



MINISTERE DU PLAN ET
DU DEVELOPPEMENT

Coordination Nationale des
Projets et Programmes PNUD



Au service
des peuples
et des nations

Programme CIV 1000 101 229

**EVALUATION FINALE DU PROGRAMME D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DES
CHAINES DE VALEUR INCLUSIVES ET A LA PROMOTION DES INITIATIVES
LOCALES (PACIPIL)**

RAPPORT FINAL

Janvier 2021



Nom de l'intervention évaluée	« Programme d'appui au développement des chaînes de valeur inclusives et à la promotion des initiatives locales » (PACIPIL)
Dates de l'évaluation et du rapport	15 Octobre -15 Décembre 2020
Pays de l'intervention évaluée	Côte d'Ivoire
Noms de l'évaluateur	KAM Oleh
Nom de l'organisation ayant demandé l'évaluation	PNUD

REMERCIEMENTS

La mission d'évaluation objet de ce Rapport a enregistré la pleine coopération des parties prenantes : le PNUD à travers son Bureau Pays en Côte d'Ivoire ; la partie nationale à travers les Ministères techniques impliqués dans le projet ainsi que les entités publiques et privées partenaires : ANADER les groupements bénéficiaires du projet.

Que tous en soient remerciés ici

Informations sur le projet	
Titre du projet	Programme d'Appui aux Chaines de valeur Inclusives et à la Promotion des Initiatives Locales (PACIPIL)
Numéro Atlas	CIV 10 000 101 229
Produit et résultat institutionnel	<p>Effet (CPD/CPU) : Les pouvoirs publics mettent en œuvre des politiques qui garantissent des modes de production et de consommation durables, la création de revenus et la résilience aux changements climatiques des populations les plus vulnérables.</p> <p>Produit : Les populations les plus défavorisées en particulier les jeunes et les femmes disposent de compétences techniques ont davantage accès au financement et entreprennent des activités créatrices de revenus et d'emplois.</p>
Pays	Côte d'Ivoire
Région	le Folon, la Bagoué, le Tchologo, le Boukani et le Kabadougou
Date de signature du document de projet	12 juillet 2017
Dates du projet	Démarrage Mai 2017 Fin prévue Décembre 2020
Budget du projet	8 000 000 USD
Dépenses engagées à la date de l'évaluation	2 243 977 USD
Source de financement	PNUD – Gouvernement – AFIM
Gender Marker	
Agence d'exécution	Ministère du Plan et du Développement/ Modalité (NIM)

Table des matières

Résumé analytique	6
I-Introduction	6
2-But de l'évaluation.....	6
3. Objectifs de l'évaluation	6
4. Critères d'Evaluation.....	6
5. Méthodologie	6
6. Conclusions clés par critère.....	7
7. Recommandations	8
8. Leçons apprises	Erreur ! Signet non défini.
I-Introduction	8
1.1 Description du projet	9
I-1-1-Nécessité de rendre la croissance inclusive	9
I-1-2. Les défis du secteur agricole.....	10
I-1-3. Les défis de la gouvernance locale	10
I-1.4-Le PACIPIL	10
II-Evaluation	13
II-1. But de l'évaluation.....	13
II-2- Objectifs de l'évaluation.....	13
II-3. Portée/Champ d'application et Méthodologie de l'évaluation	14
□ Approche analytique	16
□ Ethique et responsabilité	17
III-PRINCIPAUX CONSTATS DE L'EVALUATION.....	18
III-1.Pertinence	18
III-2- Efficacité	21
III.3. Efficience	30
III.4. Cohérence	36
III-5. Durabilité.....	37
III-6. Questions transversales.....	40
III.6.1. Droits fondamentaux	40
III.6.2. Égalité des sexes	41
Conclusion.....	43
Recommandations	44
Leçons apprises	44
Annexes.....	45

Sigles et acronymes

ANADER	Agence Nationale d'Appui au Développement Rural
ANOPACI	Association Nationale des Organisations Agricoles de Côte d'Ivoire
BAD	Banque Africaine de Développement
BVP	Bureau de Vente des Produits
BNETD	Bureau National d'Etudes Techniques et de Développement
CGECI	Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire
CMEC	Caisse Mutuelle d'Epargne et de Crédits
CNRA	Centre National de Recherche Agricole
COOPEC	Coopératives d'Epargne et de Crédit
CT	Collectivités territoriales
DRA	Direction Régionale de l'Agriculture
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FIDA	Fonds International de Développement agricole
FIRCA	Fonds Interprofessionnel pour la Recherche et le Conseil Agricole
FMI	Fonds Monétaire International
FONSDEV	Fonds de solidarité et de développement
GIZ	Agence internationale allemande de coopération technique
IMF	Institution de Micro finance
INIE	Institut Ivoirien de l'Entreprise
INS	Institut National des Statistiques
MCAPPME	Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MEMIS	Ministère d'Etat Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité
MGB	Marché de Gros de Bouaké
MIE	Ministère des Infrastructures Economiques
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MIRAH	Ministère des Ressources Animales et Halieutiques
MPD	Ministère du Plan et du Développement
MPJEJSC	Ministère de la Promotion de la Jeunesse, de l'emploi des Jeunes et du Service civique
MSFPE	Ministère de la solidarité, de la femme et de la protection de l'enfant
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OCPV	Office d'Aide à la Commercialisation des Produits Vivriers
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONDR	Office National de Développement de la Riziculture
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU DI	Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OP	Organisation Paysanne
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
PACIL	Projet d'Appui à la Commercialisation et aux Initiatives Locales
PADFA	Programme d'appui au développement des filières agricoles
PADETER	Programme d'appui au développement économique des territoires
PAFA	Programme d'appui aux fournisseurs de l'agrobusiness
2PAI-Bélier	Projet de pôle agroindustriel dans la région du Bélier
PDC-ID	Projet de développement des chaînes de valeur dans la région de l'Indénié
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PARFACI	Projet d'Appui à la Relance des Filières Agricoles en Côte d'Ivoire

PARP/OMD	Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté et à la réalisation des OMD
PDDAA	Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine
PEJEDEC	Projet Emploi Jeunes et Développement des Compétences (PEJEDEC)
PIB	Produit Intérieur Brut
PND	Programme National de Développement
PNIA	Programme National d'Investissement Agricole
PNR	Programme National Riz
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPAAO/WAAPP	Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest
PROPACOM	Projet d'Appui à la Production Agricole et à la Commercialisation
PSAC	Projet d'Appui au Secteur Agricole en Côte d'Ivoire
SNDI	Société Nationale de Développement de l'Informatique
SNDR	Stratégie nationale de développement de la riziculture
UE	Union Européenne
UGECI	Union des Grandes entreprises de Côte d'Ivoire

Liste des tableaux

Tableau 1: Liste des régions et groupements	12
Tableau 2 : Portée de l'évaluation	14
Tableau 3 : Utilisateurs et utilisation de l'évaluation	14
Tableau 4 : Réactivité de la mission aux défis rencontrés	17
Tableau 5: Financement réel de mise en œuvre du PACIPIL	32
Tableau 6: Taux d'exécution budgétaire	34
Tableau 7 : Analyse des chaînes de valeurs sélectionnées	35

Liste des graphiques

Graphique 1 : Nombre d'acteurs locaux	23
Graphique 2 : Taux de réalisation des composantes	29
Graphique 3: Opinions des membres des groupements sur le projet	29
Graphique 4: Budget du Projet par sources de financement	31
Graphique 5: Part du budget réel de fonctionnement du PACIPIL	32
Graphique 6: Nombre de bénéficiaires appuyés au cours de la période d'exécution	41

Résumé analytique

I-Introduction

Lancé en mars 2017, et entré dans sa phase opérationnelle à partir du mois d'août de la même année, le Programme d'Appui au développement des Chaînes de valeur Inclusives et à la Promotion des Initiatives Locales (PACIPIL), est le fruit du partenariat entre le Ministère du Plan et du Développement et le PNUD, avec l'implication des Ministères clés (Agriculture et Développement Durable, Intérieur, Commerce et Promotion des PME, Industrie) et des Collectivités Territoriales. Il avait pour objectif d'aider le Gouvernement ivoirien à améliorer de façon significative les conditions de vie des populations vulnérables notamment les jeunes et les femmes, à travers un processus de transformation socioéconomique inclusif et durable. Le PACIPIL cible cinq régions du Nord où le taux de pauvreté est au-dessus de 60% et la prévalence de l'insécurité alimentaire est supérieure à 10% : Folon (71,1%), Kabadougou (70,7%), Bagoué (69,2%), Tchologo (65,6%), Bounkani (61,8%). Il bénéficie aux petits exploitants (hommes, femmes et jeunes), impliqués dans les chaînes de valeur du riz, du maïs, du manioc, et de la noix de cajou, organisés en groupements ou en Organisations Professionnelles Agricoles (OPA). Il touche au plan institutionnel les Collectivités Territoriales (CT), les services déconcentrés des différents ministères, de même que les structures d'appui et d'encadrement qui seront partenaires.

2-But de l'évaluation

L'évaluation du projet répond à quatre principes : (i) réaliser une évaluation finale conformément aux exigences de la politique du PNUD;(ii) entretenir et renforcer sa redevabilité vis-à-vis des donateurs, bénéficiaires et parties prenantes ; (iii) soutenir la prise de décision programmatique basée sur des évidences ; (iv) tirer des leçons et bonnes pratiques en vue d'une meilleure conception et mise en œuvre des projets futurs.

3. Objectifs de l'évaluation

Cette évaluation se veut une évaluation sommative (finale) du projet visant à analyser les résultats de la mise en œuvre du projet, d'identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques à partager. De façon spécifique, il s'est agi de :

- Documenter les succès ainsi que les résultats importants qui n'ont pas été atteints pendant la mise en œuvre du PACIPIL ;
- Tirer les leçons de la mise en œuvre du projet en se focalisant davantage sur la manière dont les parties prenantes ont travaillé ensemble pour atteindre les résultats obtenus ;
- Identifier les bonnes pratiques en matière d'appui aux chaînes de valeur inclusives et à la promotion des initiatives locales ;
- Identifier les facteurs favorables ou défavorables à la conception, la mise en œuvre et le suivi et évaluation d'actions et interventions dans le cadre des appuis aux chaînes de valeurs inclusives et à la promotion des initiatives locales.

4. Critères d'Evaluation

L'évaluation se fonde sur une revue du projet guidée par 5 critères internationaux d'évaluation (OCDE/CAD), notamment la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la durabilité.

5. Méthodologie

La méthodologie adoptée pour cette évaluation est une approche participative inclusive impliquant toutes les parties prenantes, utilisant les techniques de collecte de données quantitatives et qualitatives basées sur la triangulation des données primaires et secondaires. Pour la collecte des informations, les méthodes utilisées ont été : i) la revue documentaire, ii) les entretiens semi-directifs, iii) les focus groups dirigés, iv) ainsi que l'observation directe à travers des visites de certains sites d'intervention.

La revue documentaire : la revue de la documentation a permis de collecter des informations utiles pour mieux cerner la problématique globale de développement des chaînes de valeurs. Pour ce faire, les documents consultés ont été notamment : (i) des documents contextuels du PNUD et du SNU comme le Cadre Programmatique Unique (CPU) et du CPD, Plan Stratégique du PNUD et du pays comme le PND (2016-2020), le manuel de planification locale participative, et tous autres documents de politique agricole (PNIA) en Côte d'Ivoire ; et (ii) des Documents de programmation et d'exécution intrinsèques au projet, à savoir le PRODOC et les Plans de travail, d'un côté, et les rapports annuels de progrès, de l'autre.

Les entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés auprès des responsables de la mise en œuvre du projet, des Ministères techniques concernés, de Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECI), Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI), Assemblée des Régions et Districts de Côte d'Ivoire (ARDCI), des Collectivités décentralisées (Conseils régionaux et Mairies), les structures déconcentrées des Ministères techniques (Directions régionales du Plan, Directions Régionales de l'Agriculture, Directions régionales du Commerce) ; les entreprises d'agrobusiness, les structures publiques d'appui-conseil (Agence Nationale de Développement Rural). Au total 46 entretiens individuels ont été réalisés.

Des Focus Group dirigés : ont été réalisés auprès des membres des groupements bénéficiaires du Projet bénéficiaires notamment les jeunes et les femmes qui sont intervenus dans les filières riz, maïs, manioc et noix de cajou. Au total 25 FGD ont été faits avec 234 personnes dont 137 hommes (58,54%) et 97 femmes (41,45%).

Des observations directes ont été réalisées lors des visites de terrain notamment dans les cinq régions bénéficiaires du projet et auprès des 10 groupements sélectionnés. Elles ont permis de vérifier l'effectivité des réalisations et des changements induits par les actions du projet.

Les données collectées des différents entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées « plus récurrentes », mais aussi pour mettre en exergue d'autres idées/nuances par rapport à une même question. L'analyse globale s'est faite sur la base des constats obtenus après triangulation des informations recueillies, c'est-à-dire par une comparaison croisée des trois méthodes de collecte de données décrites plus haut ou par un recoupement auprès de diverses sources.

6. Conclusions clés par critère

Pertinence : Le programme est aligné sur les priorités nationales déclinées dans le PND 2016-2020, qui a pour ambition de conduire la Côte d'Ivoire à l'émergence à l'horizon 2020, à travers un processus de transformation économique inclusive et durable. Par ailleurs, le Programme est ancré dans le cadre de programmation unique (CPU) du Système des Nations Unies à travers. En outre, le programme contribue à deux effets du plan stratégique du PNUD. Relativement aux ODD, le Programme contribue directement à la réalisation de l'ODD 1 et indirectement aux ODD 2, 5 et 8. Enfin, le projet a été conçues conformément aux normes et conventions internationales relatives à l'EGS (CEDAW, DUDH, CRPD...) ratifiées/signées par la Côte d'Ivoire.

Efficacité : Le projet PACIPIL a été modérément efficace pour ce qui est de la livraison des résultats et ne contribue que partiellement à l'atteinte des objectifs. Globalement, le programme n'a pas atteint tous les résultats escomptés. La plupart des actions prévues ne sont pas encore réalisées à cause des contraintes budgétaires. En effet, l'élaboration du PDL des cinq régions selon le manuel de procédures d'élaboration et de mise en œuvre du Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire (SRADT) n'a pas été réalisée. Cela n'a pas favorisé l'inscription des interventions du programme dans un cadre structurant et fournir une base pour le pilotage du développement local. La conceptualisation et la mise en œuvre d'un système local de S&E des actions de développement n'a pas été réalisée. De même, un gap reste à être comblé en ce qui concerne la mise en relation des OPA avec les entreprises d'agrobusiness, nonobstant des appuis entrepris qu'à partir de cette année 2020. En

revanche, le projet a contribué à la mise en place de plateformes de suivi dans les régions, à la formation des acteurs locaux à la planification des actions de développement, au renforcement des capacités des groupements et à l'appui en matériels.

Efficienc : Le programme a été mis en œuvre selon la modalité d'implémentation nationale (NIM). Cependant, les financements étaient gérés directement au niveau du PNUD et de l'Etat. Ce mécanisme de gestion des fonds n'a pas permis au projet d'être efficient. Le coût global du programme est de 8 millions USD. Le financement du projet n'a pas été entièrement mobilisé. Les données montrent que la moitié (50%) des ressources du budget prévisionnel représente des fonds à mobiliser auprès de bailleurs potentiels. Ainsi, les ressources financières n'ont pas été affectées de manière stratégique pour obtenir les résultats car des retards ont été accusés dans la mise à disposition du financement. Cette situation a causé des retards dans la mise en œuvre des activités. Au niveau des ressources humaines, le projet a changé de personnel, ce qui a eu un impact sur la mise en œuvre des activités.

Cohérence : Le PACIPIL est compatible avec d'autres interventions menées par le Gouvernement de Côte d'Ivoire, par le PNUD. Cependant, de faibles synergies ont été développées avec ces interventions. Néanmoins des enseignements ont été tirés de ces programmes.

Durabilité : Le PACIPIL tient son origine dans la volonté du Gouvernement de rendre la croissance économique inclusive. La faible implication des acteurs locaux, en l'occurrence les collectivités territoriales du fait de la non élaboration des PDL, ne favorise pas l'intégration des programmes et projets dans des plans de développement local. Au niveau stratégique, le programme a mis en place des partenariats au niveau institutionnel avec les ministères, les structures d'appui sectoriel, les collectivités décentralisées. Le projet a manqué de créer dès son démarrage une synergie entre les groupements et les structures d'agro- business qui aurait pu contribuer à l'atteinte des résultats. En revanche, les groupements sont légalement constitués et reconnus des Autorités administratives et politiques. Ils ont de l'expérience dans les filières identifiées. Ces groupements sont en mesure de poursuivre les acquis du projet car les activités du projet font partie de leurs domaines de compétences « traditionnelles ». Les formations reçues par les groupements et les élus locaux, les équipements octroyés aux groupements seront utilisés au-delà du projet. La mise en place 05 plateformes régionales de suivi des actions de développement local peut favoriser la durabilité du projet.

Genre, Equité et Droits Humains : Le projet a ciblé en majorité les groupements de femmes. Le projet a renforcé les capacités des femmes des groupements.

7. Recommandations

✓ *A l'endroit du Gouvernement*

Recommandations stratégiques

- Proroger la durée du projet pour la poursuite des activités qui n'ont pas été mises en œuvre
- Mobiliser les ressources pour le projet
- Renforcer les capacités des OPA en gestion financière et comptable
- Elargir l'éventail du projet pour inclure l'accès au microfinancement, aux services d'assurance maladie universelle pour les membres des groupements qui sont des populations vulnérables
- Prendre des arrêtés de création, d'organisation et de fonctionnement des plateformes de suivi
- Impliquer les collectivités territoriales dans le fonctionnement des plateformes
- Développer l'intersectorialité avec le Ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant, le Ministère de Promotion des PME ; le Ministère du Commerce ; le Ministère de l'Hydraulique.
- Développer l'intersectorialité en promouvant les énergies renouvelables, en créant des opportunités de micro-crédits pour les femmes et jeunes des groupements ; le secteur de l'eau, de l'électricité, le secteur de l'assurance

Recommandations opérationnelles

- Poursuivre le renforcement des capacités des membres des groupements
 - Opérationnaliser la chaîne « Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-évaluation » au niveau des collectivités, rendant ainsi possible la coordination et le pilotage des actions de développement au niveau local
 - Appuyer les collectivités territoriales pour l'élaboration des PDL
 - Créer un cadre de collaboration entre les groupements et les structures d'agrobusiness
- ✓ **A l'endroit du PNUD (Recommandations stratégiques)**
- Mobiliser les ressources
 - Proroger la durée du projet pour la poursuite des activités qui n'ont pas été mises en œuvre;

Leçons apprises

- Les retards dans le décaissement des financements constituent un frein à la réalisation des activités et à l'atteinte des résultats ;
- Le changement de personnel pendant la mise en œuvre des activités entraîne du retard dans la mise en œuvre des activités ;
- L'absence de synergie entre les groupements et les structures d'agrobusiness ne favorise pas l'accessibilité aux marchés régionaux et nationaux des produits agricoles ;
- La pandémie du COVID 19 a été un facteur d'adaptation du projet
- La gestion adaptative du projet favorise l'atteinte des résultats
- La gestion du financement du projet par les sources de financement (Etat, PNUD) entraîne des retards dans la mise à disposition des fonds et ne favorise pas la mise en œuvre du mode de gestion (NIM)

I-Introduction

1.1 Description du projet

I-1-1-Nécessité de rendre la croissance inclusive

La normalisation rendue possible par la résolution de la crise postélectorale a permis au nouveau gouvernement de mettre en place le PND 2012- 2015 axé sur la restauration de l'état de droit, la promotion de la bonne gouvernance et la réhabilitation des infrastructures sociales et économiques. Le pays connaît une croissance forte et stable de son PIB depuis ces dernières années : 9,2% ; 8,5% et 8,4%, respectivement en 2013, 2014 et 2015¹. Néanmoins, l'un des principaux défis qui se pose au gouvernement est de rendre cette croissance économique inclusive. En effet, au niveau social, les données de l'enquête sur le niveau de vie des ménages réalisée en 2015 par l'INS² indiquent un taux de pauvreté de 46,3% au niveau national. Ainsi, malgré une régression de deux points par rapport à 2008, la pauvreté reste encore endémique en Côte d'Ivoire. Son niveau reste élevé en milieu rural (56,8%), et est en progression en milieu urbain où le taux de pauvreté est passé de 24,5% en 2002 à 35,9% en 2015.

¹Source : Base de données de la Banque Mondiale (<http://databank.banquemondiale.org/>)

² ENV 2015 : profil de pauvreté

Par ailleurs, sur les dix (10) grandes régions de l'ancien découpage administratif, six (6) ont un taux de pauvreté supérieur à 50%. Ce sont : Nord-ouest (61,5%), Nord-est (54,3%), Nord (60,8%), Centre-ouest (54,1%), Centre-nord (55,3%) et Centre (54,4%). En outre, sur les 33 régions et districts du nouveau découpage administratif, 22 (66,7%) ont des taux de pauvreté au-dessus de 50%. La pauvreté touche fortement les jeunes qui y contribuent à 70%³, et cela aussi bien en milieu rural qu'urbain. Au niveau genre, elle touche plus les femmes (47,4%) que les hommes (45,5%).

I-1-2. Les défis du secteur agricole

Le secteur agricole ivoirien, constitue une source potentielle de croissance, de réduction de la pauvreté et de sécurité alimentaire. Néanmoins, malgré des progrès récents, il fait encore face à plusieurs défis. Les exploitations sont de petite taille et tenues par des exploitants ayant une faible technicité, un faible accès aux semences et plants de qualité, aux engrais, aux produits phytosanitaires et aux ressources financières pour les investissements, et le financement des cycles d'exploitation. La résultante de ces contraintes est la faible progression des rendements et le faible accès aux marchés de ces petits producteurs, qui constituent la majorité de la population agricole. Au niveau des vivriers, les pertes post-récoltes demeurent élevées et se situent à 40% pour le plantain, 10 à 20% pour le manioc, 30 à 40% pour l'igname et 20 à 30% pour les légumes⁴. Ces pertes sont liées à l'absence de maîtrise de la phase post-récolte, et à la faible performance des systèmes de commercialisation.

