, 2024).
41. La pandémie de covid-19 a exacerbé les faiblesses institutionnelles, révélant des services publics inadéquats, un manque de filets de sécurité et une dépendance excessive à l'égard des exportations de noix de cajou. La malnutrition est répandue. Selon l'étude Fill the Nutrient Gap (2022) du PAM, plus des deux tiers de la population ne peut pas se permettre une alimentation nutritive et saine (4 USD/jour pour une famille de sept personnes). En moyenne, 28 pour cent des enfants âgés de 6 à 59 mois souffrent d'un retard de croissance, tandis que 5 pour cent des enfants âgés de 6 à 29 mois souffrent d'émaciation. Depuis février 2022, la situation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle du pays a été aggravée par les conséquences de la crise ukrainienne. Le pays étant un importateur net de produits alimentaires, la flambée des prix des denrées alimentaires et du carburant a entravé gravement l'accès à la nourriture pour les ménages vulnérables. Environ 96 000 personnes ont été confrontées à des niveaux aigus d'insécurité alimentaire selon la dernière analyse du Cadre harmonisé (mars 2023). Dans ce contexte, la pauvreté a touché davantage les femmes que les hommes, car elles ont un accès réduit à l'éducation, à la terre et au crédit (Programme alimentaire mondial, 2023).
42. Le gouvernement avait prévu que près de 72 pour cent de la population aurait besoin d'un certain soutien pour éviter une crise due, en partie, aux conséquences de la pandémie. Le défi de la sécurité alimentaire dépassait les capacités de réponse nationales, principalement en raison de l'étroitesse de la marge de manœuvre budgétaire du gouvernement (FAO, 2024).
43. Le PUSA est aligné sur les objectifs des plus récents programmes gouvernementaux à savoir le Programme national de sécurité alimentaire (République de Guinée-Bissau, 2015b), le Programme national d'investissement agricole (République de Guinée-Bissau, 2022) ainsi que le Plan stratégique Guinée-Bissau 2025 (République de Guinée-Bissau, 2015a) qui ont comme objectif l'amélioration de la production agricole et la sécurité alimentaire. Les actions du projet sont également alignées sur les efforts de l'État bissau-guinéen pour la réduction des conséquences de la covid-19 dans les communautés vulnérables. Des experts du PUSA et certains agents de l'État ont également signalé la volonté du Gouvernement bissau-guinéen d'élaborer une politique nationale de protection sociale, les opérations de transfert d'argent concourant à la couverture sociale des plus vulnérables.

44. Au niveau global et régional, le projet contribue aux objectifs de développement durable (ODD), notamment aux objectifs ODD 1 (Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes) et ODD 2 (Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable). Le projet est aligné sur le nouveau cadre stratégique de la FAO notamment en ce qui concerne l'amélioration en matière de conditions de vie: Promouvoir une croissance économique inclusive en réduisant les inégalités (entre zones urbaines et zones rurales, pays riches et pays pauvres, hommes et femmes). De façon plus spécifique il est aligné sur le domaine prioritaire AV 4: Situations d'urgence agricoles et alimentaires. Les pays confrontés à une insécurité alimentaire aiguë, ou risquant de l'être, reçoivent une assistance d'urgence à l'appui des moyens d'existence et de la nutrition et, dans le cadre d'une approche axée sur l'interface entre aide humanitaire et développement misant sur la contribution que celle-ci peut apporter à la paix, leurs populations sont dotées des capacités nécessaires pour mieux surmonter et gérer les chocs et les risques à l'avenir.
45. En raison du contexte dans lequel le projet a été mis en œuvre, ses actions sont également alignées sur les domaines prioritaires de la FAO, en l'occurrence pour le renforcement des capacités des autorités nationales et des parties prenantes en matière de préparation aux situations d'urgence afin de réduire l'impact des crises. Enfin, le soutien à la production agricole et pastorale ainsi qu'à la mise en place de filets de protection sociale au profit des ménages vulnérables par le projet concouraient à améliorer la situation alimentaire des populations bénéficiaires, contribuant ainsi à l'initiative régionale 1: «Engagement d'éradiquer la faim en Afrique d'ici à 2025».
46. Sur le plan national, le projet contribue également aux résultats des plans-cadres de coopération des Nations Unies pour le développement durable et l'aide au développement (Système des Nations Unies, 2013) pour une croissance économique inclusive et durable promouvant la réduction de la pauvreté, des emplois décents, la sécurité alimentaire et la transformation structurelle de l'économie. La priorité 3 du gouvernement, dans les produits du Cadre de programmation par pays, relative au «développement de la résilience des populations vulnérables face aux menaces et chocs en matière de sécurité alimentaires et aux changements climatiques» est également prise en compte dans les différentes actions mises en œuvre.
47. Dans ce contexte, les actions du projet sont jugées pertinentes à travers ses deux composantes: i) le soutien à la production agricole; ii) le soutien aux filets de sécurité communautaires. Le projet a eu recours à des fournisseurs locaux de semences afin de distribuer des semences selon les besoins des bénéficiaires à travers le pays, en coordination avec l'État afin de combler l'écart en termes de disponibilité de semences et d'éviter de dupliquer les actions.
48. Le projet a identifié et apporté une réponse aux besoins des producteurs. Dans la composante 1 par exemple, le projet a introduit le SRI avec l'installation de champs-écoles des producteurs. Des rendements de sept tonnes à l'hectare ont été atteints dans les champs-écoles (sept au total). Une minorité de producteurs ont pu mettre à l'échelle les techniques enseignées à travers les champs-écoles selon les témoignages recueillis, répondant ainsi aux besoins d'une amélioration de la productivité.
49. En plus des distributions de semences, le Ministère de l'agriculture a appuyé, à travers ses directions régionales, l'identification des secteurs et des personnes bénéficiaires ainsi que les quantités à distribuer. Le partenariat avec les services techniques de l'État a permis de renforcer les capacités des producteurs à travers des formations pour améliorer la production agricole. Les échanges avec les producteurs montrent qu'il existe des besoins d'accompagnement de

renforcement des capacités sur les itinéraires techniques notamment des nouvelles variétés de semences introduites.

50. Les actions du projet consistant à mettre en place des filets sociaux par la distribution de cash (conditionnel et inconditionnel) ainsi que la reconstitution du cheptel (distribution de petits ruminants) ont contribué directement à réduire les conséquences de la covid-19 dans les communautés bénéficiaires en mettant directement de l'argent à disposition des ménages pour leurs besoins alimentaires. Cependant dans un contexte d'urgence, le choix des produits à distribuer doit tenir compte de leur disponibilité sur le marché local ou du moins de l'existence d'un circuit court d'approvisionnement. Dans le cadre du PUSA, le seul choix des petits ruminants n'était pas opportun au regard des quantités. L'ouverture à la volaille et aux porcins (qui ont une forte valeur nutritionnelle et commerciale pour certaines communautés bénéficiaires) aurait permis, selon certains experts de s'approvisionner localement.
51. Le projet est également intervenu dans un contexte caractérisé par une mévente des noix de cajou (2021 et 2022, deux ans de suite selon les informations recueillies auprès de nos interlocuteurs). Les populations, déjà vulnérables, ont souffert de la diminution de leur revenu (en raison des mesures restrictives) et de leurs moyens d'existence pour subvenir à leurs besoins essentiels. En outre, les différentes actions du projet étaient menées concomitamment à des activités de sensibilisation pour la prévention contre la covid-19.

Constatation 2. Le projet n'a pas pu toucher l'ensemble des bénéficiaires ciblés à travers les différentes actions en raison du contexte d'exécution, de son envergure et des faibles capacités de certains partenaires.

52. Le projet a été confrontée à des défis qui ont entraîné un retard dans la mise en œuvre des activités dès la première année du projet. Le retard accusé a concerné: i) la mise à disposition des fonds aux services régionaux par le gouvernement pour permettre l'exécution des activités et le respect des critères de ciblage par les partenaires de mise en œuvre; ii) les distributions de semences par les services techniques de l'État et le ciblage des bénéficiaires par une ONG partenaire, du fait de difficultés liées au non-respect des protocoles et directives (dans le cadre du ciblage). Le manque de moyens financiers au niveau des directions régionales a occasionné un retard dans la distribution des semences lors de la première année du projet.
53. Des défis ont été rencontrés pour l'acheminement des semences jusqu'aux bénéficiaires, des animaux dans des localités enclavées (comme à Tombali et les localités insulaires), ainsi que de l'aliment bétail. Lors des entretiens, certains bénéficiaires n'avaient pas encore reçu l'aliment bétail. Des difficultés ont été également rencontrées pour les transferts d'argent à travers Orange money en raison du manque de couverture de certaines localités par le prestataire Orange. À la fin du projet, l'ensemble des bénéficiaires des transferts monétaires ont pu être assistés.

Constatation 3. Le projet s'est constamment adapté aux contingences (internes et externes) afin de répondre aux besoins des bénéficiaires. Il est resté pertinent durant la durée de la mise en œuvre. L'évaluation n'a pas relevé de situations ou des politiques, plans ou programmes nationaux ayant affecté sa pertinence.

54. Le projet s'est constamment adapté aux contingences (internes et externes) afin de répondre aux besoins des bénéficiaires. À titre d'exemple, les défis rencontrés dans la distribution des semences ont en partie été comblés par l'organisation d'une seule distribution de petits ruminants et d'aliment bétail (2023) au lieu des deux distributions prévues, et par un seul transfert monétaire au lieu de trois. Il faut rappeler que ces distributions de l'État sont annuelles (bien avant le PUSA)

et réalisées avec des fonds publics ou à travers des donations d'autres pays comme le Maroc en 2023.

55. De plus, le pays s'est engagé dans des réformes dans le secteur de la protection sociale avec l'élaboration en cours d'une politique nationale de protection sociale; un atelier a été organisé dans ce sens en mai 2023. Cependant le partenariat avec la FAO pour la mise en œuvre de deux des composantes du projet a été déterminant pour apporter l'assistance aux populations au travers de son ancrage, de son expérience dans la mise en œuvre de projets similaires et de son expertise dans les domaines d'intervention du projet, qui ont permis d'exécuter les différentes activités dans un contexte souvent marqué par des crises (comme la tentative de coup d'État de février 2022).

Constatation 4. Des synergies ont été identifiées entre le PUSA, des projets de la FAO et des interventions d'autres acteurs du secteur. Cependant, la coordination des actions sur le terrain est restée faible bien que le gouvernement ait tenté d'éviter de dupliquer les actions entre ses différentes initiatives (distribution d'intrants agricoles notamment).

56. Le projet a poursuivi les sensibilisations sur la composante 1 sur les bonnes pratiques culturelles, notamment la gestion foncière dans la continuité d'un précédent projet de la FAO sur la thématique foncière terminé en avril 2023. Une autre initiative de la FAO pour la lutte contre la chenille légionnaire a promu des bonnes pratiques auprès de femmes hortultrices bénéficiaires du PUSA.
57. De manière isolée, d'autres projets ou programmes ont apporté une assistance aux bénéficiaires de PUSA. Le projet «Yanda Guinée» a apporté des appuis en formation sur l'agroécologie aux bénéficiaires du projet PUSA. Ces formations ont conduit à la pratique des connaissances acquises dans les activités de maraîchage.
58. Les services techniques de l'État ont affirmé coordonner les actions afin de toucher le maximum de localités et d'éviter la duplication des actions. Cette coordination est exigée par la présence d'autres programmes ou projets dans les régions d'intervention de PUSA: Appui à la sécurité alimentaire et à l'intensification de la production (financé par la Banque africaine de développement), Projet d'appui d'urgence à la sécurité alimentaire (financé par la Banque africaine de développement et cogéré avec le Programme alimentaire mondial), Projet d'autonomisation des femmes (financé par la Banque africaine de développement), etc.
59. Des cadres de concertation et coordination ont été instaurés par le PUSA autour de réunions et d'échanges techniques. Un comité technique de suivi a été mis en place au niveau du ministère afin d'améliorer la qualité de la mise en œuvre.
60. Malgré ces efforts, l'équipe de l'évaluation a constaté que la coordination des actions sur le terrain reste faible. Il y avait une volonté affichée de l'État de procéder à des distributions générales, ce qui limite la possibilité de coordination avec d'autres acteurs comme le PUSA. À titre d'exemple le Ministère de l'agriculture dispose d'accords de livraison d'intrants avec l'État du Maroc, il n'y a pas de preuves de coordination entre celles-ci et les distributions du PUSA.