I-1-3. Les défis de la gouvernance locale

La Côte d'Ivoire dispose de plusieurs documents/instruments stratégiques au plan national et sectoriel : Etude Nationale Prospective Côte d'Ivoire 2040, Plan National de Développement (2012-2015 et 2016-2020), plans sectoriels, diverses stratégies nationales, programmes nationaux, etc. Ces divers instruments dont la mise en place a bénéficié de l'appui du PNUD permettent de donner de la lisibilité à l'action publique à l'échelon national. Cependant force est de constater le faible niveau de pénétration des outils de planification et de pilotage du développement au niveau local. Grâce à l'appui du PNUD, le pays dispose d'un manuel de planification locale participative (MPLP) et d'un manuel de procédures d'élaboration et de mise en œuvre du Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire (SRADT) révisés en 2015 pour l'élaboration des plans régionaux et communaux de développement. Cet appui a par ailleurs permis de former 31 Présidents de régions et 31 Directeurs de planification des conseils Régionaux à l'approche de planification locale basée sur les OMD⁵. Néanmoins, très peu de régions et communes disposent de documents de planification tant spatiale (schéma régional d'aménagement) que stratégique (plan stratégique de développement local). Dans l'ensemble, le développement local est conduit en dehors du cycle normatif « planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation » et la traduction du PND au niveau local reste problématique.

I-1.4-Le PACIPIL

Lancé en mars 2017, et entré dans sa phase opérationnelle à partir du mois d'août de la même année, le Programme d'Appui au développement des Chaînes de valeur Inclusives et à la Promotion des Initiatives Locales (PACIPIL), est le fruit du partenariat entre le Ministère du Plan et du Développement et le PNUD, avec l'implication des Ministères clés (Agriculture et Développement Durable, Intérieur, Commerce et Promotion des PME, Industrie) et des Collectivités Territoriales. Il avait pour objectif d'aider le Gouvernement ivoirien à améliorer de façon significative les conditions de vie des populations vulnérables notamment les jeunes et les femmes, à travers un processus de transformation socioéconomique inclusif et durable.

³7 pauvres sur 10 ont moins de 25 ans selon les résultats ENV 2015.

⁴PND 2016-2020 : Tome 1, Diagnostic stratégique de la Côte d'Ivoire sur le chemin de l'émergence

⁵Rapport d'évaluation finale PARP/OMD

Le PACIPIL a permis de mettre en œuvre des interventions orientées sur les priorités déclinées par le gouvernement dans son Plan National de Développement (PND 2016-2020), ainsi que celles du Cadre de Programmation Unique (CPU 2017-2020) et du Programme de coopération du PNUD (CPD 2017-2020) relatives au développement humain et à la réduction des inégalités. Le programme s'est appuyé sur les enseignements tirés de la mise en œuvre du précédent Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté et à la Réalisation des OMD (PARP-OMD) et des autres programmes communautaires ou sectoriels achevés ou en cours. Entre autres enseignements tirés figurent (i) la nécessité de prendre en compte l'élaboration des Plans de Développement Local (PDL des collectivités de façon à assurer la cohérence des interventions au niveau local, (ii) l'adoption d'une approche participative et inclusive de conception des projets et programmes, (iii) la nécessité d'accompagner l'agriculture contractuelle, de même que celle (iv) de promouvoir l'approche par chaîne de valeurs qui permet d'adresser de façon intégrée l'ensemble des problèmes des filières agricoles.

Le PACIPIL tient donc son origine dans la volonté du Gouvernement de rendre la croissance économique inclusive, à travers l'accélération et l'amplification des réformes économiques, afin de pérenniser la forte croissance et diversifier ses sources. En effet, la Côte d'Ivoire a résolument tourné la page des effets de la décennie (2001-2011) de conflit militaro-politique, qui a ébranlé le tissu social et entamé les gains du pays en matière de développement. Depuis 2012, le pays enregistre une croissance économique de 8,4% en moyenne. Ces avancées économiques significatives ont conduit à un fléchissement du taux de pauvreté estimé à 46,3% en 2015 contre 48,9% en 2008.

Malgré ces performances, résultats des efforts entrepris par le Gouvernement ivoirien avec l'assistance constante des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et les bailleurs de fonds, fort est de constater que le secteur agricole Ivoirien, source potentielle de croissance, de réduction de la pauvreté et de sécurité alimentaire, fait encore face à plusieurs défis dont l'accroissement du volume et de la qualité des productions agricoles, l'amélioration des aptitudes techniques et managériales des producteurs, la réduction des pertes post-récolte et l'accès au marché, le renforcement de la sécurité alimentaire et la lutte contre la pauvreté en milieu rural, la transformation des produits agricoles et l'accroissement de la valeur ajoutée des systèmes agro-alimentaires, la préservation de l'environnement et la résilience dans un contexte de lutte contre le changement climatique, etc. De même, la promotion et le développement de chaînes de valeur agricoles dans les territoires se heurtent à plusieurs niveaux de difficultés, notamment sa prise en compte dans les processus de planification locale du développement et dans les programmes sectoriels, la coordination des actions et la mobilisation des ressources pour le financement des chaînes. La réussite de cette politique passe par le renforcement des mécanismes de gouvernance locale.

Ainsi, la mise en œuvre du PACIPIL, en réponse à l'effort du Gouvernement, a permis de contribuer à l'amélioration durable des conditions de vie des populations, conformément à (i) l'axe 1 du PND2016-2020 où il a contribué à l'impact 2 et à l'effet 1 « La gouvernance locale, administrative et économique est améliorée » et à (ii) l'axe 3 où il a contribué à l'impact 2 et à l'effet 1 « L'agriculture est modernisée et la production agricole accrue ».

Les activités du PACIPIL se sont articulées autour de trois principales composantes :

- 1. Renforcement des capacités de pilotage du développement local au niveau des Collectivités Territoriales ;**
- 2. Appui aux chaînes de valeurs inclusives dans les filières riz, maïs, manioc et noix de cajou ;**
- 3. Appui à la commercialisation et à la transformation des produits.**

Le Programme a ciblé principalement les petits exploitants y compris les groupements de femmes et de jeunes impliqués dans les chaînes de valeur du riz, du maïs, du manioc et de la noix de cajou, organisés en groupements ou en organisations professionnelles agricoles (OPA). Il a été exécuté dans 5 régions

du nord du pays, notamment le Folon, la Bagoué, le Tchologo, le Boukani et le Kabadougou. Ces régions ont été sélectionnées selon les critères liés à l'ampleur de la pauvreté (au-dessus de 60%), la prévalence de l'insécurité alimentaire (supérieure à la moyenne nationale estimée à 12,8%) et l'importance de la pratique de cultures sélectionnées (le riz, le maïs, le manioc et l'anacarde) dans ces différentes zones.

Outre les Ministères Techniques / Clés et les Partenaires au Développement le programme s'est appuyé au cours de sa mise en œuvre, sur des partenariats stratégiques (avec les structures d'appui sectoriel, les collectivités décentralisées, les entreprises d'agrobusiness, etc.), et opérationnels (avec les structures publiques ou privées d'appui-conseil et de services opérant dans les régions bénéficiaires), profitant ainsi des synergies et complémentarités rendues possibles à la faveur de ces partenariats.

En lien avec les objectifs poursuivis, quatre (4) résultats étaient attendus du programme :

Produit 1 : D'ici au 31 décembre 2020, les capacités de pilotage du développement local sont renforcées au niveau des Collectivités Territoriales ciblées, à travers l'organisation d'ateliers de formation des acteurs locaux sur la planification et le suivi-évaluation des actions de développement, ainsi que la conception et l'opérationnalisation d'une plateforme de suivi intégré des actions de développement ;

Produit 2 : D'ici au 31 décembre 2020, les capacités productives, de traitement post-récolte, de transformation primaire et de transport des productions agricoles sont améliorées au niveau des sociétés coopératives bénéficiaires, dans la perspective de leur intégration aux marchés les plus porteurs (exportations et industries) ;

Produit 3 : D'ici au 31 décembre 2020, les volumes de commercialisation, les niveaux de transformation, ainsi que les revenus des membres des organisations communautaires sont améliorés, à la suite de la mise en relation de ces organisations avec des entreprises agroindustrielles nationales et/ou internationales.

Produit 4 : le projet est géré efficacement et une expertise adéquate est disponible.

Le projet a démarré en Mai 2017 pour prendre fin en Décembre 2020. Le Budget du projet est de 8 000 000 USD. Les sources de financement sont le PNUD – Gouvernement – AFIM. L'Agence d'exécution est le Ministère du Plan et du Développement/ Modalité (NIM). Le projet a ciblé 10 groupements dans cinq régions comme présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Liste des sites à visiter

REGION	STRUCTURE BENEFICIAIRE
BAGOUE	SOCIETE COOPERATIVE DES AGRICULTEURS DE LA BAGOUE (SCOOPS SOCAB)
BOUNKANI	Le Groupement pour le Développement Agricole de Bouko (GDAB)
BOUNKANI	L'Union des Femmes pour le Développement de Bouna (UFDB)
BOUNKANI	SOCIETE DE COOPERATIVE AGRICOLE DU BOUNKANI (SCOOP-AGRIB)
BOUNKANI	SOCIETE COOPERATIVE DES PRODUCTRICES DE VIVRIERS DE NASSIAN
FOLON	SOCIETE COOPERATIVE DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION DE VIVRIERS (SCOOP-PROCOMVI)

KABADOUGOU	SOCIETE COOPERATIVE DES FEMMES BADENGNA DE KABALA (SCOOP- FBK)
KABADOUGOU	SOCIETE COOPERATIVE DES PRODUCTEURS AGRICOLES DE VIVRIERS (SCOOP - PROVI)
TCHOLOGO	Société Coopérative Sinyassiki de Kong
TCHOLOGO	L'Association BINKADI des producteurs de vivriers de Touala

II-Evaluation

II-1. But de l'évaluation

L'évaluation vise à satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes : le gouvernement de la Côte d'Ivoire à travers le Ministère du Plan et du Développement, le Programme des Nations Unies pour le Développement, les Ministères clés (Agriculture et Développement Durable, Intérieur, Commerce et Promotion des PME, Industrie) et des Collectivités Territoriales ainsi que les Collectivités Territoriales et les populations ivoiriennes en général, les bénéficiaires directs en particulier. Plus précisément, il s'agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréciation des résultats obtenus par le projet, des défis à surmonter, et des enseignements et recommandations à en tirer pour mieux aller de l'avant dans la suite de la programmation afin d'améliorer les conditions de vie des populations vulnérables notamment les jeunes et les femmes, à travers un processus de transformation socioéconomique inclusif et durable dans le respect de l'équité et de l'égalité de genre.

II-2- Objectifs de l'évaluation

Selon ses Termes de référence même, l'objectif général de l'évaluation est d'analyser les résultats de la mise en œuvre du projet, d'identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques à partager. Il s'agira de manière spécifique d'apprécier (i) la pertinence du projet par rapport au contexte national et aux priorités nationales, (ii) la stratégie de mise en œuvre adoptée, (iii) le degré de mise en œuvre du projet, sa cohérence, son efficacité et l'efficacité de sa mise en œuvre ainsi que la qualité des résultats obtenus, (iv) l'impact sur les populations, et enfin (v) de proposer des recommandations pour les prochaines programmations. De façon spécifique, il s'agit de :

- (i) Documenter les succès ainsi que les résultats importants qui n'ont pas été atteints pendant la mise en œuvre du PACIPIL ;
- (ii) Tirer les leçons de la mise en œuvre du projet en se focalisant davantage sur la manière dont les parties prenantes ont travaillé ensemble pour atteindre les résultats obtenus ;
- (iii) Identifier les bonnes pratiques en matière d'appui aux chaînes de valeur inclusives et à la promotion des initiatives locales ;
- (iv) Identifier les facteurs favorables ou défavorables à la conception, la mise en œuvre et le suivi et évaluation d'actions et interventions dans le cadre des appuis aux chaînes de valeurs inclusives et à la promotion des initiatives locales.

II-3. Portée/Champ d'application et Méthodologie de l'évaluation

◆ Portée de l'évaluation

L'évaluation couvre l'ensemble des trois composantes du PACIPIL. Elle s'articule autour des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de cohérence et de durabilité. Les questions appropriées sont référées à chacun de ces critères pour appréhender les performances du projet à cet égard.

Tableau 2: Portée de l'évaluation

Portée de l'évaluation	Dimensions
<i>Portée thématique</i>	Les activités du PACIPIL se sont articulées autour de trois principales composantes : <ol style="list-style-type: none"> 1. Renforcement des capacités de pilotage du développement local au niveau des Collectivités Territoriales ; 2. Appui aux chaînes de valeurs inclusives dans les filières riz, maïs, manioc et noix de cajou ; 3. Appui à la commercialisation et à la transformation des produits.
<i>Portée géographique</i>	L'évaluation s'est déroulée dans toutes les 5 régions du nord du pays, qui ont été les localités de mises en œuvre du PACIPIL, il s'agit de la région du Folon, de la Bagoué, du Tchologo, du Boukani et du Kabadougou. Ces régions ont été sélectionnées selon les critères liés à l'ampleur de la pauvreté (au-dessus de 60%), la prévalence de l'insécurité alimentaire (supérieure à la moyenne nationale estimée à 12,8%) et l'importance de la pratique de cultures sélectionnées (le riz, le maïs, le manioc et l'anacarde) dans ces différentes zones.
<i>Portée chronologique</i>	L'évaluation a couvert toutes les activités mises en œuvre entre le de 2017 à 2020

◆ Utilisation de l'évaluation

Les résultats de l'évaluation seront utilisés par les différentes parties prenantes.

Tableau 3: Les utilisateurs et utilisations de l'évaluation

Utilisateurs de l'évaluation	Comment les conclusions et recommandations seront utilisées
le Ministère du Plan et du Développement ; Ministères clés (Agriculture et Développement Durable, Intérieur, Commerce et Promotion des PME, Industrie) et des Collectivités Territoriales.	Se servir des évidences fournies par l'évaluation pour mettre en place des stratégies plus appropriées qui permettront d'exercer pleinement leurs fonctions
PNUD	Renforcer la programmation conjointe des interventions et mieux coordonner leur mise en œuvre pour plus d'impact ; Améliorer le partenariat avec le gouvernement et renforcer l'appropriation des interventions par les acteurs nationaux impliqués ; Renforcer le plaidoyer auprès du gouvernement ; des Utiliser les recommandations pour les prochaines programmations.

Les autres partenaires techniques et financiers impliqués dans la thématique	Intégrer les évidences générées grâce à l'évaluation dans la conception d'actions innovantes en matière de transformation socioéconomique inclusif et durable afin de mieux orienter leurs appuis aux actions du Gouvernement dans le futur.
------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

◆ Méthodologie

Dans le cadre d'une approche qualitative et quantitative, la logique d'évaluation est construite sur les étapes suivantes : collecte et ordonnancement des données et des faits, d'abord ; Interprétation et Analyse ensuite ; Formulation de jugements évaluatifs, enfin. A tous ces niveaux la triangulation est systématiquement de mise.

▪ Collecte de données

La revue documentaire : Elle porte sur les documents relatifs au projet ou sur des éléments de contexte susceptibles de l'éclairer. Il s'agit : (i) des documents contextuels du PNUD et du SNU comme le Cadre Programmatique Unique (CPU) et du CPD, Plan Stratégique du PNUD et du pays comme le PND (2016-2020), le manuel de planification locale participative, et tous autres documents de politique agricole (PNIA) en Côte d'Ivoire ; et (ii) des Documents de programmation et d'exécution intrinsèques au projet, à savoir le PRODOC et les Plans de travail, d'un côté, et les rapports annuels de progrès, de l'autre. En termes de couverture, tous les documents disponibles sur le projet et son contexte ont été collectés et exploités.

Les entretiens individuels semi-dirigés ont été menés auprès de personnes ressources de l'UGP du PACIPIL (Directrice Nationale, Coordinatrice; le chargé de Suivi et Évaluation, Responsable financier du PACIPIL), du PNUD (Conseiller au programme et le Chargé de S&E) ; du Ministère du Plan et du Développement, du Ministère de l'Agriculture et Développement Durable, Union des Grandes Entreprises de Côte d'Ivoire (UGECEI). Des entretiens ont été faits par mail auprès de : Confédération Générale des Entreprises de Côte d'Ivoire (CGECCI), Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI), Assemblée des Régions et Districts de Côte d'Ivoire (ARDCI). Les guides d'entretiens ont été soumis pour remplissage. Outre les Ministères Techniques / Clés et les Partenaires au Développement, les entretiens individuels ont été réalisés auprès des Collectivités décentralisées (Conseils régionaux et Mairies), les structures déconcentrées des Ministères techniques (Directions régionales du Commerce, Directions Régionales de l'Agriculture, Directions régionales du Plan) ; les entreprises d'agrobusiness, les structures publiques d'appui-conseil (Agence Nationale de Développement Rural) au niveau central et dans les régions bénéficiaires, les Présidents des 10 groupements bénéficiaires du PACIPIL. Au total 46 entretiens individuels ont été réalisés.

Des Focus Group dirigés : ont été réalisés auprès des membres des groupements bénéficiaires du Projet bénéficiaires notamment les jeunes et les femmes qui sont intervenus dans les filières riz, maïs, manioc et noix de cajou. Par ailleurs des focus groups ont été réalisés auprès des populations. Au total 25 FGD ont été faits avec 234 personnes dont 137 hommes (58,54%) et 97 femmes (41,45%).

Des observations directes ont été réalisées lors des visites de terrain notamment dans les cinq régions bénéficiaires du projet. Elles ont permis de vérifier l'effectivité des réalisations et des changements induits par les actions du projet.

Echantillonnage : Les entretiens et les visites ont porté sur un échantillon d'acteurs et de sites de terrain, choisis selon les critères d'inclusion ci-dessous arrêtés par l'évaluateur et inclus dans la note méthodologique initiale. Ces critères sont comme suit : (i) Critère de couverture stratégique du programme : avoir des personnes et des réalisations qui représentent les différentes composantes du projet ; (ii) Critère de taille stratégique/volumique : avoir des personnes et des réalisations liées à des

interventions d'une certaine significativité dans le programme ; (iii) Critère de diversité géographique : avoir des personnes et des réalisations montrant une couverture sinon exhaustive du moins diversifiée des zones d'intervention du programme ; (iv) Critère de qualité : avoir des réalisations liées à des interventions réputées performantes et à d'autres qui le seraient moins, pour permettre des apprentissages diversifiés, articulés sur les succès et les insuccès ; et (v) Critère de sensibilité genre et inclusion sociale : avoir, au possible, des femmes et des personnes vulnérables et des réalisations en rapport avec ces groupes d'acteurs/bénéficiaires. Sur la base de ces critères, les 5 régions et les 10 groupements bénéficiaires du projet ont été retenus.

Triangulation : La triangulation est un protocole transversal à toute l'évaluation. Elle est un principe de confrontation des outils et des sources, pour que l'évaluation ne dépende pas exclusivement d'un seul support et ne soit pas fragilisée par les limites éventuelles de ce dernier. Ainsi, les données secondaires sont triangulées entre elles, puis avec les données primaires et les observations directes, pour construire des jugements affinés.

◆ Approche analytique

L'analyse des informations collectées est guidée par les exigences des termes de référence, à savoir l'établissement des performances du projet autour des critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération pour le Développement Economique (CAD/OCDE) et des thématiques transversales, notamment le genre, les droits humains et l'inclusion sociale des plus défavorisés (les 5 régions sont choisies, entre autres critères, du fait de leur profil de pauvreté).

Dans le cadre du *critère de pertinence*, il est établi sur le plan stratégique comment le projet s'inscrit et est en harmonie avec : (i) les priorités nationales déclinées dans le PND (2016-2020); (ii) aux ODD; (iii) le Plan stratégique du PNUD, (v) les besoins des populations, des personnes et des groupes vulnérables. La qualité du cadre de résultats est également examinée. Dans le cadre du *critère d'efficacité*, le niveau de livraison des produits et de réalisation des résultats actés dans le cadre logique du projet, est déterminé, en se référant aux indicateurs prévus à cet effet. En lien avec chaque attente et les réalisations correspondantes, les facteurs favorables et d'échec sont passés en revue, à l'effet d'y articuler des apprentissages pour la suite du projet. *L'analyse d'efficience* complète ce tableau en mettant en exergue la qualité des liaisons entre les rendus du projet et les ressources engagées (coût-bénéfice optimisé ?). L'efficience est également considérée sous l'angle des plus-values apportées au projet par la qualité de ses processus de mise en œuvre, à travers globalement les performances ou les inerties du modèle organisationnel et de ses différentes sous-fonctions structurelles. *L'analyse de la Cohérence* est appréciée en se basant sur la compatibilité avec d'autres interventions menées au sein du PNUD et du Ministère du Plan et du développement. Sous le critère de *durabilité*, les éléments clés considérés comme déterminants de la pérennité des acquis du Projet leur *appropriation nationale appréciée à l'aune des cadres institutionnel, social et de gouvernance*, mais aussi de *l'existence de ressources relais* et de la présence ou non de *menaces politiques*. L'ancrage institutionnel est un préalable à la durabilité, de même que l'appropriation communautaire des activités par les populations bénéficiaires. L'existence de ressources permet une continuité au-delà des financements alloués par le projet.

Sous l'angle du *genre* et des autres *dimensions transversales*, l'analyse détermine au premier degré, la représentation des femmes, des vulnérables et autres populations marginalisées dans le bénéfice des extrants, en mettant en exergue comment ils sont présents ou ne le sont pas dans ce que le projet a fait autour de chaque indicateur de produit et de résultat. Mais au-delà de cette approche extensive de dénombrement, l'analyse s'évertue également à déterminer si les différentes stratégies du projet incluent ou non des dispositions appropriées pour promouvoir l'égalité homme-femme, les droits humains, l'inclusion et la participation des groupes défavorisés.

▪ **Enseignements tirés de l'évaluation**

La revue des situations vécues et des attitudes construites pour y répondre tout au long de l'exécution du projet débouche sur des leçons apprises appelées à servir la suite du projet, ainsi que d'autres interventions similaires. Une leçon apprise conceptualise, avec ou sans la réponse du projet, une difficulté/contrainte d'exécution remarquable de par ses conséquences réelles ou potentielles sur la performance du projet, et qui montre un risque élevé de se reproduire si elle n'est pas traitée adéquatement. Une leçon apprise peut aussi porter sur une niche d'opportunité/bonne pratique dont l'évaluation montre qu'il est nécessaire de la mettre en exergue pour qu'à l'avenir elle soit approfondie et qu'il en soit retiré un meilleur parti.

▪ **Recommandations issues de l'évaluation**

Les recommandations sont ancrées dans les constats et les leçons apprises générés par l'évaluation. Chaque recommandation aide à résoudre un problème identifié par l'évaluation, ou à tirer un meilleur parti d'une niche d'opportunités dont l'évaluation a montré qu'elle n'est pas suffisamment valorisée dans la phase sous revue. *Les recommandations sont claires, concises et raisonnablement limitées en nombre, pour en favoriser la mise en œuvre.* Sont également spécifiés leurs *destinataires*.