3.2 Efficacité

Dans quelle mesure la distribution d'intrants agricoles pendant la première saison horticole (novembre 2020 - mars 2021), la première saison pluviale (juin-novembre 2021) et la deuxième saison horticole (novembre 2021 - mars 2022) (composante 1) a-t-elle contribué à des résultats de développement?

Constatation 5. Le projet a rencontré des difficultés dans le processus d'approvisionnement et de distribution des intrants en raison du lancement tardif des appels d'offres et des faibles capacités des services techniques du gouvernement au niveau décentralisé.

61. Les intrants ont été livrés aux directions régionales en charge du ciblage et des distributions. Mais les directions régionales n'ont pas pu assurer ces distributions du fait du manque de ressources financières allouées à ces activités. Il a fallu des appuis supplémentaires notamment en carburant (de la part du projet) pour la conduite des opérations de distribution. En raison du caractère humanitaire de cette intervention, l'assistance en intrants agricoles s'est faite au travers d'une distribution générale qui a été réalisée dans certaines localités (Oio). De plus, le lourd processus d'exonération et de dédouanement des intrants a également contribué aux retards de livraison.
62. Les semences distribuées ont été des variétés locales (en dehors de l'arachide, du sorgho et du niébé provenant du Sénégal). Ces semences sont connues par les bénéficiaires et adaptées au contexte local. La qualité des semences est jugée bonne par la majorité des acteurs rencontrés. Cependant, la présence d'insectes dans le niébé a été signalée dans la région de Bium en 2021. Les quantités suffisantes de semences étaient disponibles localement, à l'exception de l'arachide (variété «bourgous») importée du Sénégal et d'autres pays de la sous-région. Au niveau national, les semences ont été achetées sur le marché bissau-guinéen avec des groupements de producteurs ainsi que des particuliers, selon un fournisseur. Un contrat a été signé entre la FAO et Baltic, entreprise chargée du contrôle qualité de tous les intrants fournis par le projet (semences, outils, embarcations, etc.).
63. La livraison des semences a connu un retard lors de la première année du projet, la distribution ayant commencé en juin. Ce retard était dû au lancement tardif de l'appel d'offres (avril 2021). Cependant le projet a su lancer les appels d'offres les deux dernières années suivantes et distribuer les semences à temps, avant la saison hivernale.

Constatation 6. Globalement la qualité des semences est jugée satisfaisante. Les semences agricoles et maraîchères distribuées ont contribué à améliorer la production des populations bénéficiaires ainsi que la consommation alimentaire des ménages. Cependant, les capacités des services de l'État sont faibles au regard de la conservation et de la distribution des semences et des défis subsistent notamment dans la mise à disposition des semences et la commercialisation des produits maraîchers.

64. Globalement, la qualité des semences est jugée bonne. Les résultats à la fin du projet (présentés dans le cadre de résultat) montrent que 93 pour cent des ménages bénéficiaires sont satisfaits des intrants et des services fournis par le projet; l'objectif final du projet étant de 75 pour cent, le taux de réalisation pour cet indicateur est de 124 pour cent. Mais certaines semences maraîchères n'ont pas eu un bon taux de germination dans les différentes localités visitées. Dans certaines localités les semences ont poussé dans les pépinières mais les plants n'ont pas survécu une fois replantés. C'est le cas du poivron, de la tomate, de l'aubergine. Les bénéficiaires soulignent le besoin d'accompagnement car certaines semences maraîchères sont nouvelles, mais également la nécessité d'obtenir du soutien avec de l'engrais. «On ne connaissait pas ces semences, nous sommes allées voir chez des femmes d'une autre communauté qui ont de l'expérience pour pouvoir la reproduire. On aurait souhaité être accompagnés et formés» (femme bénéficiaire du maraîchage, Gabu). Ces activités de maraîchage n'ont pas été couplées avec des formations/champs-écoles des producteurs dans les localités visitées.

65. Les semences maraîchères n'ont pas pu être distribuées à toutes les femmes des groupements en raison des quantités insuffisantes. Ces femmes rencontrent également des difficultés liées à l'accès à l'eau, à l'absence de clôture des périmètres exploités ou encore à l'accès à des espaces appropriés (terres) pour pratiquer le maraîchage comme à Bissau.
66. Si l'appui du projet a permis d'augmenter la production maraîchère, les bénéficiaires rencontrent des difficultés à écouler leur production pendant la saison en raison des quantités importantes de produits maraîchers sur le marché. Elles n'ont pas non plus d'espace approprié pour exposer leurs récoltes. Ces femmes font face également au défi lié à la conservation: le volume des pertes est élevé selon la majorité des femmes rencontrées.
67. Les revenus générés par les activités de maraîchage sont destinés par ordre d'importance à la consommation des ménages, aux dépenses d'éducation des enfants et aux dépenses de santé des ménages bénéficiaires.
68. Par rapport aux semences céréalières, la qualité de l'arachide distribuée à Bissau est également faible: présence de sable, d'impureté, d'insectes. Elles n'ont pas été bien conservées avant la distribution selon certains bénéficiaires: «Des sacs étaient humides, il a fallu trier les semences d'arachide» (bénéficiaire homme à Bissau). En revanche, les semences de riz sont généralement appréciées et la productivité jugée excellente dans la plupart des localités visitées par la mission d'évaluation. Certains bénéficiaires ont déploré l'absence d'appui en fertilisants surtout pour des variétés comme le haricot.
69. L'équipe de projet a mis à disposition plusieurs tonnes d'intrants qui se sont révélés toxiques et qui ont dû être remis au service spécialisé du Ministère de l'agriculture, des forêts et du développement rural. C'est la raison pour laquelle le projet a engagé une société de contrôle (Baltic) pour assurer la qualité de tous les intrants fournis par le projet .
70. Par rapport au ciblage, les différents secteurs agricoles (directions régionales de l'agriculture) se sont appuyés sur des points focaux dans les différentes communautés bénéficiaires afin d'effectuer un ciblage selon des critères de vulnérabilité du projet. Les témoignages des populations concordent sur le fait que ces critères n'ont pas été respectés lors des distributions qui ont été générales. En outre, certains bénéficiaires n'ont pas reçu leur dû «gratuitement», des intrants ont été vendus par un agent de l'agriculture à Bissau qui a été démis de ses fonctions. Le défi majeur ne concernait pas l'achat et la mise à disposition de semences aux services de l'agriculture par la FAO, mais la distribution de ces semences aux bénéficiaires vulnérables en respect des principes humanitaires par les services techniques de l'État.
71. Dans la région de Gabu, les services de la Direction régionale de l'agriculture ont admis que toutes les localités bénéficiaires n'ont pas reçu les semences du projet PUSA. Cela a été confirmé à Pitché ou dans certains villages éloignés qui n'ont pas été approvisionnés en raison de la distance et du manque de moyens logistiques pour acheminer les semences. L'argument de la distance ne tient pas pour le cas des femmes présentées comme bénéficiaires de semences à Pitché, qui n'ont pas reçu de semences selon leur témoignage alors que 20 sacs de semences (riz, arachide, haricot et mil) ont été acheminés dans cette localité aux frais de la Direction régionale de l'agriculture, selon les bénéficiaires hommes rencontrés. La totalité des témoignages recueillis confirment que les semences ont contribué à améliorer la consommation alimentaire des ménages bénéficiaires à travers l'augmentation de la production.

Constatation 7. Le projet a atteint ses objectifs en matière de transfert monétaire conditionnel et inconditionnel (composante 2). Cependant, la modalité choisie comporte des défis majeurs notamment liés à l'accès des points de retraits et aux problèmes de ciblage et de possession de téléphone qui ont pu

être en partie relevés grâce à l'expertise de la FAO et à l'engagement des partenaires. De plus, l'accès de ces transferts aux personnes âgées et/ou porteuses de handicap n'a pas été prévu.

72. Les capacités financières de 8 000 ménages vulnérables, urbains, périurbains et ruraux dans les régions de Cacheu et Oio touchés par la covid-19 et de 3 000 autres ménages vulnérables ont été améliorées par le projet PUSA à travers les transferts d'argent inconditionnels et la modalité «argent contre travail», selon les résultats présentés dans le cadre de résultat du projet.
73. Le projet aura globalement injecté près de 1 275 730 USD dans les régions ciblées, chaque ménage ayant reçu 85 000 francs CFA (XOF), soit environ 140 USD. L'utilisation de l'argent reçu pour l'alimentation est liée aux critères de ciblage retenus, basés sur la vulnérabilité: vulnérabilité en matière de sécurité alimentaire chronique ou ponctuelle et capacité de travail manuel ou pas, ménage dirigé par une femme/un mineur/une personne âgée, nombre de mineurs et de personnes âgées dans le ménage, personnes handicapées et/ou incapables de produire ou travailler et personnes ayant une maladie chronique. La totalité des bénéficiaires rencontrés semble répondre à ces critères.
74. Concernant les filets sociaux, le ciblage des bénéficiaires a souffert du manque de maîtrise de l'application des critères de ciblage par une ONG partenaire. Les premières listes de bénéficiaires contenaient des personnes qui ne sont pas vulnérables, ce qui a été signalé par l'UCP. Le ciblage a été repris avec l'appui des différents experts de la FAO afin de sélectionner de manière participative (avec l'implication des communautés bénéficiaires à travers les comités de ciblage) les bénéficiaires finaux du projet. Des critères prenant en compte l'âge (plus de 60 ans), les veuves/veufs sans source de revenu, les femmes chefs de ménage ou les porteurs de handicap ont été retenus.
75. Le projet a eu recours à Orange money pour le transfert électronique de l'argent, ce qui a occasionné certains retards, du fait de la faible couverture en réseau de certaines localités, de la non-possession de téléphone ou de compte Orange money ou en cas de changement de numéro de téléphone, etc. Le projet a su apporter des réponses à ces défis avec le partenaire Orange Guinée-Bissau à travers une dotation en puces téléphoniques, l'ouverture de comptes Orange money, l'extension de la couverture réseau à certaines zones en sollicitant Orange Sénégal et la mise en place des points de retrait par endroit. Le partenaire Orange a également vu ses opérations suspendues pendant trois mois par l'État (officiellement pour des raisons fiscales), entraînant une nouvelle fois une suspension des activités de transfert d'argent.
76. Un plan de travail a été élaboré avec Orange afin d'atteindre les bénéficiaires de cash pour la création de compte Orange money. Cependant, il n'a été exécuté que dans certaines localités. Les prestataires d'Orange ont fini par renoncer à aller de village en village pour créer des comptes. Au final, ce sont les agents de l'ONG partenaire qui se sont chargés de la création de comptes Orange money en regroupant les pièces d'identité des bénéficiaires pour les acheminer vers le point de vente Orange money. Les points de distribution du *cash* ne sont pas allés vers les villages bénéficiaires. Il a fallu se déplacer souvent sur plusieurs kilomètres (20 kilomètres) afin de trouver le point de vente le plus proche et toucher son argent (comme à Antotinha, Cacheu).
77. Aucun frais de transport n'a été cependant prévu par le projet ni de mécanisme permettant aux personnes âgées ou aux porteurs de handicap d'accéder aux sites et de bénéficier de l'assistance.
78. Le ciblage géographique sur la base de la vulnérabilité des différentes localités, a abouti à un nombre limité de ménages ciblés dans certains villages «on a distribué le *cash* à seulement trois personnes dans certains villages» (agent ONG partenaire). Si cette méthode de ciblage permet de

toucher les plus vulnérables, elle pose également le problème du coût des opérations par rapport au résultat (efficacité) escompté.

79. L'argent reçu a été d'une grande aide pour les ménages rencontrés. Il a été destiné prioritairement à l'alimentation pour la quasi-totalité d'entre eux mais également à d'autres dépenses comme la santé et la scolarité des enfants. «Ça serait ingrat de dire que ce montant n'était pas conséquent, cependant j'ai trop de problèmes. Je vis du cajou et de la pêche, je suis veuve et actuellement trop vieille pour pêcher. L'argent m'a permis d'acheter du riz et de payer des frais de santé» (femme bénéficiaire du cash inconditionnel, Antotinha). Il ressort de la plupart des entretiens que le montant distribué ne parvenait pas à couvrir les besoins mensuels des ménages bénéficiaires en raison des besoins pressants en matière de santé et d'éducation des enfants en plus de l'alimentation.