▪ **Les limites de l'évaluation**

La collecte de données a été limitée par un certain nombre de facteurs que l'équipe d'évaluation a essayé d'adresser autant que possible lors de la mission (Tableau 4).

Tableau 4 : Réactivité de la mission aux défis rencontrés

DEFIS RENCONTRES	STRATEGIES DE MITIGATION
1) Incapacité de certains répondants à donner des informations sur une période antérieure à leur prise de fonction (résultant du changement de l'équipe du projet)	<ul style="list-style-type: none"> • Recours à la documentation
2) Indisponibilité de certains acteurs pendant la période de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Echanges téléphoniques/ Partage du guide d'entretien par mail
3) Impossibilité d'avoir des informations sur les difficultés de mobilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Recours à la documentation

▪ **Analyse des données collectées**

Les données collectées lors des différents entretiens (individuels et de groupe) ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées fortes du discours livré par les informateurs lors des entretiens de groupes selon la méthode suivante : Extraction, pour chaque thème, des messages clés tels qu'exprimés par les informateurs ; hiérarchisation de ces messages en fonction de leur fréquence d'apparition dans chacun des groupes et dans l'ensemble ; comparaison entre les groupes de façon à dégager les divergences et les convergences; illustration des messages clés par un verbatim qui reflète la perception exprimée par les enquêté(e)s. Des récits de vies sont élaborés pour illustrer les effets des interventions sur les bénéficiaires. Ces récits sont présentés sous formes d'encadrés dans le rapport. Des graphiques (histogrammes, camemberts) sont faits à travers les données quantitatives provenant de diverses sources (rapports d'activités, documents stratégiques).

▪ **Ethique et responsabilité**

L'Évaluateur s'est conformé strictement aux prescriptions déontologiques du Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation, avec acception et respect scrupuleux de son Code de conduite. Plus spécifiquement, pour garantir à la mission le plus haut standard professionnel, les attitudes suivantes ont été scrupuleusement observées : (i) Donner un égal respect aux parties prenantes interviewées ; (ii)

Respecter la liberté de parole des interlocuteurs ; (iii) Respecter la diversité des acteurs et la refléter dans un échantillonnage inclusif, avec une attention particulière vers les femmes et les parties vulnérables ; (iv) Utiliser les protocoles appropriés pour toucher adéquatement les femmes et les plus défavorisés ; (v) Faire comprendre, d'entrée, à tous les interlocuteurs que l'Évaluateur n'est ni staff, ni membre d'aucune partie prenante, mais un professionnel externe et indépendant qui recherche des informations sur le projet et sa mise en œuvre ; (vi) Assurer aux sources toute la confidentialité et l'anonymat nécessaires ; (vii) Traiter avec tous dans la transparence, le respect et la sérénité ; (viii) S'écarter de toutes pratiques prohibées par le droit et la morale.

Le consultant a tenu compte de la pandémie du COVID 19 en respectant les mesures barrières. C'est ainsi que des caches nez et gel hydroalcooliques étaient utilisés lors des entretiens individuels et des focus groups de même que le respect de la distanciation sociale. En outre, des entretiens ont été réalisés par téléphone et par mail.

III-PRINCIPAUX CONSTATS DE L'ÉVALUATION

III-1.Pertinence

Le PACIPIL a permis de mettre en œuvre des interventions orientées sur les priorités déclinées par le gouvernement dans son Plan National de Développement (PND 2016-2020), ainsi que celles du Cadre de Programmation Unique (CPU 2017-2020) et du Programme de coopération du PNUD (CPD 2017-2020) relatives au développement humain et à la réduction des inégalités. Le programme s'est appuyé sur les enseignements tirés de la mise en œuvre du précédent Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté et à la Réalisation des OMD (PARP-OMD) et des autres programmes communautaires ou sectoriels achevés ou en cours

C1 : Le projet s'inscrit dans les priorités nationales, les produits et effets du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les ODD

Le PACIPIL a permis de mettre en œuvre des interventions orientées sur les priorités déclinées par le gouvernement dans son Plan National de Développement (PND 2016-2020), ainsi que celles du Cadre de Programmation Unique (CPU 2017-2020) et du Programme de coopération du PNUD (CPD 2017-2020) relatives au développement humain et à la réduction des inégalités. Le programme est aligné sur les priorités nationales déclinées dans le PND 2016-2020, qui a pour ambition de conduire la Côte d'Ivoire à l'émergence à l'horizon 2020, à travers un processus de transformation économique inclusive et durable. Le programme s'inscrit dans :

- (i) L'axe 1 : Renforcement de la qualité des institutions et de la gouvernance où il contribue à l'impact 2- « *les populations vivent dans un environnement où les disparités régionales sont réduites et la gouvernance améliorée et l'effet 1- la gouvernance locale, administrative et économique est améliorée* »
- (ii) L'axe 3 : Accélération de la transformation structurelle de l'économie par l'industrialisation et contribue à l'impact 2- « *l'agriculture ivoirienne est compétitive, rémunératrice pour les populations et assure la sécurité alimentaire, et à l'effet 1- l'agriculture est modernisée et la production agricole accrue* ».

Par ailleurs, le programme est ancré dans le cadre de programmation unique (CPU) du Système des Nations Unies à travers :

- (i) L'effet 1- *Les institutions étatiques et non étatiques mettent en œuvre des politiques publiques qui renforcent la gouvernance et la cohésion sociale pour réduire les inégalités*
- (ii) L'effet 3 : *les pouvoirs publics mettent en œuvre des politiques qui garantissent des modes de production et de consommation durables, la création de revenus et la résilience au changement climatique des populations les plus vulnérables*

En outre, le programme contribue à deux effets du plan stratégiques du PNUD : l'effet 1 : *la croissance*

et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus (produit 2.3. : les populations les plus défavorisées, en particulier les jeunes et les femmes disposent de compétences techniques, ont davantage accès aux financements et entreprennent des activités créatrices de revenus et d'emplois) ; L'effet 3 : « les pays sont dotés d'institutions renforcées qui assurent progressivement l'accès aux services de base ».

Relativement aux ODD, le programme contribue directement à la réalisation de l'ODD 1 « *Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde* » et indirectement aux ODD 2 « *(Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable)* » 5 « *Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles* » et 8 « *Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un décent travail pour tous* ».

Le PACIPIIL s'inscrit dans la stratégie agricole de Côte d'Ivoire et est en droite ligne des cadres définis aux niveaux international, régional, et national – principalement : (i) le Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA) adopté à Maputo en 2003, (ii) sa déclinaison au niveau de la CEDEAO à travers la Politique Régionale Agricole de l'Afrique de l'Ouest (ECOWAP), (iii) la déclaration de Malabo de 2014 sur la transformation de l'agriculture, (iv) l'ECOWAP +10, qui introduit des instruments stratégiques visant à accélérer les progrès en Afrique de l'Ouest.

C2 : Le projet contribue à la théorie du changement relative à l'effet correspondant du programme de pays.

Le programme est doté d'une théorie du changement explicite en termes d'effets intermédiaires et d'impact ; ce qui renforce la capacité de l'action à garantir la mise en œuvre des actions nécessaires pour réaliser les résultats escomptés. La théorie du changement sous-tendue par le projet est que (i) le renforcement des capacités de pilotage du développement local au niveau des régions ; (ii) un appui au développement des chaînes de valeur inclusives pour les filières riz, maïs, manioc, et anacarde, et (iii) un appui à la commercialisation et à la transformation des productions sont effectifs, et si les collectivités territoriales bénéficiaires sont dotées de PDL intégrant les ODD et que des contrats durables sont mis en place entre les groupements et OPA, et les sociétés agroindustrielles et que les capacités de commercialisation des producteurs sont améliorées et que les systèmes de mise en marché sont renforcés, alors le développement de l'économie locale des régions bénéficiaires sera renforcée. Ainsi, les populations les plus défavorisées, en particulier les jeunes et les femmes disposeront de compétences techniques, auront davantage accès aux financements et entreprendront des activités créatrices de revenus et d'emplois et cela contribuera à l'atteinte de l'effet : *la croissance et le développement sont inclusifs et durables, générant les capacités de production nécessaires pour créer des emplois et des moyens d'existence pour les pauvres et les exclus* ».

C3 : Des enseignements ont été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet.

Le programme s'est appuyé sur les enseignements tirés de la mise en œuvre du précédent Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté et à la Réalisation des OMD (PARP-OMD) et des autres programmes communautaires ou sectoriels achevés ou en cours. Plusieurs programmes et projets (Projet d'Appui à la Relance des Filières Agricoles en Côte d'Ivoire (PARFACI), Projet d'appui au développement de l'agriculture et à la commercialisation (PROPACOM), Programme d'appui au développement des filières agricoles (PADFA)) ont été conduits ces dernières années avec pour objectifs l'amélioration des capacités productives, des revenus et des conditions de vie des personnes vulnérables tant en milieu urbain que rural. L'analyse des acquis de ces programmes et projets a permis de tirer les leçons suivantes qui sont prises en compte pour la formulation du présent programme.

La nécessité d'accompagner l'agriculture contractuelle : Quelques entreprises de l'agrobusiness ont mené des expériences d'agriculture contractuelle mais sans véritable réussite⁶ dans le cadre de la mise en œuvre de la SNDR. Il arrive même que les paysans vendent les intrants destinés à la production. Il en ressort que la construction d'une relation durable entre producteurs et acheteurs nécessite un accompagnement. *L'approche par chaînes de valeurs* : Cette approche permet d'adresser de façon intégrée l'ensemble des problèmes des filières (productivité au champ, post récolte, transformation et commercialisation) avec l'ensemble des acteurs. En absence de structures d'interprofession, la mise en place des plateformes multi-acteurs constituent un bon moyen d'implication de l'ensemble des parties prenantes de chaque filière selon l'expérience de plusieurs projets

C4. Le projet contribue à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux

Le document de programme affiche clairement et de façon explicite la prise en compte du genre dans les interventions comme mentionné : « *le programme avait pour objectif d'aider le Gouvernement ivoirien à améliorer de façon significative les conditions de vie des populations vulnérables notamment les jeunes et les femmes, à travers un processus de transformation socioéconomique inclusif et durable* » (PRODOC, p.21)

La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et parties prenantes et les visites sur le terrain ont montré que le PACIPIL a clairement identifié au préalable les risques et les goulots d'étranglement en matière d'égalités de genre, propres au contexte de pays lors de la formulation. En effet, en termes de pauvreté, la pauvreté touche fortement les jeunes qui y contribuent à 70%⁷, et cela aussi bien en milieu rural qu'urbain. Au niveau du genre, elle touche plus les femmes (47,4%) que les hommes (45,5%). Au-delà de l'aspect monétaire, elle se manifeste également dans les inégalités d'accès des populations aux services sociaux de base (eau potable, santé, éducation, électricité, etc.). En renforçant les capacités des femmes, des jeunes, des groupes vulnérables, et en leur permettant d'exercer des activités génératrices de revenus, le projet a contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux. Le programme a développé une stratégie de financement des groupements y compris les groupements féminins. En cela, le programme prend en compte les besoins financiers des femmes et des jeunes intervenant dans ces filières, qui ont des difficultés d'accès aux financements au niveau des banques commerciales. Cependant, la conduite d'une analyse genre lors de la phase de la formulation du programme a été modérément réalisée de sorte que certaines informations sur les causes fondamentales des inégalités et des discriminations qui soient de nature à orienter les interventions du PACIPIL sont absentes. Par exemple, la revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites dans les communautés ont montré que certaines pratiques socioculturelles telles les mutilations génitales féminines, l'organisation sociale qui constituent des freins à l'accès des femmes et des jeunes aux ressources naturelles (terres) restent encore vivaces.

C 5 : Le projet a répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles dans le pays

Le projet a tenu compte de la nouvelle loi OHADA sur les entreprises coopératives qui offre un cadre favorable pour le renforcement des capacités des organisations de producteurs et leur donner la capacité de commercer avec les grandes entreprises. Le programme a tenu compte du changement climatique. La zone du Nord ciblée par le programme est aux frontières de la zone sahélienne avec une réelle susceptibilité aux variations climatiques perturbant les cycles saisonniers et pouvant avoir des répercussions négatives sur les calendriers culturels et donc les productions. Ainsi, la formation aux

⁶ L'entreprise ETG a investi quelques 300 millions dans le Nord-ouest dans le cadre du pôle de développement rizicole qui lui a été attribué par l'état, mais les paysans qu'elle a appuyés (intrants et encadrement) n'ont pas respecté les contrats de vente exclusive. L'entreprise Intervalle Genève SA a rencontré des limites à son action également dans le pôle rizicole du Bélier.

⁷ 7 pauvres sur 10 ont moins de 25 ans selon les résultats ENV 2015.

bonnes pratiques agricoles (BPA) respectueuses de l'environnement et intégrant la problématique du changement climatique sur la base des acquis des programmes achevés ou en cours (PROPACOM, WAAPP/PPAAO) a été adoptée. En effet, les mécanismes d'adaptation des programmes ont été basés sur l'appui à l'adaptation au changement climatique, la diffusion des semences et intrants de qualité et l'appui conseil technique auprès des bénéficiaires. Le programme a pris en compte cette dimension à travers la diffusion de bonnes pratiques agricoles appropriées et de variétés adaptées en exploitant l'expertise de l'ANADER. Par ailleurs, le Nord de la Côte d'Ivoire, a été fortement fragilisé par son isolement pendant pratiquement une décennie, suite à la partition du pays en 2002, résultant en une grande vulnérabilité des populations qui y vivent, et que les efforts réalisés depuis la normalisation n'ont pas encore résorbé. Le PACIPIL a ciblé cinq régions du Nord où le taux de pauvreté est au-dessus de 60% et la prévalence de l'insécurité alimentaire est supérieure à 10% : Folon (71,1%), Kabadougou (70,7%), Bagoué (69,2%), Tchologo (65,6%), Bounkani (61,8%).

Par ailleurs, la pandémie du COVID 19 a eu un impact sur la mise en œuvre du PACIPIL, notamment dans la réalisation des missions de terrain, le renforcement des capacités des bénéficiaires, l'organisation des réunions... pour répondre de manière efficace à la situation le projet a mis en place un plan de contingence, la mise en place de mesures de mitigation, la formation des bénéficiaires en respectant les mesures barrières et en mettant en place les dispositifs de lavage de mains, gels... (ii) le réaménagement du budget du PACIPIL, (iii) le rappel des agents affectés à Bondoukou et à Odienné afin d'assurer leur sécurité sanitaire et leur permettre la poursuite des activités ; (iv) développement d'outils numériques (groupe whatsapp ; zoom) pour le suivi des activités ; (v) organisation des réunions du COPIL par visioconférence; mis en place de pool de formateurs... La pandémie a permis d'évaluer la capacité d'adaptation du management du PACIPIL et de l'équipe opérationnelle.

III-2- Efficacité

Le programme n'a pas atteint les résultats escomptés. La plupart des actions prévues ne sont pas encore réalisées à cause des contraintes budgétaires. Ainsi, le projet a faiblement contribué aux produits et effets du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités de développement national.

C 6 : Le projet a faiblement contribué aux produits et effets du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités de développement nationales

Le projet a faiblement contribué à l'atteinte de l'Effet 1 « *La gouvernance locale, administrative et économique est améliorée de l'Axe 1 du PND (2016-2020)* car les PDL n'ont pu être élaborés. Le projet n'a pas favorisé la planification communautaire au niveau local. Les entretiens ont montré que trois Collectivités Territoriales (Conseils Régionaux et Mairies) enquêtées, sur les cinq couvertes par le PACIPIL, ne disposent pas de Plan Développement Triennal Glissant élaboré sur la base des besoins exprimés par les villages. De même, le projet n'a pu favoriser la coordination et le suivi de tous les projets entrepris au niveau local par les acteurs du développement local. En effet, les comités techniques locaux de suivi des projets créés en octobre 2020 ont été équipés en matériels informatiques; toutefois, ils ne sont pas encore fonctionnels dans les localités ciblées par le projet car en attente de moyens (dotation en carburant, mobilité, perdiem de mission). Le projet a partiellement contribué à l'atteinte de l'Effet 1 de l'axe 3 du PND « *L'agriculture est modernisée et la production agricole accrue* » en mettant à la disposition petits exploitants des matériels et outils de production, des formations sur les bonnes pratiques agricoles, des édifices de transformation et de conservation équipés de bureau, des engins roulants... Bien que les coopératives aient bénéficié de ces appuis, des efforts restent à faire pour une modernisation effective. Les entretiens réalisés relèvent que les bénéficiaires ont loué des tracteurs et le matériel de culture attelée. « *Nous n'avons pas de matériel de labour. Donc, nous étions obligés de louer les bœufs d'attelage à 20 000 FCFA/hectare* » (**focus group, SCOOP-PROCOMVI de Minignan, Région du Folon**), et un autre enquêté de renchérir « *Ici à Bouna, certaines femmes de l'Union ont loué le tracteur à 40 000 FCFA/hectare ; d'autres par contre ont loué les bœufs d'attelage à 35 000 FCFA/hectare* » (**Focus group, UFDB, Bouna**)

En outre, le projet a partiellement contribué à l'atteinte du *Produit 2.3* du plan stratégique du PNUD : « *les populations les plus défavorisées, en particulier les jeunes et les femmes disposent de compétences techniques, ont davantage accès aux financements, et entreprennent des activités créatrices de revenus et d'emplois*, de l'Effet 1 par la création d'emplois au niveau des communautés, surtout les femmes et les jeunes. Ces populations ont eu accès au financement grâce au projet et ont entrepris des activités génératrices de revenus. Relativement aux ODD, le Programme a contribué à la réalisation de l'*ODD1* : « *Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde* ». En effet, les entretiens réalisés avec les membres des groupements ont montré qu'une partie de la récolte (riz, maïs, arachide) constituera le stock alimentaire en vue d'assurer la sécurité alimentaire et l'autre partie sera vendue pour permettre d'aider leurs époux à prendre en charge les dépenses du ménage (scolarisation des enfants, accès à la santé, achat d'habit des enfants, etc.)

C 7 : Les produits du projet, explicités dans le document du projet, ont été partiellement réalisés. Des facteurs d'ordre financier et ont contribué à la non-réalisation de certains produits et effets attendus du projet.

Le PACIPIL est doté d'un cadre de résultats qui comprend sept (7) produits et 43 indicateurs de produits avec des cibles définis. La grande majorité des indicateurs ont des situations de référence. L'analyse du PRODOC, particulièrement, la matrice de résultats à la lumière de la GAR a permis d'identifier quelques forces et faiblesses. La matrice a l'avantage d'avoir été construite en tenant compte des options et du format standard suggérés dans les principes directeurs du GDNU. S'agissant des indicateurs, la revue documentaire a permis de constater que plusieurs indicateurs d'effets et de produits ne sont pas SMART. Les métadonnées des indicateurs n'existent pas et ils ne permettent pas de vérifier objectivement les changements souhaités. A titre d'exemples, on peut citer :

- ✓ Indicateur du produit 1.1. : Nombre de personnes (hommes et femmes) formées aux outils de planification
- ✓ Indicateur du produit 1.2 Nombre de CT bénéficiaires dotées de systèmes de S&E opérationnels

L'analyse du cadre de résultats fait ressortir également que les indicateurs de produits sont essentiellement quantitatifs. Il n'y a pas d'indicateurs qualitatifs. L'énoncé du produit doit exprimer le changement réel dans le développement humain, en fonction des résultats recherchés du PACIPIL soit : une amélioration des conditions de vie) ; une augmentation (des revenus d'un groupe donné) ; un renforcement (des capacités des communautés locales) ; une hausse (du niveau de scolarisation des filles) ; une réduction (du taux de mortalité infantile) ; ou une transformation dans les comportements, attitudes et pratiques.

Les forces et les faiblesses exposées plus haut sollicitent une attention particulière pour la GAR au cours du prochain cycle de programmation du PACIPIL. La qualité de la matrice des résultats dépend fondamentalement du respect et de l'application rigoureuse du principe de la GAR.

La mesure de la performance du programme, a été analysée à partir des indicateurs de produits définis et articulés en résultats annuels avec des activités définies dans le cadre de résultats. Les questions d'efficacité visent à renseigner en particulier sur l'obtention (ou l'évolution vers l'obtention) de résultats attendus, sur l'adéquation des activités pour atteindre ces résultats et sur les délais impartis.

Produit 1.1: Les Collectivités Territoriales bénéficiaires sont dotés de PDL intégrant les ODD

Produit attendu	Indicateurs de résultats	Prévu	Réalisé
Produit 1.1: Les Collectivités Territoriales bénéficiaires sont dotés de PDL intégrant les ODD	Données socioéconomiques disponibles pour les 5 régions	5	5
	Nombre de personnes (hommes et femmes) formés aux outils de planification	150	45
	Nombre de PDL réalisés	3	0

Source : Rapport final, PACIPIL, 2020

L'analyse du tableau montre que sur les trois indicateurs de produits, 1 seul a été atteint (Données socioéconomiques disponibles pour les 5 régions).

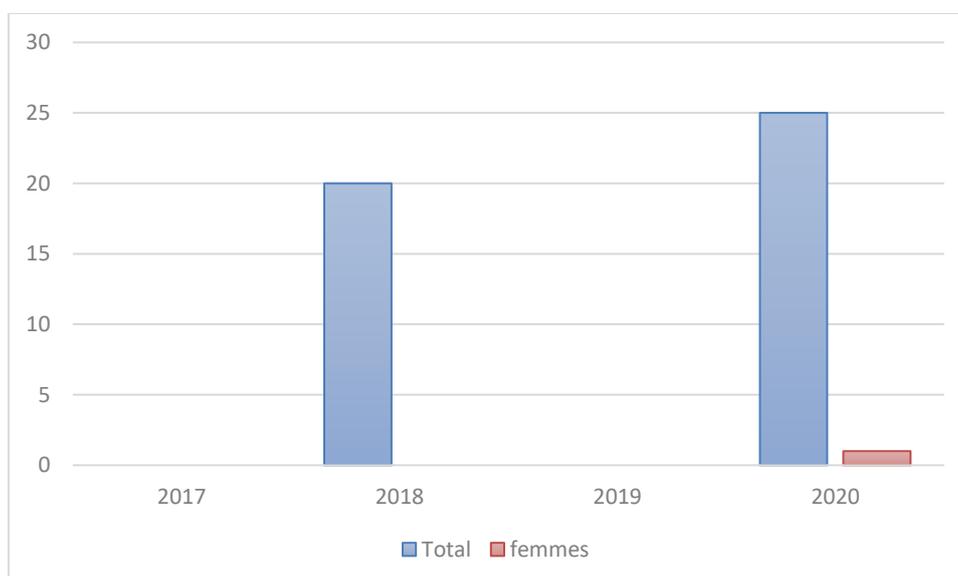
Indicateurs de résultats : « Données socioéconomiques disponibles pour les 5 régions »

Les données socioéconomiques sont disponibles pour les 5 régions d'intervention du PACIPIL (Kabadougou, Folon, Bagoué, Bounkani, Tchologo). Ces données dressent un profil socioéconomique sous forme d'un diagnostic stratégique pour chaque zone d'intervention retenue, permettant d'identifier les opportunités de développement les plus prometteuses, présenter les besoins d'investissement les plus urgents et disposer de l'état des indicateurs afin de faciliter la conduite de l'évaluation au terme du programme. De même, Mettre à disposition deux (02) études de diagnostics approfondis sur les filières riz et anacarde permettant à l'équipe de mise en œuvre d'avoir des données de base et des orientations précises sur les stratégies d'intervention et les activités clés à réaliser en vue de réduire la vulnérabilité des populations dans les localités concernées. La disponibilité des données socioéconomiques a été possible grâce au projet qui a favorisé la réalisation de 5 études et les rapports incluant ces données existent.