Constatation 8. Les travaux retenus pour les activités de «travail contre argent» ont été proposés par les communautés bénéficiaires. Ces travaux ont un lien avec la production agricole. Cependant les travaux sont pénibles pour les femmes participantes et le manque d'équipements mis à disposition a freiné l'exécution de ces activités.

80. Différents types de travaux ont été retenus dans le cadre du «travail contre argent». Les bénéficiaires rencontrés ont travaillé pour la réhabilitation des digues et celle des pistes rurales. Si la réhabilitation des digues fait partie des travaux habituels des femmes rencontrées, celle des pistes n'en fait pas partie. Elle a été jugée trop pénible pour les femmes qui n'ont pas bénéficié non plus des matériels nécessaires et suffisants pour l'effectuer. Des brouettes, des pelles ainsi que des pioches ont été données mais il aurait fallu mettre à disposition des bottes et des gants également selon certaines femmes. «On était une cinquantaine de personnes, dont 25 femmes, avec trois charrettes, trois pioches et dix pelles. Il fallait donc utiliser des seaux et des bassines pour transporter le gravier sur la tête, c'était pénible» (témoignage d'une femme bénéficiaire «travail contre argent», Antotinha).
81. Des coupes-coupes mais également des grillages et tuyaux ont été promis pour la réhabilitation des digues, mais ces matériels n'ont pas été livrés. «Le nombre de matériels convenus n'a pas été livré» (agent partenaire de mise en œuvre). Pour ce partenaire également, il était nécessaire de mettre à disposition des équipements de protection individuels (gants, bottes, casques, etc.). Sur les 208 villages, seulement quatre en ont bénéficié.
82. L'équipe de l'évaluation a noté une différence dans la durée des travaux effectués par les bénéficiaires de l'«argent contre travail». Certains n'étaient pas assidus aux travaux et d'autres, notamment des femmes à Antotinha, se plaignaient de la durée (trop longue) allant jusqu'à trois heures le matin alors que le projet leur avait annoncé une heure de temps. Certains travaux pour la récupération des digues de mangrove peuvent s'avérer complexes et, par endroit, la difficulté des travaux a été sous-estimée selon certains experts du projet.
83. Les différentes populations bénéficiaires ont apprécié la réhabilitation des infrastructures communautaires contribuant directement à la production agricole ou encore au transport de celle-ci (pistes, digues). Dans certaines localités, les populations ont eu recours à des travailleurs journaliers pour réhabiliter les digues; le projet a permis de mobiliser les communautés elles-mêmes pour effectuer ces travaux. «Le projet a su réunir des membres des communautés pour des travaux d'intérêt général, c'était un défi dans ces localités» (agent d'une ONG partenaire). L'ensemble des bénéficiaires ont reçu le montant dû par Orange money. Il a été dépensé essentiellement pour l'alimentation des bénéficiaires concernés.

Constatation 9. Le projet n'a pas atteint ses objectifs de distribution de petits ruminants. Des pertes importantes ont été constatées (70 pour cent) à Bissora. Rares sont les bénéficiaires qui ont reçu le nombre prévu de ruminants. De plus, l'aliment bétail n'a pas été distribué dans certaines localités du fait du manque de planification, de capacités et de ressources des différents services associés. Enfin, le choix des petits ruminants s'est fait sans consultation des bénéficiaires.

84. En raison du retard accusé, le projet a effectué une seule distribution de petits ruminants et aliment bétail (2023) au lieu des deux distributions prévues. Le mécanisme de ciblage a été émaillé d'insuffisances. Dans certains endroits, les listes de bénéficiaires ont été rejetées comme à Oio.
85. La quantité initiale de petits ruminants (quatre femelles et un mâle) par bénéficiaire est jugée élevée par certains experts et parties prenantes au projet. Cela se justifie par le caractère court du cycle des animaux distribués. La distribution de cinq animaux à des bénéficiaires vulnérables augmente également les risques de vente et de vol.
86. Chaque bénéficiaire devait recevoir cinq têtes, quatre femelles et un mâle mais cela n'a pas été possible dans certaines localités, comme à Bissora. «On a perdu 700 têtes, seulement 267 têtes ont été distribuées (soient 28 pour cent). C'est pour cela qu'on n'a pas pu donner les cinq têtes prévues à chaque bénéficiaire. Et jusqu'à présent on continue à nous signaler des pertes, les animaux sont très faibles» (agent d'élevage à Bissora).
87. À Bissora, sur 5 000 têtes attendues, les services de l'élevage en auraient effectivement reçu près de la moitié. Finalement ce sont trois têtes (deux femelles et un mâle) qui ont été distribuées à certains bénéficiaires; d'autres ont reçu seulement des femelles. «On aurait souhaité avoir des mâles et des femelles» (bénéficiaires femmes à Bissora).
88. Sur les premiers achats de petits ruminants, 198 ont survécu sur 1 000 achetés¹. C'est par la suite que le projet a opté, avec le fournisseur, pour l'achat des petits ruminants localement en écourtant le temps de la quarantaine pour absorber le retard accusé. Cette stratégie a permis d'acquérir un nombre conséquent de petits ruminants, de les mettre en quarantaine et de les vacciner pour les distribuer aux bénéficiaires. À la fin du projet, 4 000 petits ruminants (sur 5 000 prévus) ont été distribués à 1 000 bénéficiaires, soit un taux de réalisation de 80 pour cent.
89. Les pertes ont été importantes. L'équipe de l'évaluation a rencontré plusieurs bénéficiaires qui ont tout perdu (huit bénéficiaires ont tout perdu sur les dix-sept rencontrés à Bissora). Les animaux ont commencé à mourir dès le lendemain de la distribution selon la majorité des bénéficiaires: «Ils étaient très fatigués» a déclaré une bénéficiaire femme à Bissora. Les témoignages recueillis auprès des services techniques de l'État confirment ce constat.
90. Ces pertes sont dues à plusieurs facteurs selon les spécialistes et les bénéficiaires, liés à l'inadaptation de ces animaux acheminés du Mali ou du Niger, mais surtout aux conditions de transport et de quarantaine. Par ailleurs, ces animaux ont été livrés en quantité importante aux services vétérinaires (à Bissora par exemple) sans alimentation ni produits vétérinaires pour les soins (déparasitage, vaccination, etc.). «Nous n'avons pas d'espace approprié pour la mise en quarantaine. Les animaux ont été entassés dans une porcherie qui est trop chaude pour les caprins car totalement fermée» (agent de l'élevage, secteur Bissora). L'équipe de l'évaluation a pu visiter et constater l'étroitesse de cet espace fermé (de 400 mètres carrés environ) ayant servi à la

¹ Ces informations ont été rapportées et confirmées par plusieurs experts du projet impliqués dans le processus d'achat, de suivi ou de distribution des petits ruminants.

quarantaine de plusieurs centaines de têtes. Or, la mise en quarantaine relevait de la responsabilité du fournisseur.

91. L'aliment bétail fourni par le projet a été livré au niveau régional (Mansoa pour le cas de Bissora). Les services vétérinaires de l'État (au niveau secteur) n'avaient pas les moyens logistiques pour transporter l'aliment bétail jusqu'aux bénéficiaires. Certains villages bénéficiaires ont financé la prise en charge des frais de transport, ce qui a permis d'organiser une distribution selon les services techniques. Après cette distribution, les agents des services régionaux de l'agriculture n'ont pas organisé une deuxième distribution qui aurait permis d'assister d'autres bénéficiaires. Il n'y a donc eu qu'une seule distribution qui n'a pas touché l'ensemble des bénéficiaires. «C'est pour cela qu'il reste une quantité importante d'aliment bétail dans le magasin à Mansoa» (agent des services vétérinaires). L'équipe de l'évaluation a pu visiter ce stock de plusieurs centaines de sacs dans le magasin à Mansoa. Les conditions de stockage ne sont pas bonnes et la qualité de l'aliment commence à se détériorer selon nos interlocuteurs «si des dispositions ne sont pas prises, dans ces conditions, ce stock sera impropre à la consommation animale dans quelques mois» (agent à Mansoa). Les bénéficiaires rencontrés à Canual (secteur de Bissora) affirment que l'aliment bétail n'a pas été donné mais vendu à raison de 1 500 XOF le sac, montant considéré comme équivalent au coût du transport par les services techniques rencontrés.
92. Malgré les défis rencontrés, quelques rares bénéficiaires ont pu sauver leurs animaux. Le caractère rapide du cycle de ces animaux permet de constituer un cheptel et de renforcer leur résilience.
93. Les bénéficiaires rencontrés ont reçu des chèvres ou des moutons; certains auraient souhaité avoir de la volaille. Le choix des animaux a été décidé par le projet, les bénéficiaires n'ayant pas été consultés.
94. Le projet a également conduit une évaluation des besoins en vaccins dans le cadre de la santé animale. Avec l'appui du Bureau régional de la FAO, les maladies et les caractéristiques des vaccins ont été déterminés (dose, emballage, température de conservation, etc.). Le projet a par la suite mené des campagnes de vaccination (charbon, pasteurellose, Newcastle, etc.) et administré des antibiotiques.
95. Concernant les activités de santé animale, les régions ont été choisies sur la base de critères de vulnérabilité à l'insécurité alimentaire. Les bénéficiaires ont été identifiés/ciblés avec l'implication des services techniques et des communautés. Le projet a assuré le suivi des campagnes de vaccination à Bissau et dans les régions. Des formations ont été dispensées sur les bonnes pratiques de gestion des produits vétérinaires, la destruction des résidus, le conditionnement pour les techniciens d'élevage dont 50 ont été formés, ainsi qu'une formation sur la collecte de données digitales avec KoboToolbox. Ces différents appuis ont contribué également à la résilience et à la sécurité alimentaire dans les localités vulnérables ciblées par les campagnes de vaccination.

3.3 Efficience

Le projet a-t-il été mis en œuvre de manière efficiente par rapport à la mobilisation et à l'utilisation des ressources?

Constatation 10. De manière générale, les ressources ont été utilisées de manière efficiente, des défis subsistent cependant en termes de ciblage géographique, de distribution de petits ruminants et de moyens logistiques des ONG.

96. Les moyens (financiers, humains et logistiques) mobilisés ont été adaptés et suffisants pour atteindre les résultats et objectifs en temps voulu, sauf chez les partenaires de mise en œuvre. L'analyse du taux de réalisation des produits livrés à travers les différents résultats du projet

montre que des ressources financières prévues ont été allouées aux différentes activités pour atteindre les résultats. Si l'on considère le niveau de consommation du budget, le projet a été performant avec un taux d'exécution de 99 pour cent, selon le rapport technique final du projet et confirmé par des entretiens.

97. L'équipe de l'évaluation estime que les options les plus efficaces n'ont pas toujours été déployées par le projet. La stratégie utilisée pour le ciblage géographique, bien que permettant de toucher l'ensemble des personnes vulnérables, a étendu l'envergure du projet. La volonté de toucher toutes ces personnes a réduit l'effet des actions par rapport aux ressources engagées.
98. Les distributions de petits ruminants auraient pu également toucher plus de bénéficiaires en se limitant à trois têtes de bétail par bénéficiaire par exemple, réduisant ainsi les risques de perte pour des populations vulnérables.
99. De plus, les ONG partenaires n'ont pas eu de chargé de suivi-évaluation dédié au projet. Un tel personnel qualifié aurait libéré du temps pour les chefs de projet en charge du suivi-évaluation, mais également amélioré la qualité des actions. Des défis logistiques se sont également présentés chez les partenaires quant à la couverture de la totalité des localités d'intervention. «On avait une voiture et une moto, on s'est débrouillé avec pour couvrir les 46 villages environ». Ces difficultés étaient accentuées dans les zones insulaires.
100. Enfin, le retard dans l'acquisition des outils numériques de collecte des données (reçus en mai 2022) a conduit à la reprise des présélections faites sur des copies dures entraînant une perte de temps et la nécessité des ressources supplémentaires.