Indicateurs de résultats : « Nombre de personnes (hommes et femmes) formés aux outils de planification »

Les résultats de l'évaluation ont montré que les membres des CT ont acquis des connaissances en matière de planification. Cela a été possible grâce au projet qui a renforcé les capacités de 45 acteurs locaux issus des administrations déconcentrées et décentralisées sur les outils de planification et de suivi évaluation des actions du développement local. Le gap observé en termes d'acteurs locaux formés (45 sur 150) s'explique par la difficulté de la mobilisation des ressources pour assurer la formation desdits acteurs et la survenue de la COVID19.

Graphique 1: Nombre d'acteurs locaux formés aux outils de planification



Indicateurs de résultats : « Nombre de PDL réalisés »

La revue documentaire, les entretiens avec les responsables des Ministères techniques (MPD), les collectivités territoriales et les visites sur le terrain ont montré qu’aucun plan de développement régional n’a été élaboré. Les raisons budgétaires ont été avancées par les acteurs interrogés ainsi que les rapports consultés pour justifier la non réalisation de cette activité.

Selon les enquêtes, certaines régions sont dotées de plan de développement triennal glissant. Cependant, l’élaboration de véritable plan de développement se heurte à l’insuffisance des ressources (humaines, financières) des conseils régionaux, à la réticence des élus locaux qui n’ont pas bénéficié du renforcement de capacité à l’élaboration de PDL. A ce propos, un répondant confirme ce qui suit : « *la mise en œuvre des outils du PDL peut rencontrer la réticence des élus locaux car ils méconnaissent ces outils-là. Nous, techniciens qui avons été formés, devons aller faire du lobbying auprès des élus locaux pour expliquer le bien-fondé de l’élaboration de PDL* » (**Entretien, agent de Conseil Régional**).

Produit 1.2: Les CT bénéficiaires sont dotées de système de Suivi & Evaluation des actions de développement opérationnels

Produit	Indicateur	Prévu	Réalisé
Produit 1.2: Les CT bénéficiaires sont dotées de système de Suivi & Evaluation des actions de développement opérationnels	Nombre de CT bénéficiaires dotées de système de Suivi & Evaluation opérationnels	5	0
	Nombre de CT disposant de données de référence socioéconomiques du territoire	5	

Source : Rapport final, PACIPIL, 2020

L’analyse du tableau montre que les indicateurs de ce produit n’ont pas été atteints.

Indicateur de produit 1.2. : Nombre de CT bénéficiaires dotées de système de Suivi & Evaluation opérationnels

La revue documentaire, les résultats des entretiens semi directifs ont montré que le projet a, en lieu et place de système de Suivi & Evaluation opérationnels, favorisé la mise en place de plateformes de suivi dans les 5 régions. La mise en place de système de Suivi & Evaluation opérationnels a été heurté pour faute de disponibilité du financement. Cette approche alternative participe de la gestion adaptative du projet par le réaménagement des composantes. Ces plateformes ont pour acteurs clés les services déconcentrés des ministères techniques. Les plateformes ont été équipées en outils informatiques et internet pour leur fonctionnement. Cependant, les arrêtés de création et d’organisation des 5 plateformes n’ont pas encore été pris. Cela ne donne pas aux plateformes une existence administrative.

Les plateformes ont été installées depuis juillet 2020 et des comités techniques locaux servant de noyaux aux dites plateformes ont été mis en place en octobre 2020 et dotés de matériels informatiques et de connexion. Ces comités techniques ne disposent pas pour l’instant de moyens financier pour assurer pleinement leurs fonctions. Les CT assurent la gouvernance des interventions des plateformes

Indicateur de produit 1.2. : Nombre de CT disposant de données de référence socioéconomiques du territoire

Les CT disposent de données socioéconomiques pour les 5 régions d’intervention du PACIPIL (Kabadougou, Folon, Bagoué, Bounkani, Tchologo). Ces données dressent un profil socioéconomique sous forme d’un diagnostic stratégique pour chaque zone d’intervention retenue.

Produit 2.1: Des contrats durables sont en place entre les groupements et OPA et les acheteurs de l'agrobusiness

Produit	Indicateur	Prévu	Réalisé
Produit 2.1: Des contrats durables sont en place entre les groupements et OPA et les acheteurs de l'agrobusiness	Nombre d'OPA et groupements engagés dans les contrats durables avec les acheteurs de l'agrobusiness	30	0
	Nombre de bénéficiaires (hommes, femmes et jeunes) touchés	300	0

Source : Rapport final, PACIPIL, 2020

L'analyse du tableau montre que les indicateurs (Nombre d'OPA et groupements engagés dans les contrats durables avec les acheteurs de l'agrobusiness ; Nombre de bénéficiaires (hommes, femmes et jeunes) touchés) n'ont pas été atteints. Quant à l'indicateur « Nombre de revenus des producteurs dans chaque filière », il ne dispose pas de valeurs de références permettant de mesurer sa performance.

Indicateur de produit 2.1. Nombre d'OPA et groupements engagés dans les contrats durables avec les acheteurs de l'agrobusiness

La revue documentaire, les entretiens avec les groupements et les structures d'agrobusiness ont relevé qu'aucun contrat durable n'a été mis en place entre les groupements et OPA et les acheteurs de l'agrobusiness. Le projet n'est pas parvenu à mettre en relation les groupements et les structures d'agrobusiness. Toutefois, au titre de l'exercice 2020, le projet est parvenu à mettre en contact 3 OPA (SCOOPS PROVI, PROCOMVI et SOCVI) avec 2 structures d'agrobusiness (HAJARI et PKL). La signature des différents contrats de commercialisation devant être effective à la suite des différentes phases de récolte et de stockage des produits. Selon les informations collectées, cette situation s'explique par le fait que la grande majorité des OPA sont à la phase de récolte de leur production. Elles n'ont pas encore récolté leurs produits. Alors que c'est sur la base de la quantité de la production que les contrats sont signés entre les OPA et les acheteurs d'agrobusiness.

Indicateur de produit 2.1 : Nombre de bénéficiaires (hommes, femmes et jeunes) touchés

Le fait que les OPA et groupements n'ont pas été engagés dans les contrats durables avec les acheteurs de l'agrobusiness n'a pas permis la commercialisation de la production via les entreprises agroindustrielles afin de toucher les bénéficiaires.

Produit 2.2: Les capacités productives et de traitement post récolte des producteurs des filières ciblées sont renforcées

Produit	Indicateur	Prévu	Réalisé
Produit 2.2: Les capacités productives et de traitement post récolte des producteurs des filières ciblées sont renforcées	Nombre de groupements et OPA formés aux BPA	30	29
	Nombre de bénéficiaires (hommes, femmes et jeunes) formés aux BPA	1500	4505
	Superficie de bas-fonds aménagés ou réhabilités sous barrage ou par prise au fil de l'eau pour le riz	200	24ha
	Superficie mise en valeur pour le maïs et le manioc	200	368ha
	Nombre de motoculteurs mis en place	150	4
	Nombre de magasins de stockage construits (100 m2)	30	5
	Nombre de tricycles mis en place	60	10

L'analyse du tableau montre que les résultats atteints dans ce produit sont mitigés.

Indicateur de produit : Nombre de groupements et OPA formés aux BPA

Le projet a renforcé les capacités des groupements et OPA formés aux BPA, soit un taux de réalisation de 96%.

Indicateur de produit : Nombre de bénéficiaires (hommes, femmes et jeunes) formés aux BPA

Le projet a contribué à l'acquisition des connaissances des bénéficiaires (hommes, femmes et jeunes) formés aux BPA à travers des formations des membres soit un taux de réalisation de 300% relativement à la cible prévue. Le projet a contribué à l'amélioration des techniques de production des groupements. Avant le projet PACIPIL, les producteurs de la coopérative cultivaient de façon traditionnelle sans aucun respect de l'itinéraire technique. Aujourd'hui, le PACIPIL a permis aux membres d'être formés à l'itinéraire technique de la production. Grâce à cette formation, les producteurs se sont approprié des normes techniques de la production au point que la production à l'hectare de l'arachide connaît une hausse. « *Avant, on produisait une tonne à l'hectare. Aujourd'hui, nous sommes à 1,5 tonne par hectare* ». (Producteur, Bagoué)

Indicateur de produit : Superficie de bas-fonds aménagés ou réhabilités sous barrage ou par prise au fil de l'eau pour le riz »

Les visites sur le terrain ont permis de constater que très peu de Superficie de bas-fonds aménagés ou réhabilités sous barrage ou par prise au fil de l'eau pour le riz ont été réalisés. En effet, les groupements bénéficiaires sont pour la plupart investis dans la filière maïs

Indicateur de produit : Superficie mise en valeur pour le maïs et le manioc

Les visites sur les parcelles des groupements et OPA ont montré que de grandes superficies de culture ont été mise en valeur dans la filière maïs. L'appui du projet en termes d'équipements de travail a favorisé l'acquisition de parcelles de terres et l'extension des parcelles cultivables.

Indicateur de produit : Nombre de motoculteurs mis en place

Les informations collectées et les visites sur le terrain ont montré l'utilisation de la petite mécanisation par les groupements dans leurs parcelles de culture. Cela a été possible grâce au projet qui a mis des motoculteurs à la disposition (4).

Indicateur de produit : Nombre de magasins de stockage construits (100 m2)

Les données collectées et les visites de terrain ont montré que les conditions de stockage et de conservation de la production agricole ont été améliorées. A ce niveau, le projet a favorisé la construction de 5 magasins de stockage.



Magasin de groupage/ Source : Mission de terrain

Indicateur de produit : Nombre de tricycles mis en place

Le projet a doté les groupements de tricycles (10)



Source : Photo, missions sur le terrain

Produit	Indicateur	Prévu	Réalisé
Produit 3.1: Les capacités de commercialisation des producteurs sont renforcées	Nombre de tricycles mis en place Référence 2017: 0 Cible 2020: 25	25	10
Produit 3.2: Les systèmes locaux de mise en marché sont renforcés	Nombre d'infrastructures construites et équipées Référence 2017: 0 Cible 2020: Centre de collecte et de groupage: 5 Magasins de stockage: 15	20	6
Produit 3.3: Les capacités des structures d'appui à la commercialisation sont renforcées	Nombre de personnes (hommes et femmes) formées aux outils organisationnels	30	3300

Produit 3.4: Les producteurs sont dotés d'équipements de transformation	Nombre d'équipements de transformation mis en place par produits: Riz: étuveuses améliorées, petites unités de décorticage Manioc: Broyeuses, presses, petites unités de fabrication d'attiéké Noix de cajou Référence 2017: 0 Cible 2020: A déterminer par l'étude socioéconomique		8
--------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---

Source : *Rapport final, PACIPIL, 2020*

L'analyse du tableau montre qu'un seul indicateur a été atteint et largement dépassé (Nombre de personnes (hommes et femmes) formées aux outils organisationnels). Pour ce **Produit 3.1: Les capacités de commercialisation des producteurs sont renforcées**, le projet a contribué à l'équipement des groupements en tricycles, magasins de stockage ; équipements de transformation.

L'ensemble de ces activités en faveur des bénéficiaires du monde agricole des cinq (05) régions des zones d'intervention du programme ont un bilan assez mitigé. En effet, le programme a réussi jusque-là à apporter un appui au niveau managérial à différents exploitants agricoles du nord du pays. Organisés en Organisations Professionnelles Agricoles, le PACIPIL a réussi à accompagner dans l'établissement de 09 sociétés coopératives déclarées disposant d'une structure organisationnelle conforme aux normes en vigueur. Toutefois, les performances en termes de rendements de ces sociétés restent encore à être améliorés. A cet effet, il faut noter que les projets d'appui direct aux sociétés coopératives ont réellement démarré en 2019, ce qui induit la disponibilité des données sur les rendements des sociétés pour une année. Les rendements de productions s'établissaient en moyenne à 2 tonnes/hectare et n'atteignaient pas en général les performances projetées et les cibles fixées. On enregistre l'acquisition d'équipements encore fonctionnels pour la conservation, le transport des produits agricoles.

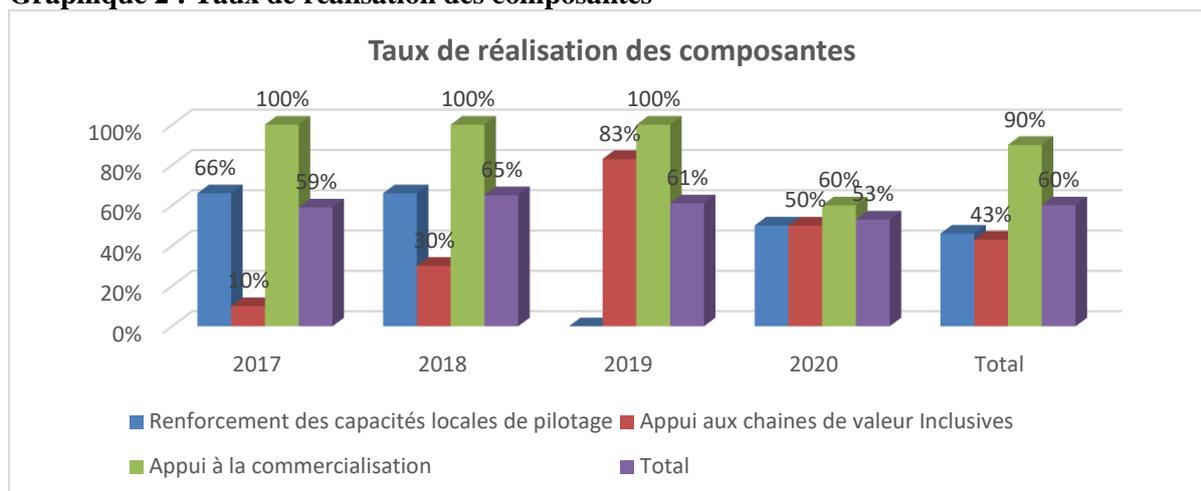
Il faut également noté que l'appui aux sociétés coopératives était sous forme de dons et les financements se faisaient à la demande des bénéficiaires. La chaîne production-transformation et commercialisation est mise en œuvre simultanément au niveau des bénéficiaires, ce qui ne permet pas une bonne appropriation de chaque maillon de la chaîne avant le passage au maillon suivant.

La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont montré que les facteurs qui ont milité à l'atteinte de ces résultats mitigés sont : (i) le retard accusé pour le démarrage des activités de 2020 imputable au départ de la première équipe du projet du fait d'une restructuration et le recrutement d'un nouveau personnel. . En outre, le budget prévisionnel du PACIPIL n'a pas été mobilisé dans son intégralité d'une part et certains partenaires n'ont pu s'acquitter de la totalité de leur contribution financière d'autre part.

C 8. Le projet a enregistré ses meilleurs résultats dans la composante 3 d'appui à la commercialisation du fait de la réalisation de 100% des activités prévus de 2017 à 2019.

Le projet comprend trois composantes déclinées en 4 produits, 35 activités planifiées et réparties selon les différentes composantes du programme au cours des quatre années d'exécution. Parmi celles-ci, 21 ont été réalisées ou sont en cours de réalisation à la date du 30 Septembre 2020. Soit un taux de réalisation des activités planifiées de 60% (*Rapport final du projet*). Le graphique ci-dessous décrit la répartition de ce taux de réalisation global.

Graphique 2 : Taux de réalisation des composantes

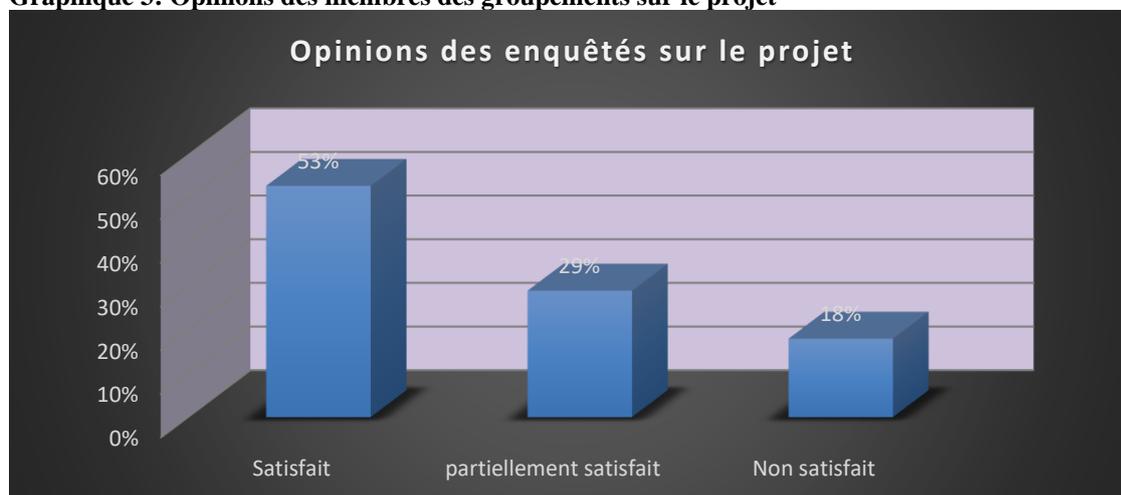


Source : Rapport d'évaluation du PACIPIL, 2020

L'analyse du graphique indique que le taux global de réalisation des activités des composantes est de 60% et aucune composante n'a été réalisée à 100%. Le taux élevé de réalisation des activités de la composante 3 d'appui à la commercialisation est dû principalement à la réalisation à 100% des activités de cette composante de 2017 à 2019.

L'évaluation a cherché à saisir les opinions des membres des groupements sur la mise en œuvre du projet. La majorité des personnes interrogées estiment que le projet a été bénéfique malgré les résultats mitigés atteints. Selon les bénéficiaires, le projet est d'une très grande utilité, car il permet d'améliorer leurs approches de culture et d'avoir des rendements de production meilleurs grâce à la mise à disposition des semences et produits phytosanitaires de qualité et des formations en techniques agricoles.

Graphique 3: Opinions des membres des groupements sur le projet



C 9. Le projet a enregistré ses moins bonnes performances au niveau de (i) l'élaboration des PDL et (ii) la connexion des groupements avec les structures d'agrobusiness.

Le projet a enregistré ces moins bonnes performances dans deux domaines clés: (i) l'élaboration des PDL et (ii) la connexion des groupements avec les structures d'agrobusiness. Au niveau des PDL, l'échec de l'élaboration des PDL dû en partie à une insuffisance des ressources (humaines, financières), (les entretiens relèvent que l'élaboration de PDL fait appel à plusieurs compétences que les Collectivités Territoriales n'ont pas) n'a pas favorisé l'opérationnalisation de la chaîne « Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-évaluation » au niveau des collectivités, rendant ainsi impossible

la coordination et le pilotage des actions de développement au niveau local. Au niveau de la commercialisation, les groupements ont développé leurs propres circuits de commercialisation. La coopérative SOCAB par exemple vend sa production d'arachide à des sociétés d'Agrobusiness. Il s'agit entre autres du chinois AGRI FOOD et de l'indien HAJARI INTER. Par ailleurs il est à noter qu'il y a aucun partenariat formel entre la coopérative et ses clients. Néanmoins, les équipements acquis grâce au projet contribue à la commercialisation et facilite le transport (balance, tricycle) de la production vers le marché. Les facteurs limitant ont été le manque de ressources financières et le retard dans la mise à disposition du financement.

C 10. La gestion et la mise en œuvre du projet ont été participatives

Le projet a été mis en œuvre de façon participative et inclusive. A ce niveau, des études socioéconomiques ont été conduites dans les zones d'interventions. Pendant ces études, les Conseillers Régionaux des localités, les Ministères techniques déconcentrés étaient associés,. Les membres des organisations communautaires étaient impliqués dans l'identification des filières. La mise en œuvre des activités sur le terrain a été faite par les groupements. Le projet avait un comité de pilotage (COPIL) qui regroupait toutes les parties prenantes. C'est un cadre de participation de ces acteurs à la mise en œuvre du projet.

III.3. Efficience

Le programme a été modérément efficace. Le financement du projet n'a pas été entièrement mobilisé, et le budget mobilisé n'a pas été mis à disposition à temps. Cette situation a causé des retards et la non réalisation de certaines activités. Au niveau des ressources humaines, le projet a changé de personnel, ce qui a freiné la mise en œuvre des activités. Néanmoins le taux d'exécution financière des ressources disponibles est très significatif.

C 11. La structure de gestion du projet présentée dans le document de projet n'a pas fonctionné de façon optimale afin de permettre d'obtenir les résultats attendus

Le programme a été mis en œuvre selon la modalité d'implémentation nationale (NIM). Ce mode de gestion a été acté après une évaluation du PACIPIL par un cabinet, qui a démontré la capacité technique et administrative de la partie nationale à travers la Direction Nationale des Projets et Programme PNUD pour assumer la responsabilité de l'utilisation efficace des contributions nécessaires dans l'atteinte des résultats attendus. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs de la finance-comptabilité ont fait ressortir les avantages multiples de ce mode de gestion car il procure de l'autonomie et la flexibilité dans la gestion des fonds. En outre, ce mode de gestion met les procédures nationales au cœur de la gestion du programme. De sorte que les procédures nationales se trouvent renforcées dans l'apprentissage en appliquant les différentes recommandations lors de leur application. A termes, les structures nationales deviendront plus efficaces et fonctionneront selon les standards internationaux en la matière. La Direction Nationale est assurée par le Cabinet du Ministère du Plan et du Développement. Le dispositif de mise en œuvre du programme comprend 5 niveaux : le comité national de pilotage, la direction nationale ; l'unité de gestion du programme, les unités opérationnelles régionales et les structures d'exécution. Si par principe, ce mode de gestion est jugé « flexible », force est de reconnaître que dans le cas du PACIPIL, cette flexibilité n'a pas été de mise.