Constatation 11. Le projet a su s'adapter aux besoins des populations pour leur apporter des réponses durant sa mise en œuvre.

101. L'équipe de l'évaluation n'a pas relevé d'innovations de la part du projet. Cependant, dans un contexte de pandémie, le projet a su s'adapter afin d'apporter des réponses idoines aux besoins des populations.
102. À titre d'exemple, les fournisseurs ont été confrontés aux restrictions de voyage et aux difficultés dans les transactions internationales. Le projet s'est adapté en utilisant plusieurs canaux logistiques afin d'acheminer les articles vers la Guinée-Bissau. En plus de ces contingences externes, il y a eu également des difficultés à trouver des fournisseurs disposant d'une capacité à satisfaire les commandes du projet en Guinée-Bissau. Le projet a su collaborer avec des fournisseurs de semences qui ne sont pas des producteurs. Ce sont pour la plupart des commerçants qui s'approvisionnent sur le marché local et sénégalais.
103. Pour s'assurer de la bonne qualité des semences, la FAO a engagé la société Baltic pour le contrôle de la qualité des semences. Le risque était lié au fait que les semences présentées à la FAO n'étaient pas réellement achetées par les fournisseurs, qui n'achetaient les semences que lorsqu'ils avaient reçu l'ordre d'achat. «Ce sont des commerçants, pas des producteurs de semences» (personnel de la FAO à Bissau). L'engagement de la société Baltic a permis d'améliorer le contrôle et la qualité des semences livrées selon plusieurs parties prenantes.
104. Concernant la distribution de petits ruminants, le retard accusé a pu être absorbé en partie grâce à la localisation des achats.
105. Le projet a su répondre aux besoins exprimés par les populations et les autorités bissau-guinéennes par l'organisation des formations en système de riziculture intensive (SRI), mais

également par l'achat de motopompes (non fournies au moment de cette évaluation finale) pour les périmètres maraîchers. Ces activités n'étaient pas initialement prévues dans le projet. En outre, le budget alloué à la FAO a été diminué d'un million d'USD afin d'être affecté à une autre composante gérée par l'Unité de coordination, sans compromettre l'exécution des activités. La FAO a pu livrer les semences à temps lors de la deuxième et troisième année en anticipant et accélérant les processus d'achat après la première distribution en retard par rapport au calendrier agricole.

3.4 Durabilité

Les résultats du projet sont-ils durables, quelle est la probabilité que ces derniers perdurent au-delà de la clôture du projet?

Constatation 12. Les résultats du projet en lien avec les renforcements des capacités et la modalité «argent contre travail» présentent des signes de durabilité. En revanche, les résultats liés à la distribution de petits ruminants, la mise à disposition de semences et ou encore les transferts inconditionnels ne sont pas durables. On constate un manque d'ancrage institutionnel de certaines interventions.

106. Concernant les transferts inconditionnels, les défis rencontrés, notamment en termes de ciblage, d'accessibilité des points de retraits et de la faible mobilité des bénéficiaires les plus vulnérables entravent la poursuite de cette activité.
107. Concernant les transferts liés à la modalité «argent contre travail», la poursuite de cette activité a été conditionnée au type de travaux à effectuer et à la mise à disposition d'équipements. Le maintien des infrastructures est donc limité au vu des faibles ressources humaines et financières.
108. L'assistance a permis aux bénéficiaires de satisfaire les besoins immédiats. Le projet a fortement impliqué les services techniques de l'agriculture et du génie rural (contribuant par la dotation de certains périmètres en tuyaux PVC) qui ont également vu leurs capacités renforcées. Mais les activités de transfert monétaire n'ont cependant pas eu comme ancrage le Ministère du développement social. Les digues et autres actifs communautaires constitués/réhabilités dans le cadre des activités «argent contre travail» devraient permettre de consolider les systèmes de production. Il en est de même pour les formations dispensées.
109. Le fort taux de perte lié aux mauvaises conditions de distribution des petits ruminants a freiné sensiblement les résultats potentiels de cette activité. Les cultures maraîchères ont connu des difficultés liées à l'accès de certaines semences telles que la carotte ou le chou qui portent atteinte à la durabilité des acquis générés.
110. Enfin, des analyses additionnelles auraient pu être menées pour établir les effets du projet dans la durée, par exemple à travers la mesure de la diversité alimentaire dans les différentes phases du projet (début, mi-parcours et fin) afin d'établir l'impact de l'assistance sur la situation alimentaire des bénéficiaires.

Constatation 13. Le projet a été une opportunité pour renforcer les capacités des différents partenaires. Il a également ouvert de nouvelles possibilités aux ONG et au gouvernement pour des interventions futures dans le domaine de la résilience. Cependant, le manque de stratégie de sortie porte atteinte à la durabilité des résultats.

111. Les témoignages recueillis auprès des groupements des femmes maraîchères indiquent que le projet, à travers son assistance, leur a donné une certaine visibilité, ces dernières étant en contact avec d'autres projets pour être assistées. Les ONG nationales partenaires ont également exprimé leur satisfaction par rapport aux compétences acquises grâce à la collaboration avec la FAO dans

le domaine humanitaire et de la résilience (ciblage, suivi-évaluation, outils de collecte, etc.) «C'est grâce au projet que nous avons bénéficié de la confiance de la FAO pour une autre initiative dans le domaine de la prévention des conflits fonciers» (agent, ONG partenaire).

112. Le projet a permis aux partenaires d'étendre leurs actions dans d'autres localités en créant des relations de collaboration avec les autorités et communautés locales. Cela a contribué, selon eux, à une meilleure compréhension des difficultés et vulnérabilités des populations. Les objectifs du projet s'alignent également sur les axes d'intervention desdits partenaires: sécurité alimentaire, dynamisation de l'économie familiale, agriculture.
113. Les services techniques et leurs agents sur le terrain ont contribué à la durabilité des acquis du projet. Les formations et les dotations en matériels dans le cadre de la santé animale par exemple permettront de faciliter les rappels à faire.
114. Cependant, l'absence de stratégie de sortie impliquant les services de l'État constitue un frein à la pérennisation des résultats.

3.5 Éléments affectant la performance

Le plan de suivi-évaluation adopte-il une approche pratique et suffisante dans sa mise en œuvre? Les informations ont-elles été collectées de manière systématique en utilisant des méthodes appropriées?

Constatation 14. Le projet est doté d'un système de suivi-évaluation. Cependant l'exécution de ce dernier n'a été effectif que tardivement après la campagne de 2021 suite à la révision du protocole de collecte de données avec le Ministère de l'agriculture, des forêts et du développement rural. Les capacités des partenaires en matière de suivi-évaluation sont faibles, ce qui a limité la collecte d'informations.

115. Le projet est doté d'un mécanisme de suivi-évaluation à trois niveaux (partenaires, services techniques et FAO), centralisé au niveau de l'UCP. Par rapport aux deux composantes de la FAO, un protocole a été signé avec la Direction de la planification du Ministère de l'agriculture pour la collecte des données qui étaient ensuite mises à la disposition de l'unité de suivi-évaluation du projet au sein de l'UCP. Les agents des partenaires et ceux des services techniques ont été dotés de tablette pour la collecte utilisant le logiciel KoboCollect. Les données collectées ont été automatiquement centralisées au niveau de l'UCP. Ce mécanisme a permis une collecte régulière des données.
116. Cependant, le mécanisme en place n'a pas toujours fonctionné, les résultats de la campagne agricole 2021 n'ont pas pu être collectés (production, rendement). Après avoir revu le protocole avec la Direction de la planification, la FAO a recruté et doté en équipements de travail (motos, carburants, tablettes) des agents en charge du suivi. La collecte et la remontée des informations ont été dès lors digitalisées et systématiques.
117. Les informations issues du système de suivi-évaluation ont permis à la FAO de prendre des décisions critiques pour le projet. Elles ont permis de réaliser l'ampleur du non-respect des critères de ciblage et de reprendre le processus mais également de montrer les preuves du succès du SRI, ce qui peut soutenir la décision d'extension du SRI à d'autres régions.

Constatation 15. Le mécanisme de retour d'information (plainte/retour d'informations) n'a pas fonctionné. Les bénéficiaires rencontrés ne sont pas au courant de l'existence d'un tel mécanisme.

118. Un mécanisme de «plainte/retour d'informations» hybride a été mis en place avec une ligne téléphonique gérée par l'UCP et des comités au niveau communautaire. Mais un tel mécanisme doit être basé sur les solutions communautaires et locales qui répondent aux besoins des

populations bénéficiaires vulnérables (qui n'ont généralement pas accès au téléphone). De l'avis général, le mécanisme en place n'a pas fonctionné, en raison de certaines réalités socioculturelles qui ne favorisent pas les plaintes/retours, surtout quand le comité est composé de leaders locaux comme dans le cas présent.

119. Les bénéficiaires ne sont pas au courant de l'existence d'un mécanisme de plainte/retour. Ils n'ont pas disposé de cartes de bénéficiaires pour rendre leur identification facile lors des distributions. Le cadre de résultat du projet contient un indicateur sur le mécanisme de plainte/retour intitulé «griefs reçus traités dans les délais». On remarque que la cible pour toute la durée du projet est de huit griefs traités dans les délais. Même si le projet a atteint cet objectif, cette cible reste faible en raison de la nature des activités (distributions de cash, d'intrants, de petits ruminants) et l'envergure nationale du projet. Pour un projet d'urgence, le mécanisme de plainte/feedback doit être fonctionnel dès la phase de ciblage, or dans le cas du PUSA aucun objectif n'a été fixé pour l'indicateur «griefs reçus traités dans les délais» pendant la première année de mise en œuvre du projet.

Constatation 16. Les résultats en matière de protection environnementale sont moyennement satisfaisants malgré les changements de comportement induits par le projet. Certains prérequis n'ont pas été pris en compte en matière de stockage ou de traitement des déchets.

120. L'un des défis (pour la protection environnementale) du projet était lié à la coexistence entre la politique de protection environnementale de la Banque mondiale (promue par l'Unité de coordination du PUSA) et celle de la FAO. Or, la FAO n'était pas tenue par les accords avec le gouvernement d'appliquer les normes environnementales de la Banque mondiale. Il a fallu un certain temps aux différents partenaires, notamment l'Unité de coordination, pour intégrer cet aspect d'intégration des normes.
121. L'équipe de protection environnementale (Unité de coordination) a été recrutée après l'achat des fertilisants et leur distribution aux directions régionales. Ces directions régionales ne disposaient pas des capacités de stockage nécessaires (magasins à proximité des bureaux et habitations).
122. La performance du projet en matière de protection environnementale est jugée moyennement satisfaisante par la majorité des personnes interrogées. Il a été demandé au ministère de construire un magasin de stockage et des études ont été faites pour envisager cette construction et la réhabilitation des magasins existants afin de respecter les normes de stockage (espace dédié et sécurisé, température, classification par dangerosité, sécurité).
123. Un autre défi environnemental concerne l'utilisation de jerricanes de pesticides acquis et mis à la disposition de la Direction de la protection des végétaux pour lutter contre les chenilles légionnaires, la mouche des fruits et toute autre maladie phytosanitaire alors qu'il n'existait pas d'incinérateur de jerricane en Guinée-Bissau. Ces jerricanes sont toujours stockés à la demande de la Banque mondiale. D'autres aspects comme les «safety-box» pour le stockage des pesticides n'étaient pas pris en charge dans la première phase des opérations mais ont été intégrés par le projet successivement.
124. Malgré les défis susmentionnés, le projet a mené des campagnes de sensibilisation afin de changer les comportements par rapport à la gestion des déchets qui ont été enterrés ou brûlés par les populations, alors que certains contenants de pesticides ont même été réutilisés pour transporter de l'eau. Un budget a été alloué à partir de février 2023 afin d'assurer le suivi en matière de protection environnementale jusqu'en octobre 2023.