En effet, la revue documentaire, les entretiens avec les responsables financiers et programmatiques du projet ont révélé que les financements étaient gérés directement au niveau du PNUD et de l'Etat. Ce mécanisme de gestion des fonds n'a pas permis au projet d'être efficace. En effet, pour effectuer une demande de fonds au niveau du PNUD, le projet préparait et soumettait les termes de références et autres documents y afférents. Au niveau de l'Etat, les procédures de décaissement consommaient près de trois mois (90 jours) quand il s'agit d'activités autres que les rémunérations salariales ; ce qui justifiait encore les retards dans la mesure où les groupements ont été financés exclusivement sur les fonds de l'Etat. Le projet ne disposait pas d'un manuel de procédures administratives et financières propres répondant aux

exigences des programmes en exécution nationale. Le PACIPIL étant un projet pilote dans le cadre du basculement en exécution nationale des programmes, a fait l'objet de rédaction d'un manuel de procédures tenant compte des procédures des deux partenaires d'exécution (l'Etat et le PNUD). Le projet ne disposait pas d'un compte bancaire propre pour loger le financement. C'est en 2020 qu'un compte bancaire propre au projet a été ouvert.

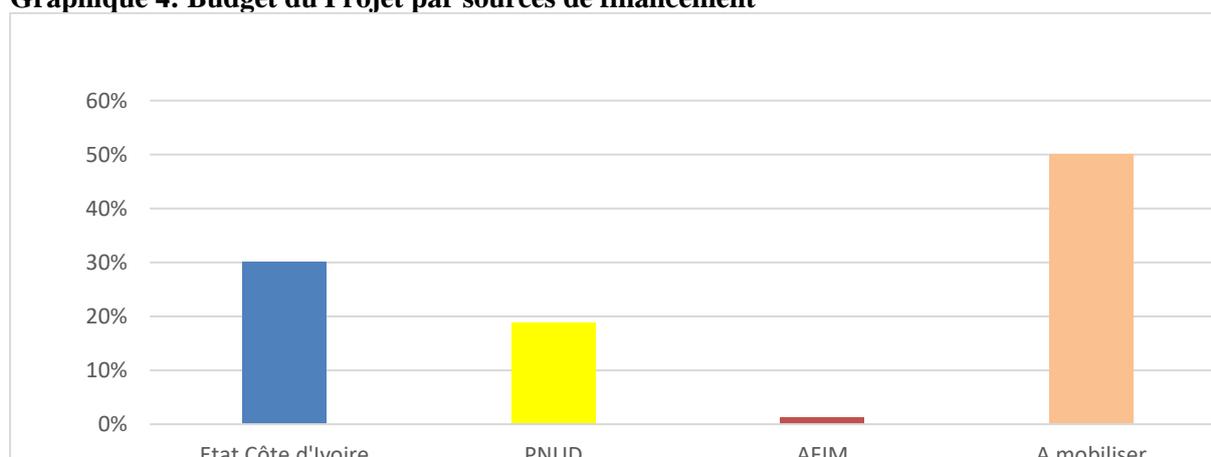
Cette structure de gestion du projet a été un facteur limitant à l'atteinte des résultats attendus dans la mesure où elle a entraîné un problème de leadership entre la Direction Nationale et la Coordination Nationale du programme. Cela a occasionné la restructuration de l'équipe projet et la nouvelle équipe a pris fonction en février 2020. Cette situation a entraîné un retard dans la mise en œuvre des activités du programme plus précisément dans l'exécution du Plan de travail de 2020 et le suivi du cadre des résultats. La nouvelle équipe n'a pas pu disposer du cadre de résultats révisé. Il y a eu une perte en ce qui concerne la mémoire institutionnelle. Cette restructuration est liée à des défaillances observées comme indiqué dans le rapport du projet « *des défaillances ont été observées au niveau de la collaboration entre la Direction Nationale et la Coordination Nationale du programme. Il apparaît nécessaire de clarifier les fonctions et obligations assignées à chacune des deux entités en vue de garantir la célérité et l'efficacité des interventions du programme* ». (**Rapport 2019 ; PACIPIL, p 10**). En somme, la structure de gestion n'a pas permis de garantir la célérité et l'efficacité des interventions du programme.

Cependant, les résultats de l'évaluation ont montré que la gestion financière du programme a permis une administration efficace des ressources (Etat/PNUD) mises à disposition (taux d'absorption : 100%). De même un audit portant sur la gestion administrative et financière du programme, et l'inventaire du matériel mis à disposition ont été réalisés.

C 12. Les ressources financières n'ont pas été entièrement mobilisées, néanmoins elles ont été affectées de manière stratégique pour obtenir des résultats.

Le budget global du programme s'élevait à 8 millions USD. Le financement devrait être assuré par le PNUD (1 500 000 USD), l'AFIM (100 000 USD), l'Etat de Côte d'Ivoire (2 400 000 USD) et d'autres partenaires à identifier à hauteur de 4 000 000 USD. Les données montrent que la moitié (50%) des ressources du budget prévisionnel représente des fonds à mobiliser auprès de bailleurs potentiels. Ces fonds n'ont pu être mobilisés. Le budget prévisionnel du PACIPIL n'a pas été mobilisé dans son intégralité.

Graphique 4: Budget du Projet par sources de financement

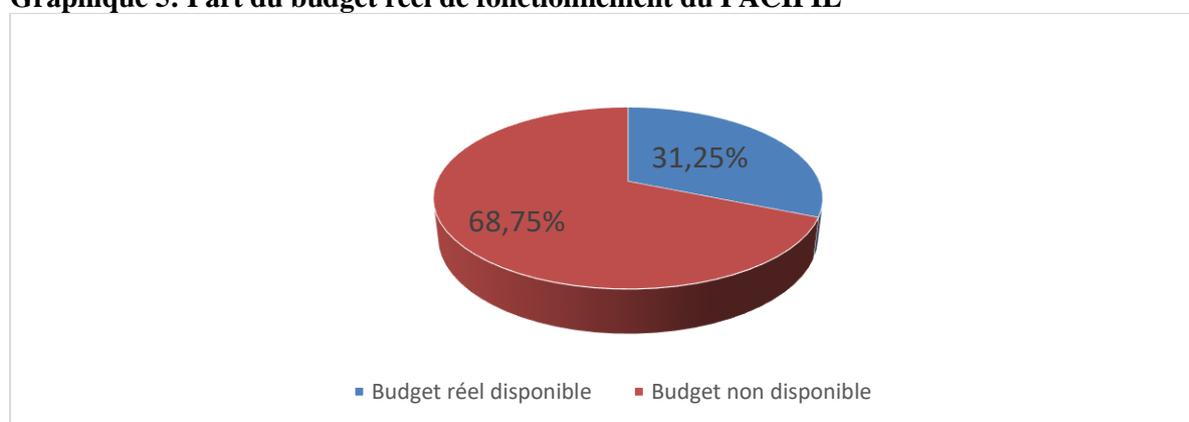


Pour le PNUD, le Projet devrait avoir des effets catalytiques et attirer des fonds additionnels. La conjugaison de ces facteurs a eu un impact certain sur l'atteinte des résultats car certaines activités n'ont pu être réalisées. Le projet a fonctionné effectivement avec environ 32% de son budget. Le budget réel de fonctionnement du programme est indiqué dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5: Financement réel de mise en œuvre du PACIPIL

MONTANTS REÇUS				
ANNEE	ETAT (USD)	PNUD (USD)	AFIM (USD)	MOBILISE (USD)
2017	153 025	88 000	NEANT	NEANT
2018	800 000	289 077		
2019	696 400	100 000		
2020	916 774	218 000		
TOTAL	2 566 199	695 077		

L'analyse du tableau montre que l'Etat a dégagé la totalité de son engagement budgétaire. Mieux, l'Etat a dépassé sa contribution prévisionnelle qui était de 2 400 000 USD. L'évaluation n'a pas pu obtenir des informations sur les raisons explicatives de l'absence de financement de l'AFIM et du défaut de mobilisation de l'intégralité du budget du PNUD.

Graphique 5: Part du budget réel de fonctionnement du PACIPIL

Un autre élément de l'efficacité est le délai dans lequel les financements sont rendus disponibles. A ce niveau, la revue documentaire, les entretiens avec les membres de l'UGP, les entretiens avec les présidents des groupements ont montré que le financement est mis à disposition avec du retard. Comme souligné dans le rapport annuel du projet « *la lourdeur des procédures de décaissement des fonds alloués au financement des projets a occasionné des retards dans la réalisation des activités planifiées (Rapport annuel 2019, P10)*. Selon les résultats des entretiens réalisés auprès du personnel de l'UGP, le budget n'arrive pas à temps pour mener les activités. Le budget de 2019 a été rendu disponible en 2020. Cette situation est illustrée dans le rapport final du projet « *les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet sont principalement d'ordre financière. En effet, la disponibilité des ressources pour la réalisation de certaines activités à entraîner un retard dans l'exécution du programme. La plupart du temps les appuis aux organisations sont transférés dans le dernier trimestre de l'année. Parfois les bénéficiaires les reçoivent en début de l'exercice suivant. Cette lourdeur dans les processus de décaissement a été observée tout au long de la réalisation du programme. Également, la mobilisation des ressources additionnelles pour le projet constitue un frein à la réalisation complète des activités. A cet effet, des ressources de 4 000 000 USD reste encore à être mobilisée sur le programme* » (**Rapport final, p.11, 2020**).

Cette situation a des conséquences négatives sur l'atteinte des résultats et le suivi efficace du plan de travail. Ainsi, les activités prévues pour l'année 2019, ont été exécutées en 2020. Cet état de fait est relevé par un membre de l'UGP « *nous sommes confrontés à de véritables problèmes budgétaires ; non seulement tout le budget n'est pas disponible, mais en plus le peu qui est disponible arrive avec beaucoup de retards ; nous sommes amenés à décaler les activités régulièrement ; le financement de*

l'année dernière (2019) est arrivé cette année (2020) ». (Personnel de l'UGP/ PACIPIL). Ce retard dans la mise à disposition des fonds a entraîné une autre conséquence au niveau des activités des groupements. En effet, les spéculations soutenues par le PACIPIL sont le manioc, le maïs, le riz, l'anacarde. Ces cultures, notamment le manioc, le maïs, le riz sont cultivées pendant des périodes précises de l'année (saisons pluvieuses). Les visites sur les parcelles de culture et les entretiens avec les producteurs ont montré que les financements étaient mis à la disposition des groupements en retard, de sorte que les périodes indiquées de semis ou de planting étaient dépassées. Les producteurs n'arrivaient pas à respecter le calendrier cultural. Les formations, les mises en place des intrants agricoles et les semis n'ont pu se faire aux périodes indiquées. Par exemple, à Kouto (région de la Bagoué), la formation en technique culturale de l'arachide au moment où la plupart des membres de la société coopérative des Agriculteurs de la Bagoué avaient déjà semés leur semence d'arachide. A Minignan (région du Folon), les membres de la société coopératives de Production et de Commercialisation de Vivrier du Folon (SCOOP-PROCOMVI ont reçu les intrants agricoles pratiquement à la fin du mois de juin 2020. Or selon les techniciens de l'ANADER, les mises en place des intrants agricoles de la culture maïs devraient normalement se faire avant le 15 juin 2020. A Bouna (région du Bounkani), les intrants agricoles de la culture du maïs à l'endroit de l'Union des Femmes pour le Développement sont pratiquement arrivés début juillet 2020. Il faut noter que la préparation des sols pour la culture du maïs commence normalement dans les mois de mars et avril. Quant aux semis, ils se font en mai-juin. Et l'épandage de l'engrais NPK se fait deux (2) semaines après les semis. En somme, les retards de mise en place des intrants agricoles constatés ont perturbé le calendrier cultural et ont donc un impact le rendement. Cette situation a entraîné une perte de productivité et, par ricochet une baisse sur les revenus des producteurs. Comme le souligne un producteur *«au moment où le projet nous envoie l'argent pour travailler, déjà le temps de planter est passé ; le projet nous aide beaucoup, mais le problème c'est que l'argent ne vient pas vite pour qu'on plante et ça nous fatigue »* (Producteur de maïs dans un groupement). Cette situation est illustrée par les images ci-dessous qui montrent l'impact des retards de financement sur le développement des plants.

Parcelle de maïs pendant la saison des pluies



Plants de maïs asséchés par manque de pluies



Source : Observation directe (zone ANADER Bouna)

Ainsi, pendant la période de l'évaluation, la quasi-totalité des groupements n'avait pas encore récolté leur production. Ce qui n'a pas permis d'apprécier les aspects de contractualisation et de commercialisation de la production.

Cependant, l'évaluation a noté que le projet a obtenu des résultats probants dans l'exécution budgétaire. En effet, le taux d'exécution financière du projet est très significatif comme l'atteste le tableau ci-dessous :

Tableau 6: Taux d'exécution budgétaire

Année	Budget alloué (USD)	Budget dépensé (USD)	Taux d'exécution
2017	88 000	88 000	100 %
2018	289 077	272 521	94.27%
2019	796 400	795756	99.5%

Sources : Rapport annuels 2018,2019

C 13. Le projet a établi des partenariats de mise en œuvre et à transférer des fonds aux bénéficiaires. Les fonds ont été utilisés pour la mise en œuvre des activités et l'utilisation a été justifiée

Le projet a signé des contrats de partenariat avec chacun des groupements. Des comptes ont été ouverts par les groupements dans des structures financières. Sur la base de ces contrats, des fonds ont été transférés aux groupements pour mettre en œuvre leurs activités. Les fonds ont été mis à disposition des groupements à travers des requêtes adressées au projet avec les pièces justificatives. L'utilisation des fonds est justifiée par les groupements. Des rapports d'activités et financiers ont été produits. Cependant, les groupements estiment que les fonds accordés par le projet étaient insuffisants et ne permettaient pas de couvrir tous leurs besoins. C'est dans ce cadre que le Président de la SOCIETE COOPERATIVE DES PRODUCTEURS AGRICOLES DE VIVRIERS (SCOOP - PROVI) de Kabadougou affirme : « *le projet a mis à notre disposition un montant de 10 000 000 FCFA pour la construction d'un magasin alors que le cout réel du magasin est de 15.000.000 FCFA. Nous étions obligés de compléter avec nos propres ressources financières* ». (Président SCOOP-PROVI)

Par ailleurs, le retard dans la mise à disposition du financement aux groupements a eu un impact sur la promptitude et complétude des rapports d'activités et financiers. En effet, la soumission des rapports d'activités accusait du retard dans les délais de soumission. En outre, les groupements rencontraient des difficultés à élaborer les rapports financiers car ils avaient une faible maîtrise des canevas de rapportage financier mis à leur disposition. Cette situation s'explique aussi par le fait que la majorité des membres des coopératives sont analphabètes. Néanmoins, le projet a renforcé les capacités de gestion des groupements qui ont acquis des compétences en passation de marchés. A ce niveau, pour les achats et prestations de services, les groupements lançaient des appels à manifestation d'intérêt (AMI) auprès de fournisseurs potentiels pour la réalisation des activités dans le respect des normes (réception d'au moins 3 cotations ; comité de sélection ; offre du marché au moins disant)

C 14. Le projet a réussi à bien cibler ces activités aux bénéficiaires spécifiques

L'évaluation a noté que le projet a obtenu des résultats probants en matière de ciblage des activités et des bénéficiaires. Les filières étaient adaptées aux conditions socioéconomiques et géographiques des localités cibles et des groupements bénéficiaires. Dans le secteur de l'agriculture, le sous-secteur des cultures vivrières occupe 85% de la population active agricole, dont 90% sont des femmes. En plus du vivrier, les femmes s'occupent des activités de transformation et de commercialisation des produits dérivés et représentent les 2/3 de la main d'œuvre agricole. (Document de stratégie genre du bureau du PNUD COTE D'IVOIRE ; 2016). Les filières ont été identifiées en tenant compte de leur importance dans la localité et leur capacité à mobiliser les populations vulnérables (femmes, jeunes) et à lutter contre la pauvreté. C'est ainsi que le riz a été choisi pour Touala, Kabala, le maïs pour Odienné, l'arachide à Boundiali. A ce niveau, l'évaluation note que le projet a fait preuve de flexibilité pendant la mise en œuvre. En effet, l'arachide ne faisait pas partie des filières d'origine du projet ; néanmoins, compte tenu de sa prépondérance et sa capacité à augmenter les revenus des paysans, le projet a intégré cette filière.

La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont montré que le processus de sélection des coopératives, et d'identification des filières, était un processus transparent. Des critères de sélection ont été bien définis et partagés. Un comité a été mis en place pour l'examen des dossiers des groupements. Les groupements ont été choisis sur la base de leurs expériences et avantages

comparatifs dans les filières concernées. Des procès-verbaux de sélection ont été établis et signés par l'ensemble des participants. Des missions de terrain ont été organisées pour conduire un diagnostic participatif et inclusif avec les bénéficiaires potentiels. Les Autorités locales ont été impliquées dans le processus de sélection des groupements.

Tableau 7 : Analyse des chaînes de valeurs sélectionnées

Poids %	Critères	Note pour chaque chaîne de valeur (1à5)			
		Chaîne valeur 1	Chaîne valeur 2	Chaîne valeur 3	Chaîne valeur 4
		Maïs	Manioc	Igname	Riz
Réduction de la pauvreté, X = 35	Correspond à la stratégie de réduction de la pauvreté du pays	4	4	4	4
	Potentiel pour la création d'emplois	4	4	3	4
	Nombre de petits producteurs dans le sous-secteur	4	4	4	4
	Investissements requis	3	2	2	3
	Niveaux des barrières à l'entrée des transformateurs de produits agricoles pauvres	2	3	3	2
	Situation géographique des producteurs	4	4	3	4
	Sous-total (A)	21	21	19	21
	Impact sur la pauvreté $\mu = (X \times A) / 100$	7,35	7,35	6,65	7,35
Potentiel de croissance économique, Y = 35	Contribution au PNB-recettes d'exportation	3	3	3	3
	Potentiel pour une demande locale/internationale	4	4	4	5
	Perspectives de l'investissement public et privé	4	4	3	4
	Possibilités d'intégration des PME locales dans les marchés	4	4	3	4
	Promotion des changements de stratégie	3	3	3	4
	Possibilités d'accroissement	4	4	3	4
	Sous- total (B)	22	22	19	24
	Impact de la croissance économique $\alpha = (Y \times B) / 100$	7,7	7,7	6,65	8,4
Aspects pratiques, Z = 30	Demande du marché	4	4	4	5
	Importance des potentialités de la valeur ajoutée	4	4	3	4
	Coûts de production par rapport aux concurrents	3	2	2	3
	Ressources disponibles et nombre d'opérateurs	3	2	2	4
	Disponibilité de matières premières et autres intrants	3	3	3	3
	Sous-total (C)	17	15	14	19
	Aspects pratiques $\beta = (Z \times C) / 100$	5,1	4,5	4,2	5,7
	Total des notes (A+B+C)	60	58	52	64
Total des notes en fonction du poids $(\mu + \alpha + \beta)$	20,15	19,55	17,5	21,45	

Source : *Rapport étude de faisabilité pour la mise en place d'un programme d'appui aux fournisseurs de l'agro-business dans les sous-secteurs riz, maïs et manioc en côte d'ivoire.*

Nonobstant ces bonnes pratiques développées par le projet, la revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les populations vulnérables sur le terrain, ont fait ressortir la multisectorialité du PACIPIL. En effet, la mise en œuvre du PACIPIL touche à plusieurs secteurs à la fois : les énergies renouvelables (énergies solaires par exemple) pour les adaptations au changement climatique ; le développement du micro-crédit pour permettre aux femmes et jeunes des groupements de non seulement de pouvoir thésauriser leurs revenus mais aussi leur permettre d'avoir accès au financement. En outre, les filières développées dans le cadre du projet créent un besoin d'eau et d'électricité pour la production. Par ailleurs, les entretiens avec les membres des groupements et les visites de terrain ont montré que certains équipements acquis dans le cadre du projet par les groupements tombaient en panne n'arrivaient plus fonctionner (tricycles...). Cette situation ralentit la production et le transport de la commercialisation. Le projet pourrait développer une filière de petits artisans autour du projet pour la maintenance des équipements reçus par les groupements. Cela créerait aussi de l'emploi surtout pour les jeunes de ces régions. Pour ce faire, le Ministère de l'Artisanat pourrait être impliqué dans le projet.

III.4. Cohérence

Le PACIPIL est compatible avec d'autres interventions menées par le Gouvernement de Côte d'Ivoire, par le PNUD. Des synergies ont été développées et des enseignements ont été tirés de ces programmes

C 15. Le projet est compatible avec d'autres interventions menées au sein du PNUD et au niveau du Ministère du Plan et du développement

Le projet est compatible avec d'autres interventions menées telles que (liste non exhaustive):

Le projet a créé des synergies avec d'autres projets tels que le PARP/OMD. L'achèvement des activités du PARP/OMD a bénéficié d'une extension de ces activités sur le PACIPIL. En 2017, l'achèvement et la clôture des activités du PARP/OMD amorce le PACIPIL par des activités de démarrages (missions d'identification, rapports diagnostics...).

Les résultats de l'évaluation ont permis de noter le projet d'Autonomisation des Femmes du Sahel et de Dividende Démographique (SWEDD) qui fait la promotion du genre, des compétences de vie et autonomisation socioéconomiques des jeunes filles. Dans sa composante 1.2., le projet cherche à mettre en place un mécanisme de financement régional pour la conception, le financement et l'évaluation des programmes visant à autonomiser les femmes et les filles.

Les objectifs du PACIPIL s'inscrivent dans la vision de la Côte d'Ivoire en matière d'inclusion financière, à travers la Stratégie Nationale d'Inclusion Financière adoptée le 15 mai 2019 : « *un accès accru aux produits et services financiers de la population notamment des femmes, des jeunes, des MPMEs et des acteurs du secteur informel, assuré grâce à des partenariats innovants (SFD, Banques, Assurances, Opérateurs de téléphonie mobile, Fintech, etc.), permettant leur adaptation et une meilleure couverture y compris en milieu rural; la finance digitale devant jouer un rôle de premier plan avec la clientèle mieux éduquée et protégée* ». L'objectif principal de la SNIF est d'améliorer l'accès des populations vulnérables et exclues aux services financiers formels et porter le taux d'inclusion financière de 40% en 2017 à 60% à l'horizon 2024.