125. Malgré la sensibilisation qui a permis le respect de mesures de protection telles que l'utilisation de masques, de gants, etc., les déchets issus de la vaccination n'ont toujours pas été incinérés, faute d'incinérateur dans la plupart des localités. Ces déchets ont été stockés et il a été demandé aux agents d'acheminer ces déchets vers Bafata (où se trouve un incinérateur). Une décision du gouvernement était attendue (à date de la mission) afin de procéder à l'incinération et d'éviter que ces déchets ne soient traités de manière «traditionnelle», c'est-à-dire brûlés ou enfouis. Les informations reçues montrent que les directions régionales prendront en charge l'incinération des déchets, dans le cadre d'un autre projet.
126. Dans le cadre de la réalisation des périmètres maraîchers, le projet a mené une étude d'impact environnementale pour le périmètre en cours de réalisation à Bissau; les trois autres périmètres pourraient être concernés dans le cadre de l'extension. Les périmètres devraient contribuer à diminuer la coupe de bois pour servir de clôture aux périmètres horticoles des femmes, étant donné que ces clôtures sont renouvelées chaque année et contribuent à la destruction de l'environnement.
127. Les différentes parties prenantes rencontrées estiment que le projet, à travers les sensibilisations, et les opérations de distribution de cash, matériels et semences, a contribué à la diminution de certaines pratiques agricoles néfastes (culture sur brûlis) pour l'environnement. De même, les différentes actions devraient diminuer l'impact négatif des déchets sur les populations.

3.6 Genre

Dans quelle mesure les considérations de genre ont-elles été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet? Le projet a-t-il été mis en œuvre en garantissant une participation et des bénéfices équitables entre les sexes?

Constataion 17. Le projet a intégré les aspects de genre dans les actions du projet au travers du ciblage et de la typologie des activités principalement dédiées aux femmes. Cependant, les risques de violence à l'égard des femmes ou encore les inégalités par rapport à l'accès à la terre n'ont pas été intégrés.

128. Dans le cadre des rencontres communautaires, les femmes ont été intégrées et des sensibilisations ont été conduites afin de donner la parole aux femmes exclues des centres décisionnels du projet. Une attention particulière a été donnée aux femmes impliquées dans l'élevage. «Par endroit, jusqu'à 75 pour cent des bénéficiaires des petits ruminants étaient des femmes». Dans les critères de ciblage, on comptait les femmes chefs de ménage et les veuves en plus des femmes enceintes et allaitantes, afin d'assurer leur participation au projet.
129. Les femmes sont les principales concernées par les activités de maraîchage. Il en est de même pour la culture du riz de bas fond. Les ressources générées sont contrôlées par les femmes pour les productions maraîchères mais également dans le cadre de la consommation alimentaire des ménages.
130. Les jeunes sont aussi impliqués dans les activités de production agricole et de cash conditionnel. On retrouve des jeunes filles dans les activités maraîchères en appui aux parents et des jeunes garçons dans la culture du riz, ces derniers n'ayant pas accès à la terre pour une exploitation personnelle.
131. Le projet a pris en compte et intégré les besoins des jeunes et des femmes, à travers les activités «argent contre travail». Un quota de 30 pour cent a été dédié aux bénéficiaires femmes et a été atteint dans les distributions de semences alors qu'elles ont représenté 22 pour cent pour le transfert monétaire. Les montants distribués ont ciblé des chefs de ménages qui sont

majoritairement des hommes: dans certaines localités, pour des considérations culturelles, certaines femmes souhaitent que l'argent soit remis aux hommes.

132. Les femmes ont été représentées dans les comités de plainte (un minimum d'une femme dans chaque comité). Elles ont été également impliquées dans les activités «argent contre travail» en exécutant des travaux de réhabilitation.
133. Les kits anti-covid-19 ont été distribués prioritairement aux personnes âgées, aux veuves vulnérables, aux ménages dirigés par des femmes, aux personnes avec des maladies chroniques, aux handicapés et aux familles avec des orphelins.
134. Malgré la prise en compte du genre, les entretiens réalisés avec le personnel et différentes parties prenantes soutiennent qu'il y a eu des risques mineurs de violence à l'égard des femmes liés au projet. Ces risques sont liés à la nature de certaines actions (distribution de cash) susceptibles d'influencer les rôles sociaux des femmes ou des hommes. C'est pour cela que le projet a tenté de signer un protocole avec l'ONG RENLOV pour la formation et le suivi des cas de violence à l'égard des femmes. Cependant, cette signature n'a pas été effectuée faute de ressources financières.
135. Dans certaines communautés du secteur de Boula où les femmes productrices ont bénéficié de semences, les rendements sont différents de ceux des hommes pour les mêmes variétés. Les échanges avec les populations montrent qu'elles occupent des terres moins fertiles, susceptibles d'être salinisées, par rapport à celles des hommes. Cela pose la nécessité d'actions complémentaires, comme le cash conditionnel (travail contre argent), dans ces localités afin de protéger ces terres contre la salinisation. Les travaux de réhabilitation des pistes rurales ont été également jugés pénibles par les femmes dans la région de Oio.

3.7 Engagement des parties prenantes

Quel est le degré de communication entre les parties prenantes du projet au niveau des acteurs institutionnels et au niveau des acteurs de mise en œuvre?

Constatation 18. Le projet a rencontré des difficultés de communication et de coordination dans sa cogestion entre l'UCP et la FAO. Les rôles et les responsabilités n'étant pas suffisamment partagés et compris.

136. Le projet a été placé sous la tutelle du Ministère de l'agriculture, des forêts et du développement rural, par l'intermédiaire de l'Unité de coordination du projet (UCP). La principale responsabilité de cette UCP a été la gestion du financement de la Banque mondiale et la coordination des contrats avec les partenaires d'appui à la mise en œuvre, le suivi de la mise en œuvre au travers des directions régionales du Ministère de l'agriculture, des forêts et du développement rural et afin d'assurer la liaison avec la Banque mondiale.
137. Le soutien de la FAO a consisté à assurer la supervision et la mise en œuvre des activités des composantes 1 et 2 du projet, à travers la Représentation de la FAO à Bissau appuyée par les divisions techniques et opérationnelles de la FAO à Rome, Dakar et Accra.
138. La FAO a travaillé directement avec le Ministère de l'agriculture, des forêts et du développement rural et ses directions régionales. Pour la majorité des activités de la composante 1 et 2, la FAO a collaboré avec des ONG locales (KAFO et Action pour le développement) et un prestataire financier privé afin de confirmer les zones ciblées et d'identifier les bénéficiaires dans les différentes régions et les opérations de transfert monétaire.

139. La collaboration avec l'Unité de coordination a été difficile en début de projet, dans la mesure où l'équipe qui la composait ne disposait pas des ressources nécessaires à son fonctionnement. Il est arrivé qu'elle réclame des rapports financiers à la FAO et des pièces justificatives, pièces que la FAO n'est pas censée fournir à une telle unité.
140. L'Unité de coordination était régie par les procédures de la Banque mondiale, alors que les activités de la FAO étaient régies par les procédures propres à l'Organisation. L'Unité de coordination n'a pas pris connaissance des procédures de la FAO d'après les entretiens. L'UCP était responsable, en tant que gestionnaire des fonds, du rapportage trimestriel à l'État et à la Banque mondiale. Cette configuration a généré de nombreuses difficultés dans la gouvernance du projet. À titre d'exemple, les rapports financiers certifiés de la FAO étaient annuels alors que ceux de l'Unité de coordination étaient trimestriels. Il était donc impossible de rapporter les informations financières sur une base trimestrielle sachant que le Bureau pays de la FAO n'est pas habilité à fournir de telles informations à l'Unité de coordination.
141. Ces défis ont été relevés grâce aux échanges entre la FAO et l'Unité de coordination afin qu'elle obtienne des informations financières non certifiées pour les besoins de rapportage à l'État et au bailleur.
142. L'incapacité de la partie gouvernementale à justifier les fonds reçus sur la base des conventions signées a poussé à faire évoluer le rôle de l'Unité de coordination qui a reçu des fonds supplémentaires afin d'assurer un suivi de proximité des activités et donc de s'impliquer dans la mise en œuvre des activités. Son implication dans des détails opérationnels de la gestion du projet, comme la validation des listes des bénéficiaires, a ralenti les opérations et in fine causé des retards dans la livraison de l'assistance. Le fait que l'Unité de coordination soit également en charge de la mise en œuvre (en s'appuyant souvent sur l'expertise de la FAO) a été source de «confusion» dans les relations entre les différentes parties prenantes.
143. L'instabilité institutionnelle a également constitué une difficulté dans la communication et surtout dans le choix des actions à mener. Le projet a connu au total quatre ministres de l'agriculture et il est arrivé que des ministres fassent des choix qui soient ensuite remis en question par leur successeur.

Constatation 19. Le projet a disposé d'une bonne planification stratégique au travers de la mise en place du Comité de pilotage.

144. Le Ministère de l'agriculture, des forêts et du développement rural a mis en place un Comité de pilotage et de suivi (COFIL) du projet composé des Directeurs Généraux de la planification, de l'agriculture, de l'élevage, du génie rural, de la Directrice des services de protection des végétaux, du Laboratoire national des semences, du Président de l'INPA, du Représentant du Ministère de l'économie et du plan, ainsi que d'autres personnes concernées. Présidé par le Ministre de l'agriculture, des forêts et du développement rural ou son représentant, le COFIL s'est réuni tous les six mois ou par convocation de son Président. Ce cadre a permis d'assurer la poursuite des objectifs stratégiques du projet.
145. L'UCP a été responsable de la gestion du cadre des résultats, où sont centralisées toutes les réalisations du projet. Les résultats du projet ont été documentés à travers des rapports périodiques (mensuel, trimestriel, semestriel, annuel). Il y a eu des rencontres mensuelles de l'UCP et des réunions internes du projet pour partager les leçons apprises et les expériences.

3.8 Gestion des connaissances

Quelles connaissances ayant une valeur et un potentiel d'application, de reproduction et d'utilisation plus larges ont été générées à partir des résultats et des expériences du projet?

Constatation 20. La mise en œuvre du projet a permis de générer des connaissances susceptibles d'être répliquées dans des projet similaires. Une stratégie de communication utilisant différents canaux a permis de disséminer les résultats acquis. La création d'un comité de pilotage a rendu possible la documentation des résultats à travers des rapports périodiques.

146. Le cash inconditionnel est un moyen de subvenir aux besoins urgents des populations les plus vulnérables, notamment insulaires (besoins en éducation, eau potable, santé, etc.) dont l'accès est difficile. L'expérience du PUSA montre que le cash distribué électroniquement n'est pas la meilleure option dans un contexte de faible couverture du réseau téléphonique dans certaines localités et d'accès limité des points de retraits. Des modalités hybrides pourraient être envisagées, paiements en espèce physiques assorties d'un suivi numérique des données et de gestion financière rapprochée.
147. Dans le cas du projet PUSA, en l'absence d'une autonomie de gestion des directions régionales, un protocole d'accord a été signé avec le Ministère de l'agriculture. Le constat est que les ressources nécessaires n'étaient pas disponibles à temps aux niveaux des directions régionales afin de mener les activités, notamment de distribution. Dans des contextes et configuration institutionnelle similaires, il est nécessaire d'avoir un ou plusieurs protocoles facilitant l'accès à temps des services régionaux aux ressources nécessaires pour l'exécution des activités. Dans le cas du PUSA, les directions régionales n'ont pas eu d'autonomie de gestion.
148. Le projet a fortement impliqué les communautés bénéficiaires dans sa stratégie de sensibilisation de masse contre la propagation de la covid-19; cette stratégie a été une réussite car elle a permis de diffuser les messages et d'obtenir l'adhésion des populations au respect des mesures barrières. Des projets similaires devraient se baser sur les communautés (leaders religieux, communautaires, jeunes, femmes, etc.) afin de sensibiliser, passer des messages dans un contexte de pandémie dominé par des rumeurs et réticences à adopter des mesures préventives.
149. Il ressort des différents entretiens notamment avec les fournisseurs que les quantités de semences demandées étaient disponibles sur le marché local. Le projet aurait pu organiser des foires afin de mettre en relation les bénéficiaires et les réseaux locaux de production et soutenir aussi ces derniers. En plus de l'étude des risques, un tel projet aurait également dû réaliser une étude de marché afin d'anticiper les conséquences ou déterminer les avantages des actions sur le tissu économique local. Une telle étude aurait éclairé les choix stratégiques du projet en l'orientant par exemple vers des foires, qui ont l'avantage de diminuer les prix des produits.
150. Dans un contexte d'urgence, le choix des produits à distribuer doit tenir compte de leur disponibilité sur le marché local ou du moins de l'existence d'un circuit court d'approvisionnement. Dans le cadre du PUSA, le seul choix des petits ruminants n'était pas opportun au regard des quantités. L'ouverture à la volaille et aux porcins (qui ont une forte valeur nutritionnelle et commerciale pour certaines communautés bénéficiaires) aurait permis, selon certains experts, de s'approvisionner localement.
151. Le projet PUSA a engagé la société Baltic spécialisée dans le contrôle de la qualité des intrants. Cette collaboration a permis d'assurer la qualité des intrants distribués. Dans un contexte où les fournisseurs ne sont pas des producteurs de semences, le recours à une société spécialisée permet d'acquérir des intrants de qualité.

152. Le PUSA ayant comme objectif la diversification alimentaire, les appuis en maraîchage (semences maraîchères, petits matériels) auraient pu être accompagnés de séances d'éducation nutritionnelle.
153. Enfin, les résultats et les expériences du PUSA confirment la nécessité de la prise en compte des capacités locales (gouvernement, ONG, fournisseurs) dans la conception des projets afin de choisir les meilleures options ou anticiper certains défis.

3.9 Communication

Dans quelle mesure les produits et activités de communication sont-ils susceptibles de soutenir la durabilité et la mise à l'échelle des résultats du projet?

Constatation 21. Le projet a mis en place une communication adaptée aux besoins locaux au travers de l'établissement de partenariats avec les radios communautaires.

154. Le projet a réalisé des produits de communication avec l'appui des experts de la FAO. Des partenariats ont été noués avec des radios communautaires pour les sensibilisations sur les activités agricoles et la prévention de la covid-19.
155. Pour plus de visibilité, le projet a mené des campagnes de sensibilisation sur plusieurs thèmes y compris le traitement des plants contre les parasites, l'espacement des plants, la vaccination des animaux, l'utilisation des médicaments vétérinaires «de la rue», etc. Ces opérations se sont appuyées sur des radios communautaires.
156. L'ensemble des communications ont été publiées dans le journal des Nations Unies et sur le réseau social Facebook (FAO, S. d.). Un bulletin informatif trimestriel a été partagé avec tous les partenaires de la FAO. Ce bulletin présente les actions en faveur du projet avec un accent sur les bénéficiaires/la population en donnant la parole aux femmes et autres bénéficiaires vulnérables. Les différents bulletins d'information et les vidéos réalisées ont été publiés sur l'intranet de la FAO. Cette communication s'est inscrite dans la stratégie de communication de la FAO en Guinée-Bissau avec l'appui de l'équipe de communication du Bureau régional de Dakar.
157. La stratégie de communication a consisté à impliquer les autochtones et à diffuser les messages dans les langues locales. Le choix de la radio communautaire s'est inscrit dans cette approche car elle constitue le vecteur le plus écouté, la couverture en réseau internet n'étant pas nationale.
158. La communication du projet, en s'appuyant sur la stratégie du Haut-Commissariat à la covid-19, a contribué à diminuer le risque de propagation de la covid-19 à court terme. Les autres initiatives impliquant les radios communautaires au profit des producteurs/paysans disposent d'un potentiel de durabilité, même après le projet.

4. Conclusions et recommandations

4.1 Conclusions

159. Sur la base des questions d'évaluation abordées lors de la présente évaluation finale ainsi que des constats énoncés, les conclusions suivantes sont formulées.

Conclusion 1. La conception du projet n'a pas pris en compte les préférences des bénéficiaires et les capacités de la partie gouvernementale. Les actions du projet ont été pertinentes dans le contexte de la Guinée-Bissau caractérisé par l'insécurité alimentaire mais les modalités d'assistance n'ont pas pris en compte les préférences des bénéficiaires, qui n'ont pas été impliqués dans le choix desdites modalités. Les difficultés rencontrées dans la distribution de semences, de l'aliment bétail mais également dans le stockage et le traitement des déchets démontrent notamment que les services techniques de l'État disposent de faibles capacités qui n'ont pas été prises en compte lors de la conception du projet.

Conclusion 2. Le projet a atteint des résultats probants qui ont contribué à l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages bénéficiaires. Cependant, les défis rencontrés (liés aux faibles capacités des services de l'État, au transport et à la mise en quarantaine des animaux distribués ainsi qu'à des contingences externes liées au contexte de covid-19) ont entravé l'atteinte de certains résultats (en lien avec les distributions de petits ruminants, de semences, d'aliment bétail, etc.). L'assistance distribuée et les différents appuis du projet ont permis aux bénéficiaires d'améliorer leur sécurité alimentaire (dépenses alimentaires, production agricole améliorée) et de renforcer les moyens d'existence (bétail, semences, infrastructures communautaires, etc.). Mais les défis rencontrés ont privé certains bénéficiaires de semences, de petits ruminants (en raison des pertes) et d'aliment bétail empêchant l'atteinte de certains résultats. À titre d'exemple, certains des bénéficiaires rencontrés n'ont pas reçu l'aliment bétail ni les semences distribuées.

Conclusion 3. Le projet a été exécuté financièrement à hauteur de 99 pour cent. Cependant, certaines interventions ont été mises en œuvre de façon inefficace (petits ruminants, transferts monétaires aux plus démunis). L'équipe de l'évaluation estime que le projet aurait pu innover en optant pour des modalités hybrides ou un système communautaire de redistribution de petits ruminants aux non-bénéficiaires après un cycle de production. Cela aurait permis d'atteindre un nombre plus important de personnes dans le besoin.

Conclusion 4. Les résultats du projet liés aux activités de renforcement de capacités (SRI, CEP, etc.) sont durables. Le projet a ouvert des possibilités aux ONG et au gouvernement pour des interventions futures dans le domaine de la résilience. Cependant, la durabilité des résultats liée aux activités d'appui à la production, de réhabilitation, de travail contre argent ou encore de distribution de petits ruminants dépend du soutien des services techniques de l'État pour le suivi après le projet. Les services techniques ayant été parties prenantes au projet, il leur revient d'assurer non seulement le suivi des acquis du projet mais également de les consolider (à travers d'autres initiatives présentes dans les localités d'intervention). Les petits ruminants distribués par exemple ont besoin de suivi, les femmes maraîchères de renforcement des capacités pour l'utilisation des semences distribuées, etc. La durabilité des acquis passe par des services techniques qui jouent pleinement leur rôle régalien de suivi/appui aux activités de sécurité alimentaire et moyens d'existence des populations vulnérables.

Conclusion 5. Le projet n'a disposé d'un système de suivi-évaluation fonctionnel permettant la prise de décisions informées qu'à partir de la deuxième année de mise en œuvre. Des données ont été régulièrement collectées et traitées pour éclairer la prise de décisions. Ce système, animé par les ONG partenaires, la FAO et l'Unité de coordination, s'appuyait sur des outils digitaux de collecte des données (utilisant le logiciel KoboCollect), des rencontres de coordination et des réunions périodiques.

Conclusion 6. Le genre a été pris en compte dans la mise en œuvre du projet à travers des critères de ciblage garantissant une participation de tous les sexes et couches sociales. Cependant, ceci n'a pas garanti une équité des bénéficiaires du projet entre ces différents groupes cibles en raison des inégalités sociales (par rapport à l'accès à la terre par exemple). Au-delà du ciblage des hommes, des femmes, des jeunes et autres personnes vulnérables, le projet n'a pas pris en compte les inégalités liées au genre afin d'apporter une réponse équitable. À titre d'exemple, la question du contrôle des ressources dans le cadre des distributions de cash aux femmes bénéficiaires ou celle liée à la sécurisation du bétail distribué aux personnes âgées, ou encore la participation des femmes aux activités de travail contre argent au même titre que les hommes, auraient pu être mieux analysées et prises en compte. Cela aurait permis d'apporter une réponse équitable en fonction des inégalités existantes.

Conclusion 7. La collaboration entre la FAO et l'UCP a souffert d'ambiguïtés, ce qui a sensiblement affecté la conduite du projet lors de son lancement, et a contribué à en limiter l'efficacité et l'efficience. Les rôles et responsabilités mal définis et incompris ont engendré des défis substantiels. La collaboration avec la FAO, bien que cruciale, a été marquée par des difficultés dues aux différences procédurales et aux attentes divergentes entre les parties. Les exigences de rapports financiers trimestriels par l'Unité de coordination, en contradiction avec les pratiques annuelles de la FAO ont ajouté à la complexité de la gestion. Malgré ces obstacles, des échanges constructifs ont permis de surmonter certains défis, bien que l'implication de l'Unité de coordination dans des détails opérationnels ait parfois ralenti les activités. Enfin, l'instabilité institutionnelle et les changements fréquents de ministres ont compliqué la prise de décisions cohérentes et la planification à long terme, illustrant les difficultés systémiques dans la gouvernance de ce projet.

4.2 Recommandations

Recommandation 1. Pour les futurs projets, il est essentiel de renforcer l'implication des bénéficiaires dès la phase de conception afin de s'assurer que leurs besoins spécifiques et les modalités d'actions les plus prometteuses soient pris en compte. Une approche participative permettrait de mieux adapter les modalités d'assistance aux attentes locales, améliorant ainsi le déroulement des interventions. Une analyse approfondie des inégalités de genre spécifiques est également essentielle pour apprécier les dynamiques de contrôle des ressources, l'accès à la terre et les besoins spécifiques des groupes vulnérables quels qu'ils soient.

Recommandation 2. Pour les futurs projets visant à améliorer la sécurité alimentaire, il est crucial de s'assurer que les services déconcentrés (régionaux) disposent des capacités et d'une certaine autonomie de gestion financière pour exécuter les activités afin de faciliter l'appropriation du projet et de mieux affronter les défis techniques, logistiques et contextuels. Ceci inclut la formation du personnel et la mise en place de protocoles de quarantaine plus efficaces pour les animaux distribués.

Recommandation 3. Lors de la formulation de projets similaires l'équipe de l'évaluation suggère la prise en compte des éléments suivants:

- i. Envisager des modalités hybrides (cash, coupon, distribution alimentaire) en fonction des réalités des différentes localités: ces modalités hybrides permettraient de s'adapter à la réalité des différentes localités (accès géographique, disponibilité des denrées alimentaires, ville ou village, couverture téléphonique, existence de point de vente Orange money, etc.) et de choisir ainsi la modalité la plus adaptée.
- ii. Adopter l'approche CEP pour les autres cultures (arachide, niébé) afin de démontrer les capacités de rendement de celles-ci et le potentiel d'augmentation de leur production. Capitaliser sur le potentiel existant pour la production de riz (SRI) (par exemple à Bafota et Gabu).

- iii. Privilégier des travaux non complexes pour le choix des travaux «argent contre travail» et fournir les matériels et équipements de protection nécessaires afin d'alléger la pénibilité des travaux à réaliser.
- iv. Éviter de distribuer du bétail en l'absence de systèmes de quarantaine fonctionnels.
- v. Exiger la participation d'un agent vétérinaire en appui au fournisseur/commerçant dans le processus d'achat des petits ruminants afin d'assurer la bonne santé des animaux à distribuer. Cela permettrait d'améliorer la qualité des animaux fournis et d'assurer le respect des normes lors du transport et la mise en quarantaine.

Recommandation 4. La durabilité des résultats passe souvent par la création de synergies avec d'autres programmes de développement rural et de sécurité alimentaire en cours dans les zones d'intervention, afin de renforcer et d'étendre les bénéfices du projet. La FAO devrait donc prendre l'initiative d'un cadre de coordination des actions de résilience/sécurité alimentaire au niveau du pays. Enfin, elle devrait assurer l'élaboration d'une stratégie de sortie identifiant les acteurs clés étatiques responsables de la pérennisation de certaines activités au-delà de la durée du projet.

Bibliographie

Références bibliographiques

Banque mondiale. 2024. The World Bank in Guinea-Bissau, dans *Wordbank.org*. <https://www.worldbank.org/en/country/guineabissau/overview> [consulté le 10 janvier 2025]

FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture). 2020. *Document du projet PUSA*, août 2020.

FAO. 2024. *Rapport final du projet PUSA*, mars 2024.