Le PACIPIL est en harmonie avec le Projet de Reconstruction Post-conflit et de développement Communautaire (PRPC-DC) : Portefeuille PNDC dont l'objectif est de contribuer à la réduction de la pauvreté par l'amélioration du bien-être des populations rurales et périurbaines dans le district des montagnes. Ce projet a quatre composantes : Pistes rurales ; Accès à la microfinance ; Fonds de

développement local. Les zones d'exécution concernent trois régions du district des montagnes : Cavally, Tonkpi, Guémon.

Le PACIPIL est en accord avec le Programme National de Microfinance Participative et de renforcement des capacités en Côte d'Ivoire (PNMP-CI) dont l'objectif est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des personnes à faibles revenus mais potentiellement actifs, particulièrement les femmes productives et les jeunes sans emploi ou sous employés à travers l'accès à des services financiers et non financiers.

Dans cette même optique, le PACIPIL est cohérent avec le Projet de réhabilitation agricole et de réduction de la pauvreté (PRAREP) dont l'objectif est de contribuer à l'amélioration de manière durable de la sécurité alimentaire et des moyens d'existence et de production des petits exploitants dans les zones Centre et Nord. Le projet a trois composantes : Réhabilitation agricole : Distribution de semences, fertilisants, petits outillages, appui conseil ; Infrastructures rurales : aménagements de bas-fonds rizicoles ; Gestion et suivi-évaluation du projet. Les zones d'intervention sont : Districts des Savanes : Région de la Vallée du Bandama (Hambol et Bélier) et District du Zanzan : Région du Bounkani

L'objectif du PACIPIL coïncide avec celui du Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest (PPAAO/WAAPP) qui est de développer et de diffuser les technologies améliorées dans les filières prioritaires : Riz manioc, banane plantain, maïs. Les cibles du projet sont : Producteurs des filières ciblées et les Structures d'appui. Le projet a quatre composantes : Conditions propices à la coopération régionale en matière de développement et de dissémination de technologies améliorées ; Centre National de Spécialisation ; Financement à la demande du développement et adoption des technologies ; Coordination, gestion et suivi-évaluation du projet. La zone d'intervention est le Territoire national.

A part le PARP/OMD, le PACIPIL n'a pas créé de véritables synergies et de complémentarités avec les autres projets similaires dont certains sont clôturés. Cependant, le PACIPIL a tiré les enseignements de la mise en œuvre de ces projets lors de la phase de formulation.

III-5. Durabilité

Les acquis du projet sont susceptibles d'être pérennisés car la mise en œuvre des activités s'est appuyée sur des groupements qui sont légalement constitués et qui ont des compétences dans les filières identifiées. Au niveau stratégique, le programme a mis en place des partenariats au niveau institutionnel avec les ministères, les structures d'appui sectoriel. En outre, le renforcement des capacités techniques et opérationnelles des groupements est un gage de durabilité du projet. Cependant, ces efforts peuvent être entravés par l'insuffisance des ressources financières, le manque d'élaboration des PDL qui ne favorise pas l'intégration des programmes et projets dans des plans de développement local. Aussi, le projet doit instaurer une synergie entre les groupements et les structures d'agro-business en vue de contribuer à l'atteinte des résultats.

C 16. Il existe des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet.

Le budget prévisionnel du projet (8 000 000 USD) n'a pu être mobilisé. Le projet a fonctionné avec 31% du budget prévu et avec des retards de décaissement. Le problème budgétaire constitue un risque financier certain pouvant menacer la durabilité des produits du projet. De même, la non élaboration des PDL ne permet pas aux collectivités locales de mobiliser les ressources auprès de bailleurs de fonds. Au moment de l'évaluation, il n'y avait pas de potentielles ressources financières et économiques disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet. Néanmoins, les informations collectées ont montré que le PACIPIL est reconduit dans le prochain cycle du PND (2021-2025). Cela permettra, de mobiliser des ressources pour la poursuite des activités.

C 17. Il existe des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays

La dégradation de la situation sociopolitique : les derniers soubresauts observés pendant les élections présidentielles 2020 qui ont occasionné plus de 85 morts et 487 blessés (selon les sources officielles) indiquent que la situation sociopolitique n'est pas encore totalement apaisée. Des résurgences pourraient perturber la réalisation des activités.

C 18. Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet ne représentent pas véritablement un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet.

Le PACIPIL tient son origine dans la volonté du Gouvernement de rendre la croissance économique inclusive, à travers l'accélération et l'amplification des réformes économiques, afin de pérenniser la forte croissance et diversifier ses sources. La question de l'intersectorialité a été faiblement développée dans le cadre de la mise en œuvre du PACIPIL, bien qu'il existe un COPIL dans lequel participent plusieurs ministères. Cette intersectorialité doit se faire avec des Ministères clés dont les attributions sont en ligne avec les thématiques du PACIPIL, notamment le Ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant, le Ministère de Promotion des PME ; le Ministère du Commerce, le Ministère de l'Energie, Ministère de l'Hydraulique, le Ministère de l'Artisanat.

C 19. Les mécanismes, les procédures et les politiques sont en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain

Le Cadre Normatif mis en vigueur en Côte d'Ivoire est un gage de pérennisation des résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux. Il relève de l'ordre international et national. Au niveau international, la Côte d'Ivoire a ratifié/signé certaines conventions: (i) Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale (CERD) ; (ii) Convention de l'Organisation de l'Unité Africaine; (iii) Protocole additionnel à la Charte africaine des droits de l'Homme et des peuples relatif aux droits des femmes en Afrique, Signé le 27 février 2004, ratifié le 5 octobre 2011 ; (iv) Convention sur l'Elimination de toutes les formes de Discriminations à l'Egard de la Femme (CEDEF, 18 décembre 1995 ; (v) Convention de l'OIT n°100 consacrant l'égalité de rémunération entre la main d'œuvre masculine et féminine pour un travail de valeur égale, 05 mai 1961 ; (vi) Programme d'action de Beijing...

Au niveau national : la nouvelle constitution de 2016; le Plan National d'action de la Femme 2003–2005, le Plan National de Développement (2012-2015) ; le programme de gouvernement du Président de la République qui place le « rehaussement du rôle des femmes » et « la parité dans les instances de prise de décisions » au centre de sa stratégie d'intervention pour assurer le développement équitable »; Droit Foncier Rural ; le Document de Politique sur l'égalité des chances, l'équité et le genre, la Stratégie nationale de lutte contre les violences basées sur le genre; la stratégie nationale de l'autonomisation de la femme ;la mise en place d'un Observatoire National de l'Equité et du Genre (ONEG) ; la mise en place du Conseil national de la Femme (CNF) en 2015 ...Par ailleurs, le Programme National d'Investissement Agricole de deuxième génération (PNIA II) de Côte d'Ivoire constitue un cadre cohérent de programmation des investissements publics et privés dans le secteur, pour les huit prochaines années. Il couvre les sous-secteurs de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche, de l'aquaculture, ainsi que la gestion de l'environnement. Il a pour objectif global de stimuler la croissance sectorielle pour réduire la pauvreté de moitié, et pour atteindre le niveau « faim zéro » à horizon 2025.

La modalité d'implémentation nationale (NIM) du programme met les procédures nationales au cœur de la gestion du programme. De sorte que les procédures nationales se trouvent renforcées dans l'apprentissage en appliquant les différentes recommandations lors de leur application. A termes, les structures nationales deviendront plus efficaces et fonctionneront selon les standards internationaux en la matière.

Au niveau des groupements, le PACIPIL a contribué à la professionnalisation des groupements à travers le renforcement de leurs capacités.

C 20. Les interventions du PNUD disposent de stratégies de désengagement bien conçues et bien planifiées

Lors du processus de formulation du PACIPIL, des stratégies de sortie ont été conçues. Parmi ces stratégies de sortie, la revue documentaire a permis de noter l'*approche rationnelle d'intervention*, le projet a conduit des analyses situationnelles pour comprendre les systèmes socioéconomiques et organisationnels en place au niveau des régions concernées afin de mieux cibler et de guider dans le choix des actions. Ainsi, une étude socioéconomique a été conduite dans chaque région ciblée dont les résultats ont alimenté la base de données du système de S&E. Par ailleurs, les diagnostics des filières choisies ont été réalisés pour en avoir la cartographie des acteurs et détecter les problèmes à résoudre pour la consolidation des dites filières. Le projet a développé l'*approche de chaînes de valeurs centrée sur les acheteurs*. Bien que cette approche est salutaire en termes de durabilité des acquis du projet, force est de constater que le projet n'a pas pu créer de partenariats multipartites (OPA-Acheteurs-institutions financières), afin de permettre l'accès des organisations de producteurs aux institutions financières pour le financement des intrants et des équipements de production et de transformation. De même, le projet n'a pas pu développer au niveau des chaînes de valeurs (composante 2), des mécanismes de financement basés sur les partenariats multipartites (OPA-Acheteurs-Institutions financières). Néanmoins, les groupements ont été renforcés en sociétés coopératives (scoop) dynamiques par le projet à travers le renforcement de leurs capacités. Cet acquis du projet, associé à la constitution et à l'approvisionnement de Dépôts à Terme, effectués dans le cadre des appuis du projet, leur permettra de mobiliser des financements auprès des institutions bancaires.

La mise en œuvre du programme s'est appuyée sur des *partenariats stratégiques et opérationnels* visant façon à profiter des synergies et complémentarités possibles. Au niveau stratégique, le programme a mis en place des partenariats au niveau institutionnel avec les ministères, les structures d'appui sectoriel, les collectivités décentralisées et les partenaires au développement en lien avec les thématiques couvertes par son intervention, notamment les Ministères : MEMIS, MINADER, MCAPPME, MPJEJSC, MSFPE. Au niveau opérationnel des partenariats ont été mis en place avec les structures publiques d'appui-conseil et de services opérant dans les régions bénéficiaires : ANADER. Cependant, les partenariats avec certaines institutions publiques et privées : OCPV, INIE, n'ont pu être tissés. Cette durabilité est assurée à l'entrée par la pertinence des actions et le processus participatif et inclusif lors de la formulation du projet.

Le projet a contribué à la constitution légale des groupements qui sont désormais reconnus les Autorités administratives et politiques. Ce statut peut leur permettre de travailler et de mobiliser des ressources auprès de partenaires techniques et financiers. Par ailleurs, ces groupements sont en mesure de poursuivre les acquis du projet car les activités du projet font partie de leurs domaines de compétences « traditionnelles ». Ils disposent d'atouts nécessaires en termes d'expériences communautaires dans les activités agricoles et de commercialisation de produits vivriers. Ils disposent aussi des parcelles cultivables. La formation reçue, les équipements seront utilisés au-delà du projet. La mise en place de 05 plateformes régionales de suivi des actions de développement local en général, du PACIPIL peuvent favoriser la durabilité du projet. Ces acteurs qui à l'avenir, constitueront des animateurs de la Plateforme de suivi informatisée des projets/programmes PNUD dont la phase de conception est en cours ; L'appropriation par les bénéficiaires finaux est fortement ressentie dans les zones cibles. Les bénéficiaires ont mis en place les mesures nécessaires pour la pérennisation des actions communautaires (profits réinvestis dans les coopératives pour poursuivre les activités et améliorer les productions à venir, caisse de solidarité, AGR, micro-crédits).

C 21. Des mesures pourraient être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité

La poursuite du projet afin de mettre en œuvre la composante relative à l'élaboration des PDL : Cela pourrait favoriser la pérennisation des actions du projet dans la mesure où la promotion et le développement de chaînes de valeur agricoles dans les cinq régions bénéficiaires se heurtent à sa prise en compte dans les processus de planification locale du développement et dans les programmes sectoriels. **La mobilisation des ressources :** les résultats de l'évaluation ont montré que l'un des obstacles majeurs à l'atteinte des résultats du projet est le problème financier et ce à double titre : (i) insuffisance des ressources financières et (ii) retard dans la mise à disposition des fonds). La création du cadre de collaboration entre les groupements bénéficiaires et les structures d'agro-business afin de faciliter l'écoulement de la production agricole. Dans cette même veine, le projet pourrait créer une passerelle entre les groupements et les cantines scolaires. **Les plateformes constituent un gage de durabilité ;** cependant pour que cette durabilité soit garantie, les plateformes doivent être formalisées par la prise de leurs arrêtés de création, d'organisation et de fonctionnement.

C22. Le projet a réussi à avoir des effets catalytiques, mais n'a pas attirer des fonds additionnels aux thématiques et zones touchées par le projet

Le projet a favorisé la cohésion sociale entre les femmes de différentes communautés dans les localités bénéficiaires. En effet, à travers le développement des activités communautaires, l'utilisation communautaire des équipements fournis par le projet, l'organisation communautaire de la production, de la commercialisation, le projet a contribué au renforcement des liens sociaux entre ces femmes, les hommes, les jeunes. Le projet a favorisé la mutualisation des ressources ; ce qui renforce le rapprochement entre les membres des groupements par la forte synergie entre les membres du groupement. Grâce au PACIPIL, les femmes et les jeunes ont eu accès à la terre. Cependant, les entretiens avec les acteurs et parties prenantes n'ont pas révélé que le projet a réussi à attirer des fonds additionnels aux thématiques et zones touchées par le projet.

III-6. Questions transversales

III.6.1. Droits fondamentaux

C 23. Les pauvres, les personnes ayant des difficultés physiques, les jeunes hommes et femmes et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont bénéficié des activités du projet

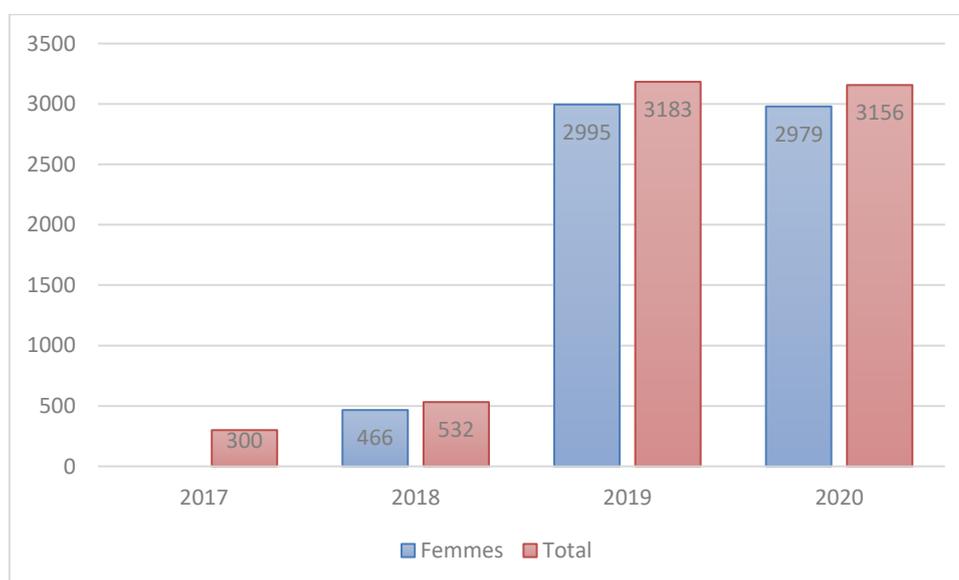
Dans les localités bénéficiaires du projet, les réalités socioculturelles constituent encore des freins de l'accès des femmes aux moyens de production (terre) ; elles ne participent pas au budget familial. Les femmes ont aussi victimes des violences basées sur le genre (les MGF). Les femmes sont victimes d'excision et de mariage précoce. Selon le SITAN, 2019 de l'Unicef, les régions du Nord-Ouest (14,9 %), de l'Ouest (14,1 %) et du Nord (11,2 %) sont celles qui affichent les taux d'union avant l'âge de 15 ans les plus élevés. Selon le profil genre, en Côte d'Ivoire, la MGF est pratiquée dans toutes les couches de la société, mais la prévalence est plus élevée chez les voltaïques (72,2 %) et les groupes ethniques du Mandes du Nord, dans les zones rurales et parmi les femmes/filles qui n'ont pas eu accès à l'éducation (Profil genre, 2017). Elles sont confrontées à des problèmes d'intégration communautaire et d'identité sociale. Dans le cas spécifique des micro-finances, seulement 27 % des femmes qui avaient un compte bancaire dans une IMF ont obtenu un crédit en 2015 (contre 39 % des hommes). Quant aux jeunes, ils sont sous la tutelle familiale et n'ont pas droit à la terre tant qu'ils ne sont pas mariés. La prise de décision et des initiatives relèvent des compétences des hommes, des maris. Ainsi, les femmes et les jeunes constituent des groupes défavorisés ou marginalisés. Le projet a contribué à favoriser l'insertion sociale de ces groupes défavorisés à travers l'accès à la terre par leurs groupements, leur autonomisation. Les femmes constituent plus de 90% des bénéficiaires directs du projet issues de 10 organisations communautaires.

III.6.2. Égalité des sexes

C 24. L'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet

La conception du projet s'est appuyée sur des études de base (enquêtes socioéconomiques) et des données de l'enquête sur le niveau de vie des ménages réalisée en 2015 par l'INS8 qui ont montré les disparités de genre et les questions d'inégalités des sexes. C'est ainsi que le projet a favorisé l'accès au financement aux groupements de femmes, aux jeunes. Dans la mise en œuvre, le projet a contribué au renforcement de capacités techniques, managériale, entrepreneuriales et financières des femmes et des jeunes à travers des formations. On note environ 4 091 bénéficiaires dont 3526 femmes (graphique ci-dessous). Le projet a contribué à l'autonomisation des femmes. Les femmes ont activement participé à la mise en œuvre des activités dans leurs groupements respectifs. Au niveau du suivi, les rapports d'activités et les rapports de suivi ont intégré la collecte des données désagrégées par sexe et la majorité des membres des groupements sont des femmes.

Graphique 6: Nombre de bénéficiaires appuyés au cours de la période d'exécution



Sources : Rapport final du projet, 2020

C 25. Le projet a encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ; et cela a produit des effets inattendus

Le projet a ciblé les filières dans lesquelles les femmes sont fortement représentées dans ces localités. Aussi, le projet a ciblé les groupements à forte obédience féminine. La majorité des groupements sont dirigés par les femmes. Sur 21 dirigeants de coopératives, on note 17 femmes et 4 hommes (*Rapport d'identification et de restructuration des besoins spécifiques des sociétés coopératives bénéficiaires du PACIPIL, p.6) MIRI CONSEILS*). Le projet leur a donné des compétences managériales. Les femmes sont devenues des entrepreneuses. Le projet a renforcé leur statut dans la communauté et développé leur acceptation et intégration sociales. Selon l'organisation sociale des sociétés considérées (malinké, Senoufo lobi), les femmes n'ont pas droit à la parole dans les assises publiques. Et conformément à l'organisation de la production dans ces communautés, les femmes mariées travaillent dans les champs de leurs maris tandis que les jeunes célibataires travaillent dans les plantations familiales. Ces deux catégories sociales (femmes, jeunes) ne sont pas habilitées à posséder des parcelles propres, surtout en ce qui concerne les cultures de rente. Grâce au PACIPIL, les leaders communautaires,

⁸ ENV 2015 : profil de pauvreté

les chefs de terre ont accordé des parcelles de terres aux femmes pour la production. Par exemple à Ziévasso (région du Kabadougou), le chef de village a octroyé 20 hectares de terre aux membres de la Société coopérative des Producteurs Agricoles du Vivriers du Kabadougou. A Minignan (région du Folon), les femmes de la société coopératives de Production et Commercialisation du Vivriers de Folon ont emblavé 24 hectares. A Kong (région du Tchologo), les propriétaires terriens ont concédé 10 hectares de terre à la société coopérative SINYASSIKI. Le projet a contribué à valoriser leur statut social. En effet, grâce au projet, les jeunes, les femmes appartenant aux groupements bénéficiaires pratiquent la culture d'anacarde (culture de rente).

«Je suis une femme veuve. Je fais le maraichage en association avec les autres femmes de la localité. Avant le projet, je n'avais pas d'habits, je n'avais même pas de pagne pour attacher ; à la maison, il n'y avait rien à manger. J'étais avec mes enfants ; c'était difficile pour manger. Avec le projet, on a pu vendre le riz et le maïs aussi ; ce que j'ai gagné comme argent ; j'ai gardé un peu et puis je m'occupe de moi-même avec mes enfants. J'aide mon mari pour mettre les enfants à l'école. Je dis merci au projet ; aujourd'hui j'arrive à me prendre en charge et je suis contente » (Femme Groupement ; Bounkani)

Les femmes sont désormais présentes dans le bureau de gestion des coopératives et dans les comités de surveillance. Elles sont donc impliquées dans la gestion et le fonctionnement de la coopérative. Par ailleurs, la commercialisation de la production dans certains groupements (Association Binkadi des Producteurs de Vivriers de Touala), a contribué à l'amélioration des revenus des femmes. Ces revenus ont permis aux femmes de contribuer aux charges du ménage (scolarisation des enfants, achat d'habits des enfants, etc.)

Dans leurs communautés, tout comme au sein de la cellule familiale, ces femmes et jeunes ont désormais droit à la parole, sont « considérées » et leurs opinions et avis sont désormais pris en compte. Le renforcement des capacités techniques et organisationnelles des femmes des sociétés coopératives ont renforcé leurs aptitudes en termes de prise d'initiative, les connaissances en leadership et en gestion des ressources financières. Le financement des AGR au profit des femmes a permis d'améliorer leur statut social. Ainsi, les femmes soutiennent qu'elles ont gagné en estime de soi, et ont acquis aussi l'estime de leurs époux et de la communauté. Elles participent aux réunions et prennent la parole avec plus d'assurance. En effet, le PACIPIL a permis à la femme de participer aux prises de décision *« avant, les femmes ne pouvaient pas s'asseoir avec les hommes pour parler. Aujourd'hui, vous-même vous le constater, nous sommes assis avec les femmes pour parler de notre coopérative » ; « nous allons reformer le bureau parce que les femmes seront plus nombreuses. Elles seront intégrées dans toutes les instances surtout dans le volet commercialisation » (Membre de Groupement, Bagoué)*

Par ailleurs, grâce au projet, les femmes ont eu accès à la terre. Dans les localités des régions du Kabadougou et du Folon, les femmes avaient des difficultés d'accès aux facteurs de production (semences améliorées, engrais, matériel agricole). L'un des effets inattendus du projet est que les hommes viennent désormais aider les femmes à récolter le maïs dans les parcelles des coopératives. Le projet a contribué à l'accès des femmes aux semences améliorées, aux engrais de qualité et au matériel agricole. Dans ce contexte, les résultats montrent que le projet est parvenu à des changements sur les rapports de Genre qui sont susceptibles de s'inscrire dans la durée car les aspirations à long terme des femmes et des hommes sont en adéquation avec les résultats obtenus.