FAO. S.d. Page Facebook du projet PUSA, dans *Facebook.com*. https://www.facebook.com/story.php?story_fbid=425677246684573&id=100077269041955&mibextid=WC7FNe&rdid=qjaYNGNAJVn3bJqo [consulté le 10 janvier 2025]

Integrated Food Security Phase Classification (IPC). 2019. *Cadre harmonisé au Sahel et en Afrique de l'Ouest, projection juin-août 2020*.

Programme alimentaire mondial. 2023. *Guinea Bissau Country Brief*, May 2023. <https://reliefweb.int/report/guinea-bissau/wfp-guinea-bissau-country-brief-may-2023> [consulté le 10 janvier 2025]

République de Guinée-Bissau. 2015a. *Guinée-Bissau 2025. Plan stratégique et opérationnel 2015-2020 «terra ranka», document 1: résumé exécutif*, mars 2015. <https://faolex.fao.org/docs/pdf/gbs176530.pdf> [consulté le 10 janvier 2025]

République de Guinée-Bissau. 2015b. *Programme national de sécurité alimentaire de la Guinée-Bissau*.

République de Guinée-Bissau. 2022. *Programme national d'investissement agricole de la Guinée-Bissau*.

Sylla, M. 2010. *Évaluation de la pauvreté version provisoire*. Décembre 2010, Bissau. https://www.stat-guineebissau.com/Menu_principal/Publicações/ILAP/perfil_pbrea_2010.pdf [consulté le 10 janvier 2025]

Système des Nations Unies, Guinée-Bissau. 2013. *Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable et l'aide au développement 2013-2017*. <https://guinea-bissau.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/UNDAF2013-2017.pdf> [consulté le 10 janvier 2025]

von Grebmer, K., Bernstein, J., Mukerji, R., Patterson, F., Wiemers, M., Ní Chéilleachair, R., Foley, C., Gitter, S., Ekstrom, K. et Fritschel, H. 2019. *2019 Global Hunger Index: The Challenge of Hunger and Climate Change*. Welthungerhilfe, Bonn (Allemagne) et Concern Worldwide, Dublin (Irlande).

Lectures complémentaires

FAO. 2021. *Document du projet PUSA, Avenant 1*, janvier 2021.

FAO. 2022. *Document du projet PUSA, Avenant 2*, septembre 2022.

FAO. 2022. *Projet d'urgence de sécurité alimentaire en Guinée-Bissau (PUSA), rapport d'avancement*, janvier 2022.

FAO. 2022. *Projet d'urgence de sécurité alimentaire en Guinée-Bissau (PUSA), deuxième mission d'appui à la mise en œuvre et revue à mi-parcours du projet, aide-mémoire*, juin 2022.

Appendice 1. Liste des personnes interrogées

| Nom | Prénom | Institution/agence | Rôle |
|--|---------------------|--|---|
| Entretiens individuels avec les partenaires internes | | | |
| Augusto | Jose | Ministère de l'agriculture, des forêts et du développement rural | Vétérinaire zone de Mansoa |
| Biag | Fernando | Unité de coordination nationale du projet | Expert protection environnementale |
| Conde | Mame Samba | Ministère de l'agriculture, des forêts et du développement rural | Directeur régional de l'agriculture Mansoa |
| Camara | Faimata | FAO Guinée-Bissau | Chargé de communication à la FAO |
| Da Costa | Apa Patrao | Unité de coordination nationale du projet | Coordonnateur national PUSA |
| Dos Santos | Sidney | ONG Federação camponesa kafo | Chargé de programmes |
| Domigas | Manuela | Ministère de l'agriculture, des forêts et du développement rural | Directrice régionale de l'élevage Gabu |
| Mango | Eugenio Jeages | ONG ECAS | Coordonnateur projet PUSA |
| Injai | Julio Malam | Ministère de l'agriculture, des forêts et du développement rural | Directeur Général/agriculture |
| Sambou | Quintino | Ministère de l'agriculture, des forêts et du développement rural | Délégué secteur agriculture Bissora |
| Entretiens en ligne avec les partenaires internes | | | |
| Abreu | Lourenço | Unité de coordination nationale du projet | Consultant/agronome |
| Cardoso | Leonildo | Unité de coordination nationale du projet | Expert agronome |
| Correia | Apia | FAO Guinée-Bissau | Consultant vétérinaire |
| Dhassi | Djamila | Prestataire | Responsable Orange money Bissau |
| Emballo | Aliu | FAO Guinée-Bissau | Consultant suivi-évaluation |
| India | Ludmila Jose Zamora | Unité de coordination nationale du projet | Experte protection sociale |
| Kande | Moulaye | Prestataire | Représentant fournisseurs semences /sedab |
| Mbogji | Mafaly | Prestataire | Représentant fournisseurs semences /phytosem |
| Tedo | Mario | FAO Guinée-Bissau | Expert opération |
| Entretiens avec des leaders des communautés bénéficiaires | | | |
| | | Antotinha | Bénéficiaire cash conditionnel |
| | | Antotinha | Bénéficiaire cash conditionnel |
| | | Homme leader à Capatres | Bénéficiaire cash conditionnel |
| | | Pitché | Bénéficiaire de semences céréalières |
| | | Coiadazinho | Bénéficiaire de semences maraîchères et matériel agricole |
| | | Capatres | Bénéficiaire cash inconditionnel |
| | | Canual | Bénéficiaire de mouton et aliment de bétail |

Appendice 1. Liste des personnes interrogées

| Nom | Prénom | Institution/agence | Rôle |
|------------|---------------|---|---|
| | | Capatres | Bénéficiaire cash inconditionnel |
| | | Djalicunda | Bénéficiaire cash conditionnel |
| | | Canual | Bénéficiaire de mouton et aliment de bétail |
| | | Femme leader à Coiadazinho | Bénéficiaire de semences céréalières |
| | | Antotinha | Bénéficiaire cash inconditionnel |
| | | Périmètre Pinto Brasil à Bissau | Bénéficiaire de semences maraichères |
| | | Canual | Bénéficiaire de mouton et aliment de bétail |
| | | Périmètre Pinto Brasilla Bissau | Bénéficiaire de semences maraichères |
| | | Femme leader au périmètre Granja à Bissau | Bénéficiaire de semences maraichères et matériel agricole |
| | | Femme leader au périmètre Granja à Bissau | Bénéficiaire de semences maraichères et matériel agricole |
| | | Nhieli | Bénéficiaire de semences céréalières |
| | | Coiadazinho | Bénéficiaire de semences maraichères et matériel agricole |
| | | Femme leader à Coiadazinho | Bénéficiaire de semences maraichères |
| | | Capatres | Bénéficiaire cash conditionnel |
| | | Capatres | Bénéficiaire cash conditionnel |
| | | Canual | Bénéficiaire de mouton et aliment de bétail |
| | | Canual | Bénéficiaire de mouton et aliment de bétail |
| | | Capatres | Bénéficiaire cash inconditionnel |
| | | Antotinha | Bénéficiaire cash conditionnel |
| | | Antotinha | Bénéficiaire cash conditionnel |
| | | Homme leader Capatres | Bénéficiaire cash conditionnel |
| | | Pitché | Bénéficiaire de semences céréalières |
| | | Coiadazinho | Bénéficiaire de semences maraichères et matériel agricole |
| | | Capatres | Bénéficiaire cash inconditionnel |
| | | Canual | Bénéficiaire de mouton et aliment de bétail |
| | | Capatres | Bénéficiaire cash inconditionnel |
| | | Djalicunda | Bénéficiaire cash conditionnel |
| | | Canual | Bénéficiaire de mouton et aliment de bétail |
| | | Femme leader à Coiadazinho | Bénéficiaire de semences céréalières |

| Nom | Prénom | Institution/agence | Rôle |
|------------|---------------|---|---|
| | | Antotinha | Bénéficiaire cash inconditionnel |
| | | Périmètre Pinto Brasil à Bissau | Bénéficiaire de semences maraichères |
| | | Canual | Bénéficiaire de mouton et aliment de bétail |
| | | Périmètre Pinto Brasil Bissau | Bénéficiaire de semences maraichères |
| | | Femme leader au périmètre Granja à Bissau | Bénéficiaire de semences maraichères et matériel agricole |
| | | Femme leader au périmètre Granja à Bissau | Bénéficiaire de semences maraichères et matériel agricole |
| | | Nhieli | Bénéficiaire de semences céréalières |
| | | Coiadazinho | Bénéficiaire de semences maraichères et matériel agricole |
| | | Femme leader à Coiadazinho | Bénéficiaire de semences maraichères |
| | | Capatres | Bénéficiaire cash conditionnel |
| | | Capatres | Bénéficiaire cash conditionnel |
| | | Canual | Bénéficiaire de mouton et aliment de bétail |
| | | Canual | Bénéficiaire de mouton et aliment de bétail |
| | | Capatres | Bénéficiaire cash inconditionnel |

Appendice 2. Matrice d'évaluation

| Questions d'évaluation | Sous-questions/indicateurs | Commentaires | Méthodes/informateurs |
|--|--|--|---|
| Pertinence: Quelle est la pertinence du projet par rapport: i) au contexte (économique, environnemental, social et politique) du pays; ii) aux besoins et priorités des populations et des partenaires/institutions nationales? | | | |
| 1.1 La conception du projet a-t-elle été appropriée pour produire les résultats escomptés? | La stratégie du projet permet la délivrance des appuis aux communautés tels que consignés dans le Document de projet. | Identifier les actions clés du projet au profit des bénéficiaires. Identifier les besoins des populations. | Entretiens individuels, groupes de discussion et revue documentaire / bénéficiaires, personnel du projet, partenaires étatiques et ONG. |
| | Les actions/activités du projet destinées aux bénéficiaires répondent aux besoins existants. | Analyser la pertinence des réponses du projet par rapport aux besoins. Déterminer l'écart dans la prise en compte des besoins des populations par le projet. | |
| 1.2. La pertinence du projet a-t-elle changé depuis sa conception du fait de nouvelles politiques, plans ou programmes nationaux affectant la pertinence des objectifs et des buts initiaux du projet? | Dans quelle mesure le projet s'aligne-t-il sur les priorités du Gouvernement de Guinée-Bissau? | Identification des changements politiques, plans ou programmes nationaux affectant la pertinence des objectifs et des buts initiaux du projet Déterminer la mesure dans laquelle le projet a su s'adapter ou pas aux changements intervenus. | Entretiens individuels, groupes de discussion et revue documentaire / bénéficiaires, personnel du projet, partenaires étatiques et ONG. |
| | Nouvelles politiques, plans ou programmes nationaux affectant la pertinence des objectifs et des buts initiaux du projet. | | |
| | Le projet s'est adapté aux changements du contexte (politique, institutionnel, légal, sécuritaire, etc.) intervenu lors de la mise en œuvre. | | |
| 1.3. Y a-t-il eu des synergies entre le projet et d'autres projets mis en œuvre par la FAO ou d'autres acteurs du secteur (institutionnels, ONG)? | Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence ou complémentaires avec d'autres projets de la FAO, des institutions ou d'autres acteurs? | Déterminer les initiatives d'autres programmes (FAO et autres acteurs) dans les communautés cibles. Analyser le degré de complémentarité entre les objectifs, produits et activités du projet et celui des autres programmes/projets existants. | Entretiens individuels, groupes de discussion et revue documentaire / bénéficiaires, personnel du projet, partenaires étatiques et ONG. |
| | Les objectifs, produits et activités du projet ne sont pas des duplications d'autres initiatives dans les localités cibles. | | |
| | Les objectifs, produits et activités du projet complètent les initiatives existantes afin de | | |