C 26 : Le marqueur de genre affecté au projet reflète la réalité

Selon le marqueur genre (Gender Marker), chaque projet de développement doit être codé au niveau de produit selon l'échelle de : **Gen 0 ; Gen 1 ; Gen 2 ; Gen 3**. Les entretiens avec l'unité de gestion du projet ont fait ressortir que le PACIPIL est situé au niveau **Gen 2** qui est synonyme de *« Egalité de genre est un objectif significatif »*. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont permis de confirmer cette note. En effet, la question de l'égalité de genre est clairement affichée dans la conception du PACIPIL. En outre, les questions de genre sont prises en compte dans la mise en œuvre. Le projet a ciblé les organisations de femmes. Les données dans le PRODOC et dans les rapports d'activités sont désagrégées par sexe. Dans le fonctionnement du projet même, le genre a

été pris en compte. Les postes de Directrice Nationale, et de Coordinatrice sont occupés par des femmes. Au niveau de l'UGP, on compte 3 femmes et 6 hommes.

Conclusion

Le Programme d'Appui au développement des Chaînes de valeur Inclusives et à la Promotion des Initiatives Locales (PACIPIL), est le fruit du partenariat entre le Ministère du Plan et du Développement et le PNUD, avec l'implication des Ministères clés (Agriculture et Développement Durable, Intérieur, Commerce et Promotion des PME, Industrie) et des Collectivités Territoriales. Il avait pour objectif d'aider le Gouvernement ivoirien à améliorer de façon significative les conditions de vie des populations vulnérables notamment les jeunes et les femmes, à travers un processus de transformation socioéconomique inclusif et durable.

Pertinence : Le programme est aligné sur les priorités nationales déclinées dans le PND 2016-2020, le cadre de programmation unique (CPU) du Système des Nations Unies, aux ODD. Le projet a été conçu conformément aux normes et conventions internationales relatives à l'EGS (CEDAW, DUDH, CRPD...) ratifiées/signées par la Côte d'Ivoire.

Efficacité : Le programme n'a pas atteint les résultats escomptés. La plupart des actions prévues ne sont pas encore réalisées à cause des contraintes budgétaires. En effet, l'élaboration du PDL des cinq régions selon le manuel de procédures d'élaboration et de mise en œuvre du schéma régional d'aménagement et de développement du territoire (SRADT) n'a pas été effective. Cela n'a pas favorisé l'inscription des interventions du programme dans un cadre structurant et fournir une base pour le pilotage du développement local. La conceptualisation et la mise en œuvre d'un système local de S&E des actions de développement n'a pas été réalisée. L'appui au développement de partenariats durables entre les petits producteurs et les entreprises d'agrobusiness a été entamé en 2020 et poursuit son cours. En revanche, le projet a contribué à la mise en place de plateformes de suivi dans les régions, la formation des acteurs locaux à la planification des actions de développement, le renforcement des capacités des groupements et l'appui matériels.

Efficience : Le programme a été mis en œuvre selon la modalité d'implémentation nationale (NIM). Cependant, les financements étaient gérés directement au niveau du PNUD et de l'Etat. Ce mécanisme de gestion des fonds n'a pas permis au projet d'être efficace. Le cout global du programme est de 8 millions USD. Le financement du projet n'a pas été entièrement mobilisé. Les données montrent que la moitié (50%) des ressources du budget prévisionnel représente des fonds à mobiliser auprès de bailleurs potentiels.. Cette situation a causé des retards dans la mise en œuvre des activités. Au niveau des ressources humaines, le projet a changé de personnel, cela a eu un impact dans la mise en œuvre des activités.

Cohérence : Le PACIPIL est compatible avec d'autres interventions menées par le Gouvernement de Côte d'Ivoire et par le PNUD. Des synergies ont été développées et des enseignements ont été tirés de ces programmes

Durabilité : Le PACIPIL tient son origine dans la volonté du Gouvernement de rendre la croissance économique inclusive. La faible implication des acteurs locaux, en l'occurrence les collectivités territoriales du fait de la non élaboration des PDL, ne favorise pas l'intégration des programmes et projets dans des plans de développement local. Au niveau stratégique, le programme a mis en place des partenariats au niveau institutionnel avec les ministères, les structures d'appui sectoriel, les collectivités décentralisées. Le projet a manqué de créer la synergie entre les groupements et les structures d'agrobusiness qui auraient pu contribuer à l'atteinte des résultats. De même, le projet a manqué de développer l'intersectorialité avec des Ministères clés dont les attributions sont en ligne avec les thématiques PACIPIL, notamment le Ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant, le Ministère de Promotion des PME ; le Ministère du Commerce.

En revanche, les groupements sont légalement constitués et reconnus des Autorités administratives et

politiques. Ils ont de l'expérience dans les filières identifiées. Ces groupements sont en mesure de poursuivre les acquis du projet car les activités du projet font partie de leurs domaines de compétences « traditionnelles ». La formation et les équipements reçus seront utilisés au-delà du projet. La mise en place de 05 plateformes régionales de suivi des actions de développement local en général peuvent favoriser la durabilité du projet.

Genre, Equité et Droits Humains : Le projet a ciblé en majorité les groupements de femmes. Le projet a renforcé les capacités des femmes des groupements.

Recommandations

✓ A l'endroit du Gouvernement

Recommandations stratégiques

- Proroger la durée du projet pour la poursuite des activités qui n'ont pas été mises en œuvre;
- Mobiliser les ressources pour le projet
- Renforcer les capacités des OPA en gestion financière et comptable
- Elargir l'éventail du projet pour inclure l'accès au microfinancement, aux services d'assurance maladie universelle pour les membres des groupements qui sont des populations vulnérables
- Prendre des arrêtés de création, d'organisation et de fonctionnement des plateformes de suivi
- Impliquer les collectivités territoriales dans le fonctionnement des plateformes
- Développer l'intersectorialité avec le Ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant, le Ministère de Promotion des PME ; le Ministère du Commerce ; le Ministère de l'Hydraulique.
- Développer l'intersectorialité en promouvant les énergies renouvelables, en créant des opportunités de micro-crédits pour les femmes et jeunes des groupements ; le secteur de l'eau, de l'électricité, le secteur de l'assurance

Recommandations opérationnelles

- Poursuivre le renforcement des capacités des membres des groupements
- Opérationnaliser la chaîne « Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi-évaluation » au niveau des collectivités, rendant ainsi possible la coordination et le pilotage des actions de développement au niveau local
- Appuyer les collectivités territoriales pour l'élaboration des PDL
- Créer un cadre de collaboration entre les groupements et les structures d'agros business
- Mettre en œuvre les activités du Programme par l'approche chaîne de valeurs

✓ A l'endroit du PNUD (Recommandations stratégiques)

- Mobiliser les ressources
- Proroger la durée du projet pour la poursuite des activités qui n'ont pas été mises en œuvre;

Leçons apprises

- Les retards dans le décaissement des financements constituent un frein à la réalisation des activités et à l'atteinte des résultats ;
- Le changement de personnel pendant la mise en œuvre des activités entraîne du retard dans la mise en œuvre des activités ;
- L'absence de synergie entre les groupements et les structures d'agrobusiness ne favorise pas l'accessibilité aux marchés régionaux et nationaux des produits agricoles ;
- La pandémie du COVID 19 a été un facteur d'adaptation du projet
- La gestion adaptative du projet favorise l'atteinte des résultats
- La gestion du financement du projet par les sources de financement (Etat, PNUD) entraîne des retards dans la mise à disposition des fonds et ne favorise pas la mise en œuvre du mode de gestion (NIM)

Annexes

Listes des documents consultés.

1. Etude de faisabilité pour la mise en place d'un programme d'appui aux fournisseurs de l'agrobusiness dans les sous-secteurs riz, maïs et manioc en Côte d'Ivoire, PNUD, Juin 2016, 95 pages.
2. Projet de développement des ressources humaines pour le renforcement de l'administration locale dans les zones Centre et Nord de la Côte d'Ivoire. Ministère du Plan et du développement, Rapport d'avancement N°5, Octobre 2016, 57 pages
3. Revue du plan national de développement PND 2012-2015, Tome 1 : Rapport de la revue globale, 121 pages.
4. Programme National de Développement 2012-2015, Tome 2 : Diagnostic politique, économique social et culturel, Mars 2012, 111 pages.
5. Programme National de Développement 2012-2015, Tome 3 : Vision de développement et Orientations stratégiques, mars 2012, 122 pages
6. Programme National de Développement 2012-2015, Tome 4 : Matrices d'actions prioritaires, mars 2012, 196 pages.

7. Plan national de développement PND- 2016-2020, Tome 1 : Diagnostic stratégique de la Côte d'Ivoire sur la trajectoire de l'émergence, Ministère du plan et du Développement, 110 pages.
8. Plan National de Développement PND-2016-2020, Tome 2 : Orientations stratégiques, Ministère du Plan et du Développement, 120 pages.
9. Plan national de développement PND-2016-2020, Tome 3 : Matrice d'actions prioritaires, Ministère du plan et du Développement, 128 pages.
10. Trousse à outils du Programme Africain d'Aide aux Fournisseurs de l'Agrobusiness (PAAFA), PNUD, 212 pages.
11. Rapport final de la mission d'appui juridique pour la création de l'interprofession maïs, FIRCA, mars 2013, 15 pages.
12. Document de projet relatif au Projet d'Appui au Secteur Agricole (PSAC), IDA-Banque mondiale, 16 juillet 2013, 120 pages.
13. Manuel d'agriculture contractuelle, Volume II : Outils et exemples de cas choisis, GIZ, Margret Will, 151 pages.
14. Marketing et Développement agricole de l'agribusiness (traduction provisoire), Bureau pour la sécurité alimentaire, USAID, 18 pages.
15. Le développement de l'agrobusiness : transformer la vie rurale pour créer des richesses, ONUDI et 3ADI, 28 pages.
16. Aide-mémoire de la mission d'appui à la mise en œuvre de la première phase du Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest (PPAAO/WAAPP 1.B) du 24 octobre au 05 novembre 2016, 6 pages.
17. Programme National d'Investissement Agricole (PNIA 2010-2015 : Présentation des programmes, rapport d'expertise AISA, Document final, Juillet 2010, 118 pages.
18. Cadre de coopération du G8 pour l'appui à la nouvelle alliance pour la sécurité alimentaire et la nutrition en Côte d'Ivoire, G8, New Alliance for Food Security & Nutrition, 16 pages.
19. Etude pour l'Elaboration de la Stratégie Nationale de Développement des Cultures Vivrières autres que le Riz (SNDCV) Version finale, Tome 1, Document principal, Janvier 2014, 69 pages.
20. Etude pour l'Elaboration de la Stratégie Nationale de Développement des Cultures Vivrières autres que le Riz (SNDCV) Version finale, Tome 2, Annexes, Janvier 2014, 111 pages.
21. 11^{ème} Fonds Européen de Développement, Programme indicatif Pays 2014-2020, 31 pages.
22. Programme National de Développement Communautaire (PNDC), Ministère d'Etat Ministère du Plan et du Développement, 37 pages.
23. Enquête sur le niveau de vie des ménages en Côte d'Ivoire (ENV 2015): Profil de Pauvreté, Ministère d'Etat, Ministère du Plan et du Développement, 91 pages.

24. Performances économiques ivoiriennes depuis la fin de la crise post-électorale, Groupe de la Banque mondiale, Mars 2015, 45 pages.
25. Etude de la filière manioc en Côte d'Ivoire, RONGEAD, version provisoire, Décembre 2015, 88 pages.
26. Champs-écoles paysans sur le manioc, FAO, 2014, 191 pages.
27. Diagnostic de la filière maïs en Côte d'Ivoire, RONGEAD-ONG CHIGATA, Avril 2014, 55 pages

MATRICE D'ÉVALUATION

Critères d'évaluation appropriés	Questions évaluatives	Sous questions	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte des données	Méthode d'analyse des données
Pertinence	Le PACIPIL est-il pertinent ?	Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales, les produits et effets du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les ODD ?	Niveau ou degré d'alignement aux priorités nationales déclinées dans le Plan stratégique du PNUD. Niveau d'alignement par rapport aux ODD	Documents PNUD, PND, ODD	Revue documentaire, entretiens individuels	Analyse de texte
		Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement relative à l'effet correspondant du programme de pays ?	Niveau de contribution du projet à la théorie du changement relative à l'effet correspondant du programme de pays	Documents projet	Revue documentaire, entretien	Analyse de texte
		Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?	Niveau de capitalisation des enseignements de d'autres projets pertinents dans la conception du projet	Documents projet	Revue documentaire, entretien	Analyse de texte
		Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux ?	Niveau de contribution du projet à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux	Documents projet	Revue documentaire, entretien	Analyse de texte
		Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles dans le pays ?	Niveau de capacitation adaptative du projet aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles dans le pays	Documents projet	Revue documentaire, entretien	Analyse de texte
Cohérence	Le PACIPIL est-il cohérent ?	Dans quelle mesure le projet est compatible avec d'autres interventions menées au sein du PNUD ? du Ministère du Plan et du développement ?	Niveau compatibilité avec d'autres interventions menées au sein du PNUD et du Ministère du Plan et du développement	Documents projet	Revue documentaire, entretien	Analyse de texte
		Quelles ont été les synergies développées ?	Niveau de synergies	Documents projet	Revue documentaire, entretien	Analyse de texte
		Y-a-t-il d'autres interventions de d'autres organisations/structures dans le même domaine d'intervention ?	Niveau compatibilité avec d'autres organisations/structures dans le même domaine d'intervention	Documents projet	Revue documentaire, entretien	Analyse de texte
		Quelles ont été les actions de complémentarité avec ces interventions ?	Nombre d'actions complémentaires avec ces interventions	Documents projet	Revue documentaire, entretien	Analyse de texte
		Dans quelle mesure le projet a apporté une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités avec d'autres projets internes ou externes ?	Niveau de valeur ajoutée par le projet par rapport à d'autres projets internes ou externes	Documents projet	Revue documentaire, entretien	Analyse de texte
		Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et effets du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités de développement nationales ?	Taux de réalisation des produits et effets du programme de pays, des ODD, du Plan stratégique du PNUD et des priorités de développement nationales	Rapports de suivi et d'activités	Revue documentaire, entretiens	Excel pour la production des tableaux, analyse des données
		Dans quelle mesure les produits du projet, explicités dans le document du projet, ont-ils été réalisés ? Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des	Taux de réalisation des produits du projet Niveau d'atteinte des indicateurs	Rapports de suivi et d'activités	Revue documentaire, entretiens	Excel pour la production des

Efficacité	La mise en œuvre du PACIPIL a-t-elle été efficace ?	produits et effets attendus du projet ? Quelles sont les évidences pour ces constats ? Dans quelle mesure le projet a-t-il fait des progrès contre les indicateurs du Cadre des Résultats du projet ?				tableaux, analyse des données
		La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été adaptée et efficace ? Quels sont les facteurs qui ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?	Niveau d'adaptation de la stratégie de partenariat du PNUD	Rapports de suivi et d'activités	Revue documentaire, entretiens individuels/ Focus groups	Excel pour la production des tableaux, analyse des données
		Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?	Niveau de performances	Rapports de suivi et d'activités	Revue documentaire, entretiens individuels/ Focus groups	Excel pour la production des tableaux, analyse des données
		Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?	Qualité des performances	Rapports de suivi et d'activités	Revue documentaire, entretiens individuels/ Focus groups	Excel pour la production des tableaux, analyse des données
		Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ?	Nombre de stratégies alternatives	Rapports de suivi et d'activités	Revue documentaire, entretiens individuels/ Focus groups	Excel pour la production des tableaux, analyse des données
		Les objectifs et les produits du projet sont-ils clairs, pratiques et faisables dans ce cadre ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?	Niveau de clarté des objectifs et produits	Rapports de suivi et d'activités	Revue documentaire, entretiens individuels/ Focus groups	Excel pour la production des tableaux, analyse des données
		Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du projet se font-elles de manière participative, et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du projet ?	Niveau d'implication, représentativité des populations les plus vulnérables dans le projet	Rapports de suivi et d'activités	Revue documentaire, entretiens individuels/ Focus groups	Excel pour la production des tableaux, analyse des données
		Dans quelle mesure le projet a-t-il bien tenu compte des besoins des groupes nationaux et des évolutions des priorités des partenaires ?	Niveau d'alignement aux besoins des groupes nationaux et des évolutions des priorités des partenaires	Rapports de suivi et d'activités	Revue documentaire, entretiens individuels/ Focus groups	Excel pour la production des tableaux, analyse des données
		Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits fondamentaux ?	Nombre des personnes et des groupes les plus vulnérables	Rapports de suivi et d'activités	Revue documentaire, entretiens individuels/ Focus groups	Excel pour la production des tableaux, analyse des données

Efficience	La mise en œuvre du PACIPIL a-t-elle été efficiente ?	Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?	Niveau d'atteinte des résultats	Rapport financier	Revue documentaire, entretiens individuels/ Focus groups	Analyse de texte
		Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet et son exécution ont-elles été efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité ?	Taux d'exécution financière, échelle de notation	Rapport financier	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte
		Les ressources humaines et financières ont-elles été utilisées de manière économique ? Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique pour obtenir les résultats ?	Taux d'exécution financière, échelle de notation	Rapport financier	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte
		Les ressources ont-elles été utilisées de manière efficiente ? Les activités soutenant la stratégie présentaient-elles un bon rapport coût-efficacité ?	Taux d'exécution financière, échelle de notation	Rapport financier	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte
		Dans quelle mesure le projet a-t-il réussi à établir des partenariats de mise en œuvre et à transférer des fonds aux partenaires de la société civile et comment ces fonds ont-ils été utilisés ?	Taux d'exécution financière, échelle de notation	Rapport financier	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte
		Les ressources utilisées pour la promotion du genre correspondent-elles aux ressources planifiées à cet effet lors de la formulation du projet ?	Taux d'exécution financière, échelle de notation	Rapport financier	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte
		Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?	Niveau de respect des délais	Rapport financier	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte
		Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés permettent-ils d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?	Niveau de gestion	Rapport financier	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte
		Dans quelle mesure le projet a-t-il réussi à bien cibler ces activités aux bénéficiaires spécifiques ?	Niveau d'alignement des activités aux bénéficiaires	Rapport financier	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte
Durabilité	Dans quelle mesure la durabilité des résultats et des interventions du PACIPIL pourra-t-elle être assurée ?	Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet ?	Niveau des risques financiers	Rapport d'activités	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
		Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ?	Existence des mesures garantissant la durabilité	Rapport d'activités	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
		Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays ?	Niveau des risques	Rapport d'activités	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
		Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité	Existence des mesures garantissant la durabilité	Rapport d'activités	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations

	des bénéfiques du projet ?				
	Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfiques du projet ?	Existence des mesures garantissant la durabilité	Rapport d'activités	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
	Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?	Existence des mesures garantissant la prise en compte du genre	Rapport d'activités	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
	Les aspirations à long terme des femmes et des hommes sont-ils en adéquation avec les résultats obtenus ?	Existence des mesures garantissant la prise en compte du genre	Rapport d'activités	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
	Le projet a-t-il pu parvenir à des changements sur les rapports de Genre ; si oui, sont-ils susceptibles de s'inscrire dans la durée ?	Existence des mesures garantissant la prise en compte du genre	Rapport d'activités	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
	Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?	Existence des mesures garantissant la durabilité	Rapport d'activités	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
	Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?	Existence des mesures garantissant la durabilité	Rapport d'activités	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
	Dans quelle mesure les interventions du PNUD disposent-elles de stratégies de désengagement bien conçues et bien planifiées ?	Existence des mesures garantissant la durabilité	Rapport d'activités	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
	Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?	Existence des mesures garantissant la durabilité	Rapport d'activités	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations
	Est-ce que le projet a réussi à avoir des effets catalytiques et attirer des fonds additionnels aux thématiques et zones touchées par le projet ?	Montant des fonds catalytiques	Rapport d'activités	Revue documentaire, entretiens	Analyse de texte, des données et des informations

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

N°	Structures	Représentants / Fonctions	Contacts / Emails
1	Ministère du Plan et du Développement (MPD)	<ul style="list-style-type: none"> Madame KACOU A. Annie, Conseiller Technique du Ministre du Plan et du Développement, Directrice Nationale du PACIPIL 	Fixe/Mobile : 02 25 29 48 Email : anicou.kacou@gmail.com
		<ul style="list-style-type: none"> Monsieur ATTA Koua Hubert, Directeur de la Promotion et du Développement Régional et Local à la DGATDRL 	Fixe / Mobile : 20 25 88 79 / 08 09 11 72 Email : hattakoua@gmail.com
2	Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)	<ul style="list-style-type: none"> Docteur EZOUA Joseph, Spécialiste Programme, Pilier DDI 	Fixe/Mobile : 20 31 74 27 / 07 01 44 18 Email : joseph.ezoua@undp.org
4	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER)	<ul style="list-style-type: none"> Monsieur COULIBALY Ali Pefougouan, Chargé d'étude DPPF Parfois suppléé par Monsieur KOFFI Gilles Christ, Chargé d'Etudes 	Fixe / Mobile (Monsieur Coulibaly) : 20 21 20 33 / 79 01 65 42 Email : coulibalyali13@gmail.com Fixe / Mobile (Monsieur Koffi) : 07 45 66 25 Email : ngilleskoffi@outlook.fr
6	Union des Grandes Entreprises de Côte d'Ivoire(UGECI)	<ul style="list-style-type: none"> Monsieur TIA Veh, Chargé d'Etudes 	Fixe/Mobile : 55 68 68 56 Email : ugeci@ugeci.ci
8	Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire (UVICOCI)	<ul style="list-style-type: none"> Monsieur YAO Serge Alain, Directeur de la Statistique et de l'Appui à la Gouvernance Locale 	Fixe / Mobile : 20 32 18 30 / 48 30 66 45 Email : sergealain.yao@yahoo.fr
9	Assemblée des Régions et Districts de Côte d'Ivoire (ARDCI)	<ul style="list-style-type: none"> Monsieur TONGA Mathurin, Directeur de la Planification et du Renforcement des Capacités 	Fixe/Mobile : 22 41 99 50 / 01 10 85 88 Email : mathu_tonga2002@yahoo.fr

Liste des responsables des coopératives

Nom de l'Organisation	Responsable à contacter	Titre	Contacts
Société de Coopération Agricole du Bounkani (SCOOP-AGRIB)	Madame Sarata DIAKITE.	Présidente de la Société Coopérative	Cél : 08 53 04 25 scoopagrrib@gmail.com
Société Coopérative des Producteurs Agricoles de	Monsieur DIARASSOUBA	Président de la Société Coopérative	Cél : 05 64 75 49 repvikabadougou@gmail.com

Vivriers du Kabadougou (SCOOP-PROVI)	Lanciné		
Société Coopérative des Femmes Badegna de Kabala (SCOOP-FBK)	Monsieur DIAKITE Madame CAMARA KADOUHOU	1-Conseiller de la Présidente 2-Présidente de la Société Coopérative	Cél 1 : 45 20 60 51/ 06 03 20 62 / 04 20 60 51 diakiteabdoulaye14@gmail.com Cél 2 : 84 81 43 87
Société Coopérative de Production et Commercialisation de Vivriers du Folon (SCOOP-PROCOMVI)	Monsieur DOUMBIA FALILOU	Président de la Société Coopérative	Cél : 09 68 33 08 / 06 47 65 32 doumbiafalilou@gmail.com
Association Binkadi des Producteurs de Vivriers de Touala	Monsieur N'GUESSAN Koffi Monsieur OUATTARA Ibrahim	1-Coordonnateur des activités 2-Président de l'Association	Cél 1: 09 27 69 75/04 48 71 75 micheamon01@gmail.com Cél : 47 23 73 69
Société Coopérative SINYASSIKI de Kong	Monsieur SANOGO Youssouf	Président de la Société Coopérative	Cél : 09 66 78 80 youssoufsanogo34@gmail.com
Groupement pour le Développement Agricole de Bouko (GDAB)	Monsieur OUATTARA Kouakou Antoine Bakary	Président du groupement Problème de commercialisation d'où utilisation du maïs pour nourrir la volaille. Cela permet de ne pas acheter les aliments de volaille	Cél : 07 02 51 73 abououatt25@yahoo.fr

OUTILS DE COLLECTE DES DONNES

Guide d'entretien – Collectivités Territoriales

Nom du partenaire :
Statut légal du partenaire (Services déconcentrés de l'Etat, ONG/OSC, etc.) :
Siège social (Adresse physique) :
Zones d'intervention :
Téléphone :E-mail.....