| Questions d'évaluation | Sous-questions/indicateurs | Commentaires | Méthodes/informateurs |
|--|---|---|--|
| | mieux répondre aux besoins des communautés cibles. | | |
| | La stratégie du projet tient compte des autres initiatives de projets, programmes de la FAO, acteurs institutionnels et autres acteurs. | | |
| 1. Efficacité: Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux résultats spécifiques des composantes 1 et 2 et à leurs objectifs? | | | |
| 2.1. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la distribution d'intrants agricoles pendant la première saison horticole (novembre 2020 - mars 2021), la première saison pluviale (juin-novembre 2021) et la deuxième saison horticole (novembre 2021 - mars 2022) (composante 1)? | <p>Appréciation du mécanisme: implication des services techniques de l'État/communautés locales.</p> <p>Le projet est parvenu à délivrer en temps opportun les intrants agricoles et les petits ruminants.</p> <p>Défis rencontrés dans la livraison des intrants et petits ruminants aux bénéficiaires finaux.</p> <p>Utilisation, résultats, effets des distributions d'intrants et des petits ruminants sur les populations bénéficiaires.</p> <p>Qualité/adaptation des intrants au contexte local.</p> <p>Appréciation des quantités d'intrants reçues</p> <p>Appréciation de l'accompagnement/formation du projet au bénéfice des agriculteurs.</p> <p>Existence d'un mécanisme de plainte/feed-back fonctionnel.</p> | <p>Déterminer le mécanisme de ciblage des bénéficiaires.</p> <p>Déterminer la quantité et la qualité (y compris la dotation en temps opportun) de l'assistance.</p> <p>Apprécier les résultats/effets de l'assistance reçue.</p> <p>Vérifier l'existence et la fonctionnalité du mécanisme de retour d'information.</p> | .Entretiens individuels, groupes de discussion et revue documentaire / bénéficiaires, personnel du projet, partenaires étatiques, ONG et prestataires. |

| Questions d'évaluation | Sous-questions/indicateurs | Commentaires | Méthodes/informateurs |
|---|---|--|---|
| <p>2.2. Dans quelle mesure le projet a-t-il apporté un soutien à la mise en place de filets de protection sociale au profit des ménages vulnérables touchés (composante 2)?</p> | Mécanisme de ciblage et défis rencontrés. | Déterminer le mécanisme de ciblage des bénéficiaires. | <p>Entretiens individuels, groupes de discussion et revue documentaire / bénéficiaires, personnel du projet, partenaires étatiques, ONG et prestataires</p> |
| | Le projet a-t-il apporté l'assistance due à temps (montant, période distribution). | Déterminer la quantité et la qualité (y compris la dotation en temps opportun) de l'assistance. | |
| | Implication des services techniques de l'État | Apprécier les résultats/effets de l'assistance reçue. | |
| | Appréciation des montants reçus par rapport au coût de la vie/autres projets similaires. | Vérifier l'existence et la fonctionnalité du mécanisme de retour d'information. | |
| | Appréciation des conditions de distribution: temps d'attente, sécurité, distance au site etc. | | |
| | Utilisation du montant reçu. | | |
| | Préférence d'autres modalités (argent contre travail: appréciation du taux journalier). | | |
| | Existence d'un mécanisme de plainte feed-back fonctionnel. | | |
| <p>3. Efficience: Le projet a-t-il été mis en œuvre de manière efficiente par rapport à la mobilisation et l'utilisation des ressources?</p> | | | |
| <p>3.1. Dans quelle mesure le projet a-t-il cherché à innover en proposant des approches nouvelles facilitant sa mise en œuvre?</p> | La meilleure stratégie de gestion/utilisation des ressources a été adoptée par le projet pour les résultats escomptés. | Déterminer la suffisance des ressources par rapport aux résultats escomptés. | <p>Entretiens individuels et revue documentaire / personnel du projet, partenaires étatiques.</p> |
| | Existence d'approches nouvelles efficaces, innovantes facilitant la mise en œuvre du projet. | Identifier les approches innovantes/efficaces de gestion des ressources pour atteindre les mêmes résultats | |
| <p>3.2. Quel est le degré d'efficience de la FAO dans l'exécution des procédures du projet?</p> | Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles, etc.) étaient-elles suffisantes afin d'aboutir aux résultats attendus? | Déterminer le degré d'atteinte des critères d'efficience par rapport aux procédures de la FAO. | |

| Questions d'évaluation | Sous-questions/indicateurs | Commentaires | Méthodes/informateurs |
|--|--|---|--|
| | Quel est le taux d'utilisation des ressources? Appréciation par rapport aux normes de la FAO. | | |
| 4. Durabilité | | | |
| 4.1. Les résultats du projet sont-ils durables, quelle est la probabilité que ces derniers perdurent au-delà de la clôture du projet? | Le projet a apporté un changement positif dans le renforcement de la résilience des populations bénéficiaires. | Déterminer/trouver des preuves de la contribution du projet au renforcement de la résilience des communautés. Identifier les contributions du projet à d'autres initiatives d'acteurs institutionnels. | Entretiens individuels et revue documentaire / personnel du projet, partenaires étatiques, ONG de mise en œuvre. |
| | Quel changement réel, prévu ou imprévu, intentionnel ou non intentionnel le projet a-t-il induit? | | |
| 4.2. Dans quelle mesure les bénéfices tirés par le projet ont-ils été mis à l'échelle au niveau institutionnel? | Les actions du projet ont profité à d'autres initiatives des partenaires institutionnels (ONG ou communautés). | Déterminer la mesure dans laquelle les acquis du projet en matière de renforcement des capacités des acteurs institutionnels continueront à profiter aux actions de développement à la fin du projet. | |
| | Le projet a contribué à renforcer les capacités des partenaires. | | |
| | Les actions de renforcement des capacités du projet contribuent à la continuité des réalisations/acquis. | | |
| 5. Éléments affectant la performance | | | |
| 5.1. Le plan de suivi-évaluation adopte-t-il une approche pratique et suffisante dans sa mise en œuvre? Les informations ont-elles été collectées de manière systématique en utilisant les méthodes appropriées? | Existence d'un système de suivi-évaluation fonctionnel et doté de ressources nécessaires. | Déterminer l'existence ou non d'un mécanisme de suivi-évaluation fonctionnel utilisé pour la prise des décisions. Identifier les principaux événements ayant affecté la mise en œuvre et les résultats du projet ainsi que les mesures correctives prises. | Entretiens individuels et revue documentaire / personnel du projet, partenaires étatiques, ONG de mise en œuvre, prestataires. |
| | Collecte systématique d'informations de qualité. | | |
| 5.2. Les informations tirées du suivi et évaluation ont-elles été utilisées de manière appropriée dans les processus de prise de décisions? | Preuves de l'utilisation des données de suivi-évaluation pour la prise de décisions. | Vérifier la conformité du stockage et de la gestion des emballages des | |

| Questions d'évaluation | Sous-questions/indicateurs | Commentaires | Méthodes/informateurs |
|---|---|---|---|
| 5.3. Quelles ont été les conséquences de la covid-19 et de la crise en Ukraine sur le pays et le projet? | Principaux évènements ayant affecté la mise en œuvre du projet et les résultats du projet et mesures correctives: covid-19, crise ukrainienne, autres risques. | pesticides avec les standards de la FAO. | |
| 5.4. Dans quelle mesure le stockage était-il conforme au Plan de gestion des pestes et pesticides (PGPP) et aux conditions environnementales, sanitaires et sécuritaires du manuel de la FAO? | Conformité avec le Plan de gestion de pestes et pesticides, particulièrement en ce qui concerne les magasins du Service de protection végétale pour le stockage des pesticides et engrais, ainsi qu'en ce qui concerne le stockage des emballages vides de pesticides et engrais. | | |
| | Adéquation du stockage aux conditions environnementales, sanitaires et sécuritaires du Manuel de la FAO. | | |
| 6. Genre | | | |
| 6.1. Dans quelle mesure les considérations de genre ont-elles été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet? Le projet a-t-il été mis en œuvre en garantissant une participation et des bénéfices équitables entre les sexes? | Le projet a intégré le genre (besoins des jeunes, femmes, hommes et autres personnes discriminées) dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation. Le projet a développé des stratégies afin que ses actions ne délaissent aucune couche des populations bénéficiaires. Les changements positifs dus aux actions du projet ont profité aux couches vulnérables dont les femmes et les jeunes victimes. Les partenaires ont été sensibilisés pour la prise en compte de la dimension de genre dans la mise en œuvre du projet. Les outils du projet prennent effectivement en compte la dimension de genre. | Déterminer la mesure dans laquelle le projet a pris en compte le genre dans ses différentes phases. Ressortir les preuves des effets positifs du projet sur l'autonomisation des femmes et la prise de décisions des bénéficiaires. | Entretiens individuels et revue documentaire / personnel du projet, partenaires étatiques, ONG de mise en œuvre, bénéficiaires. |

| Questions d'évaluation | Sous-questions/indicateurs | Commentaires | Méthodes/informateurs |
|--|---|---|--|
| 6.2. Dans quelle mesure le projet a-t-il renforcé les capacités des femmes en termes d'autonomisation et dans le cadre de la prise de décision (dimensions «égalité des genres et autonomisation des femmes»)? | Le projet a eu des effets sur les inégalités de genre dans les communautés ciblées. Preuves du renforcement de l'autonomisation et de la prise de décisions des femmes. | | |
| 7. Engagement des parties prenantes | | | |
| 7.1. D'autres acteurs, tels que la société civile, la population autochtone ou le secteur privé, ont-ils été impliqués dans la conception ou la mise en œuvre du projet, et quel en a été l'effet sur les résultats du projet? | Dans quelle mesure les différentes parties prenantes (la société civile, la population autochtone ou le secteur privé, les institutions) ont-elles été associées à la conception du projet ou la mise en œuvre du projet? | Déterminer le degré d'implication des parties prenantes à la conception et mise en œuvre du projet. Apprécier le fonctionnement de la structure de gouvernance du projet et les défis qu'elle a rencontrés, notamment en termes de communication. | Entretiens individuels et revue documentaire / personnel du projet, partenaires étatiques, ONG de mise en œuvre. |
| 7.2. Quel est le degré de communication entre les parties prenantes du projet au niveau des acteurs institutionnels et au niveau des acteurs de mise en œuvre? | Fonctionnement de la structure de gouvernance du projet. | | |
| 7.3. Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet au regard des relations acteurs institutionnels/acteurs de mise en œuvre? | Quelles sont les difficultés en lien avec la gouvernance du projet et la communication entre les parties prenantes dans la mise en œuvre du projet? | | |
| 8. Gestion des connaissances | | | |
| 8.1. Quelles connaissances ayant une valeur et un potentiel d'application, de reproduction et d'utilisation plus larges ont été générées à partir des résultats et des expériences du projet? | Leçons et enseignements tirés de la mise en œuvre du projet susceptibles d'être répliqués dans des projets similaires | Identifier les leçons apprises dans la mise en œuvre du projet et la mesure dans laquelle ces leçons sont capitalisées et disséminées. Recueillir les suggestions pour des actions similaires sur la base des expériences tirées de la mise en œuvre du présent projet. | Entretiens individuels et revue documentaire / personnel du projet, partenaires étatiques, ONG de mise en œuvre, bénéficiaires, prestataires et bailleurs. |
| 8.2. Dans quelle mesure les produits et activités de communication sont-ils susceptibles de soutenir la durabilité et la mise à l'échelle des résultats du projet? | Le projet a-t-il une stratégie de communication? En quoi les produits de la communication du projet pourront-ils servir à la durabilité/mise à l'échelle des actions initiées? | | |

Appendice 2. Matrice d'évaluation

| Questions d'évaluation | Sous-questions/indicateurs | Commentaires | Méthodes/informateurs |
|---|---|--------------|-----------------------|
| 8.3. Comment le projet évalue-t-il, documente-t-il et partage-t-il ses résultats, leçons apprises et expériences? | Existence d'un mécanisme/cadre d'apprentissage dans le cadre du projet. Dans quelle mesure le projet évalue-t-il, documente-t-il et partage-t-il ses résultats, leçons apprises et expériences? | | |
| 8.4. Qu'est-ce qui aurait dû être différent et qu'est-ce qui devrait être évité dans la prochaine phase des projets? | Le projet a réalisé des actions qui auraient dû être faites autrement pour plus d'efficacité. | | |
| 8.5. Quels sont les principaux défis que vous avez rencontrés dans le cadre du projet? Qu'est-ce que le projet a fait pour relever ces défis? | Le projet a pris des mesures correctives pour atténuer/relever les défis rencontrés. | | |
| 8.6. Quelles sont vos suggestions pour des projets similaires? | L'expérience du projet permet de formuler des suggestions pour améliorer la qualité de réalisation des projets similaires. | | |

Bureau de l'évaluation
evaluation@fao.org
www.fao.org/evaluation

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
Rome, Italie