I-PARTENARIAT AVEC LE PROJET

1. Connaissez-vous le projet PACIPIL ?
2. Votre institution est-elle impliquée dans la mise œuvre du projet ?

3. Avez-vous été impliqués dans la conception du projet et êtes-vous impliqués dans son exécution ?
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

4. Si, oui à quel niveau ?

5. Quel est le rôle de votre institution dans le projet ?

6. Existe-t-il un partenariat entre votre structure et le projet PACIPIL ?
?.....

7. Qui avait fait le premier pas ?

A. Mon institution

B. L'OIT et/ou le projet

8. Pour quelles raisons avez-vous noué un partenariat dans le cadre du projet PACIPIL ?
?.....
.....

9. Si, oui le partenariat est-il formel ? (pouvons-nous avoir une copie)

10. En quoi consiste le partenariat développé dans le cadre du projet et en quoi répond-il à vos besoins ?

.....
.....

11. Les activités prévues dans le cadre de ce partenariat ont-elles été mises en œuvre ?

12. Si, oui quels sont les impacts de votre appui au projet ?

13. Si, non pourquoi ?

14. Quelles sont les contraintes et difficultés observées dans le partenariat développé dans le cadre du projet ?

.....
.....

15. Le partenariat développé dans le cadre du projet est-il bénéfique pour les collectivités locales ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

Si non, expliquer

.....
.....

16. Le partenariat développé dans le cadre du projet est-il bénéfique pour votre institution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

Si non, expliquer

17. Trouvez-vous que les interventions du projet PACIPIL cadrent bien avec les priorités des localités d'intervention ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

Si non, expliquer

.....
.....

18. Est-ce que les interventions du projet PACIPIL sont en phase avec les besoins prioritaires et les attentes des bénéficiaires ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

Si non, expliquer

.....
.....

19. Pensez-vous que le projet a eu un quelconque impact aux niveaux régional et local ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

Si non, expliquer

.....
.....

20. Pensez-vous que le projet a suffisamment pris en compte les aspects genre et renforcement des capacités ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

Si non, expliquer

.....
.....

21. Pensez-vous que les résultats/acquis du projet vont perdurer ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

Si non, expliquer

.....
.....

22. Quelles sont, selon vous, les améliorations et ajustements/adaptations qu'il convient de faire afin que l'offre du projet rencontre mieux les besoins et les attentes des partenaires et des bénéficiaires et que le projet ait plus d'impact ?

.....
.....

23. Quelles sont vos propositions et recommandations pour la suite du projet et/ou pour des interventions similaires ?

.....
.....

Merci pour votre collaboration

Nom du partenaire : Statut légal du partenaire (Services déconcentrés de l'Etat, ONG/OSC, etc.) : Siège social (Adresse physique) : Zones d'intervention : Téléphone : E-mail :

Le comité de gestion se réunissait-il régulièrement ? Si oui à quelle fréquence
 Si non, pourquoi ?

Pensez-vous que le projet a eu un quelconque impact aux niveaux régional et local ?
 (A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, expliquer

a. Pensez-vous que les résultats/acquis du projet vont perdurer ?
 (A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, expliquer

b. Avez-vous été impliqués dans la conception du projet et êtes-vous impliqués dans son exécution ?
 (A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

c. Quelles sont, selon vous, les améliorations et ajustements/adaptations qu'il convient de faire afin que l'offre du projet rencontre mieux les besoins et les attentes des partenaires et des bénéficiaires et que le projet ait plus d'impact ?

d. Quelles sont vos propositions et recommandations pour la suite du projet et/ou pour des interventions similaires ?

Merci pour votre collaboration

Nom du partenaire : Statut légal du partenaire (Services déconcentrés de l'Etat, ONG/OSC, etc.) : Siège social (Adresse physique) : Téléphone : E-mail.....

I-PARTENARIAT AVEC LE PROJET

24. Connaissez-vous le projet PACIPIL ?

.....

25. Votre institution a-t-elle noué un partenariat avec le projet PACIPIL?.....

Si, oui depuis quand ?
 Existe-t-il une convention ? (Veuillez la partager avec nous si possible)

26. Qui avait fait le premier pas ?
 C. Mon institution
 D. Le projet

27. Est-ce que le projet cadre avec les domaines de compétences de votre entreprise ?

28. En quoi consiste le partenariat développé dans le cadre du projet ?

29. Les actions identifiées dans la convention ont-elles été mises en œuvre ?

Si, oui, quelles sont ces actions et quel est leur impact ?
 Si, non pourquoi ?

30. Quelles sont les contraintes et difficultés observées dans le partenariat développé dans le cadre du projet ?

31. Le partenariat développé dans le cadre du projet est-il bénéfique pour vous ?
 (A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, expliquer

32. Est-ce que les interventions du projet sont en phase avec les besoins prioritaires et les attentes des bénéficiaires ?
 (A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, expliquer

.....
.....

33. Pensez-vous que le projet a eu un quelconque impact aux niveaux régional et local ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

Si non, expliquer

.....
.....

34. Pensez-vous que le projet a suffisamment pris en compte les aspects genre et renforcement des capacités ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

Si non, expliquer

.....
.....

35. Pensez-vous que les résultats/acquis du projet vont perdurer ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

Si non, expliquer

.....
.....

36. Quelles sont, selon vous, les améliorations et ajustements/adaptations qu'il convient de faire afin que l'offre du projet rencontre mieux les besoins et les attentes des partenaires et des bénéficiaires et que le projet ait plus d'impact ?

.....
.....

37. Quelles sont vos propositions et recommandations pour la suite du projet et/ou pour des interventions similaires ?

.....
.....

Merci pour votre collaboration

ANNEXE 4 : OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES

Guide d'entretien – Equipe de gestion du projet (entretiens individuels)

Nom de la personne rencontrée :.....
Fonction de la personne rencontrée :
Téléphone :..... Email :.....

1. En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet sont-ils en cohérence avec les priorités du Gouvernement ivoirien ?

.....
.....

2. En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet sont-ils en cohérence avec les priorités des localités d'intervention ?

.....
.....

3. En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet sont-ils en adéquation avec les instruments de coopération internationale avec la Côte d'Ivoire, le mandat du PNUD en particulier ?

.....
.....

4. En quoi les objectifs et les résultats prévus du projet sont-ils en adéquation avec les besoins et les attentes des bénéficiaires ?

.....
.....

5. Quelles sont les principales contraintes et difficultés observées dans l'exécution, la coordination et la gestion administrative et financière du projet et les solutions mises en œuvre ?

.....
.....

6. Le projet respecte-t-il le chronogramme initial des activités ?

(A) Oui (B) Non

Si non, y a-t-il des activités qui n'ont pas pu être réalisées et pourquoi ?

.....
.....

Si non, y a-t-il des activités qui ont été réalisées en retard et pourquoi ?

.....
.....

7. Quelles sont les activités qui ont été réalisées avec plus de satisfaction ?

Expliquer.....
.....

8. Quelles sont les activités qui ont été réalisées avec moins de satisfaction ?

Expliquer.....
.....

9. Plus généralement, êtes-vous :

- A. Très satisfait des résultats atteints par le projet
- B. Moyennement satisfait des résultats du projet
- C. Pas du tout satisfait des résultats du projet

Si très satisfait, expliquer

.....
.....

Si pas du tout satisfait, expliquer

.....
.....

10. Pensez-vous que le projet a suffisamment pris en compte les thématiques transversales et notamment le genre et le renforcement des capacités tant dans sa conception que dans son exécution ?
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

11. Pensez-vous que le projet a eu un impact sur la compréhension et les capacités des jeunes pour accéder à l'auto-emploi ?
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

Si non, expliquer

.....
.....

12. Pensez-vous que le projet a eu un impact sur l'environnement juridique et institutionnel permettant aux jeunes et aux femmes d'accéder à des opportunités économiques ?
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

Si non, expliquer

.....
.....

13. Pensez-vous que les résultats/acquis du projet vont perdurer ?
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

Si non, expliquer

.....
.....

14. La question de la durabilité des résultats du projet a-t-elle été prise en compte dès le départ ?
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

15. Existe-t-il une stratégie de sortie ?
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

16. Les partenaires du projet ont-ils été impliqués dans la conception du projet et sont-ils impliqués dans son exécution ?
(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

17. Les autorités régionales et locales ont-elles été impliquées dans la conception du projet et sont-elles dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

18. Les bénéficiaires ont-ils été impliqués dans la conception du projet et sont-ils impliqués dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

.....
.....

19. Le projet dispose-t-il d'un dispositif de collecte des plaintes et du feedback des partenaires et des bénéficiaires du projet ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....
.....

20. Le projet dispose-t-il d'une stratégie d'information et de communication ? Est-ce que les différents rapports ont toujours été rédigés dans les délais ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....
.....

21. Existait-il une stratégie de partenariat aux niveaux national, provincial et local ? Quel a été l'incidence de ces partenariats sur les résultats atteints ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....
.....

22. Comment se fait le suivi et l'évaluation des activités et des réalisations du projet ?

.....
.....
.....

23. Y a-t-il eu des missions conjointes de suivi-évaluation des activités avec les partenaires d'exécution ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....
.....

24. Quelles sont, selon vous, les améliorations et ajustements/adaptations qu'il convient de faire afin que l'offre du projet rencontre mieux les besoins et les attentes des partenaires et des bénéficiaires et que le projet ait plus d'impact ?

.....
.....

25. Quelles sont vos propositions et recommandations pour la suite du projet et/ou pour des interventions similaires ?

.....
.....

Merci pour votre collaboration

THEMES A DISCUTER DANS LES FOCUS GROUPS AVEC LES BENEFICIAIRES

1. La pertinence des actions et des réalisations du projet au regard des besoins du pays.

.....
.....
.....

2. La pertinence des actions et des réalisations du projet au regard des besoins de la localité d'intervention.

.....
.....
.....

3. La pertinence des actions et des réalisations du projet au regard des besoins et attentes des bénéficiaires. La qualité de l'offre.

.....
.....
.....

4. L'impact des actions et réalisations du projet. Exemples concrets/témoignages

.....
.....
.....

5. La durabilité des résultats du projet

.....
.....
.....

6. Implication dans la conception et la mise en œuvre du projet

.....
.....
.....

7. La qualité des rapports avec les partenaires de mise en œuvre

.....
.....
.....

8. Le feedback et plaintes adressés au projet et aux partenaires d'exécution et traités ou non traités.

.....
.....
.....

9. Les améliorations et ajustements/adaptations qu'il convient de faire afin que l'offre du projet rencontre mieux leurs besoins et attentes

.....
.....
.....

10. Propositions et recommandations pour la suite du projet et/ou pour des interventions similaires

.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration

Carte 1 : Les régions visitées lors de la mission d'évaluation finale



Tableau 1: structures bénéficiaires visitées par régions

REGION	STRUCTURE BENEFICIAIRE
BAGOUE	SOCIETE COOPERATIVE DES AGRICULTEURS DE LA BAGOUE (SCOOPS SOCAB)
BOUNKANI	LE GROUPEMENT POUR LE DEVELOPPEMENT AGRICOLE DE BOUKO (GDAB)
	L'UNION DES FEMMES POUR LE DEVELOPPEMENT DE BOUNA (UFDB)
	SOCIETE DE COOPERATIVE AGRICOLE DU BOUNKANI (SCOOP-AGRIB)
	SOCIETE COOPERATIVE DES PRODUCTRICES DE VIVRIERS DE NASSIAN
FOLON	SOCIETE COOPERATIVE DE PRODUCTION ET DE COMMERCIALISATION DE VIVRIERS (SCOOP-PROCOMVI)
KABADOUGOU	SOCIETE COOPERATIVE DES FEMMES BADENGNA DE KABALA (SCOOP- FBK)
	SOCIETE COOPERATIVE DES PRODUCTEURS AGRICOLES DE VIVRIERS (SCOOP - PROVI)
TCHOLOGO	SOCIETE COOPERATIVE SINYASSIKI DE KONG
	L'ASSOCIATION BINKADI DES PRODUCTEURS DE VIVRIERS DE TOUALA

Code de conduite

Formulaire d'acceptation du code de conduite du/ de la consultante (e) en évaluation

Les évaluateurs :

1. Doivent présenter des informations complètes et équitables dans leur évaluation des forces et des faiblesses afin que les décisions ou les mesures prises soient bien fondées ;
2. Doivent divulguer l'ensemble des conclusions d'évaluation, ainsi que les informations sur leurs limites et les mettre à disposition de tous ceux concernés par l'évaluation et qui sont légalement habilités à recevoir les résultats ;
3. Doivent protéger l'anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur communiquent des informations ; les évaluateurs doivent accorder un délai suffisant, réduire au maximum les pertes de temps et respecter le droit des personnes à la vie privée. Les évaluateurs doivent respecter le droit des personnes à fournir des renseignements en toute confidentialité et s'assurer que les informations dites sensibles ne permettent pas de remonter jusqu'à leur source. Les évaluateurs n'ont pas à évaluer les individus et doivent maintenir un équilibre entre l'évaluation des fonctions de gestion et ce principe général.
4. Découvrent parfois des éléments de preuve faisant état d'actes répréhensibles pendant qu'ils mènent des évaluations. Ces cas doivent être signalés de manière confidentielle aux autorités compétentes chargées d'enquêter sur la question. Ils doivent consulter d'autres entités compétentes en matière de supervision lorsqu'il y a le moindre doute à savoir s'il y a lieu de signaler des questions, et comment le faire.
5. Doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d'intégrité et d'honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes. Conformément à la Déclaration universelle des droits de l'homme, les évaluateurs doivent être attentifs aux problèmes de discrimination ainsi que de disparité entre les sexes, et s'en préoccuper. Les évaluateurs doivent éviter tout ce qui pourrait offenser la dignité ou le respect de soi-même des personnes avec lesquelles ils entrent en contact durant une évaluation. Sachant qu'une évaluation peut avoir des répercussions négatives sur les intérêts de certaines parties prenantes, les évaluateurs doivent réaliser l'évaluation et en faire connaître l'objet et les résultats d'une façon qui respecte absolument la dignité et le sentiment de respect de soi-même des parties prenantes.
6. Sont responsables de leur performance et de ce qui en découle. Les évaluateurs doivent savoir présenter par écrit ou oralement, de manière claire, précise et honnête, l'évaluation, les limites de celle-ci, les constatations et les recommandations.
7. Doivent respecter des procédures comptables reconnues et faire preuve de prudence dans l'utilisation des ressources de l'évaluation.

Formulaire d'acceptation du consultant en évaluation

Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies

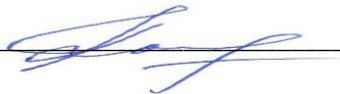
Nom du consultant : KAM Oleh

Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant) : _____

Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.

Signé à ...Abidjan..... le ...07 décembre 2020.....

Signature : _____





**MINISTRE DU PLAN ET
DU DEVELOPPEMENT**

**Coordination Nationale des
Projets et Programmes PNUD**

Programme CIV 1000 101 229

**APPUI AU DEVELOPPEMENT DES CHAINES DE VALEUR
INCLUSIVES ET A LA PROMOTION DES INITIATIVES LOCALES
(PACIPIL)**

TERMES DE REFERENCE

**RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT NATIONAL POUR L'EVALUATION
FINALE DU PROGRAMME D'APPUI AU DEVELOPPEMENT DES
CHAINES DE VALEUR INCLUSIVES ET A LA PROMOTION DES
INITIATIVES LOCALES (PACIPIL)**

septembre 2020

1. Contexte et situation

Lancé en mars 2017, et entré dans sa phase opérationnelle à partir du mois d'août de la même année, le Programme d'Appui au développement des Chaînes de valeur Inclusives et à la Promotion des Initiatives Locales (PACIPIL), est le fruit du

partenariat entre le Ministère du Plan et du Développement et le PNUD, avec l'implication des Ministères clés (Agriculture et Développement Durable, Intérieur, Commerce et Promotion des PME, Industrie) et des Collectivités Territoriales. Il avait pour objectif d'aider le Gouvernement ivoirien à améliorer de façon significative les conditions de vie des populations vulnérables notamment les jeunes et les femmes, à travers un processus de transformation socioéconomique inclusif et durable.

Le PACIPIL a permis de mettre en œuvre des interventions orientées sur les priorités déclinées par le gouvernement dans son Plan National de Développement (PND 2016-2020), ainsi que celles du Cadre de Programmation Unique (CPU 2017-2020) et du Programme de coopération du PNUD (CPD 2017-2020) relatives au développement humain et à la réduction des inégalités. Le programme s'est appuyé sur les enseignements tirés de la mise en œuvre du précédent Programme d'Appui à la Réduction de la Pauvreté et à la Réalisation des OMD (PARP-OMD) et des autres programmes communautaires ou sectoriels achevés ou en cours. Entre autres enseignements tirés figurent (i) la nécessité de prendre en compte l'élaboration des Plans de Développement Local (PDL des collectivités de façon à assurer la cohérence des interventions au niveau local, (ii) l'adoption d'une approche participative et inclusive de conception des projets et programmes, (iii) la nécessité d'accompagner l'agriculture contractuelle, de même que celle (iv) de promouvoir l'approche par chaîne de valeurs qui permet d'adresser de façon intégrée l'ensemble des problèmes des filières agricoles.

Le PACIPIL tient donc son origine dans la volonté du Gouvernement de rendre la croissance économique inclusive, à travers l'accélération et l'amplification des réformes économiques, afin de pérenniser la forte croissance et diversifier ses sources. En effet, la Côte d'Ivoire a résolument tourné la page des effets de la décennie (2001-2011) de conflit militaro-politique, qui a ébranlé le tissu social et entamé les gains du pays en matière de développement. Depuis 2012, le pays enregistre une croissance économique de 8,4% en moyenne. Ces avancées économiques significatives ont conduit à un fléchissement du taux de pauvreté estimé à 46,3% en 2015 contre 48,9% en 2008.

Malgré ces performances, résultats des efforts entrepris par le Gouvernement ivoirien avec l'assistance constante des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) et les bailleurs de fonds, fort est de constater que le secteur agricole ivoirien, source potentielle de croissance, de réduction de la pauvreté et de sécurité alimentaire, fait encore face à plusieurs défis dont l'accroissement du volume et de la qualité des productions agricoles, l'amélioration des aptitudes techniques et managériales des producteurs, la réduction des pertes post-récolte et l'accès au marché, le renforcement de la sécurité alimentaire et la lutte contre la pauvreté en milieu rural, la transformation des produits agricoles et l'accroissement de la valeur ajoutée des systèmes agro-alimentaires, la préservation de l'environnement et la résilience dans un contexte de lutte contre le changement climatique, etc.

De même, la promotion et le développement de chaînes de valeur agricoles dans les territoires se heurtent à plusieurs niveaux de difficultés, notamment sa prise en compte dans les processus de planification locale du développement et dans les programmes sectoriels, la coordination des actions et la mobilisation des ressources pour le financement des chaînes. La réussite de cette politique passe par le renforcement des mécanismes de gouvernance locale.

Ainsi, la mise en œuvre du PACIPIL, en réponse à l'effort du Gouvernement, a permis de contribuer à l'amélioration durable des conditions de vie des populations, conformément à (i) l'axe 1 du PND2016-2020 où il a contribué à l'impact 2 et à l'effet 1 « La gouvernance locale, administrative et économique est améliorée » et à (ii) l'axe 3 où il a contribué à l'impact 2 et à l'effet 1 « L'agriculture est modernisée et la production agricole accrue ».

Les activités du PACIPIL se sont articulées autour de trois principales composantes :

- 4. Renforcement des capacités de pilotage du développement local au niveau des Collectivités Territoriales ;**
- 5. Appui aux chaînes de valeurs inclusives dans les filières riz, maïs, manioc et noix de cajou ;**
- 6. Appui à la commercialisation et à la transformation des produits.**

Le Programme a ciblé principalement les petits exploitants y compris les groupements de femmes et de jeunes impliqués dans les chaînes de valeur du riz, du maïs, du manioc et de la noix de cajou, organisés en groupements ou en organisations professionnelles agricoles (OPA). Il a été exécuté dans 5 régions du nord du pays, notamment le Folon, la Bagoué, le Tchologo, le Boukani et le Kabadougou. Ces régions ont été sélectionnées selon les critères liés à l'ampleur de la pauvreté (au-dessus de 60%), la prévalence de l'insécurité alimentaire (supérieure à la moyenne nationale estimée à 12,8%) et l'importance de la pratique de cultures sélectionnées (le riz, le maïs, le manioc et l'anacarde) dans ces différentes zones.

Outre les Ministères Techniques / Clés et les Partenaires au Développement le programme s'est appuyé au cours de sa mise en œuvre, sur des partenariats stratégiques (avec les structures d'appui sectoriel, les collectivités décentralisées, les entreprises d'agrobusiness, etc.), et opérationnels (avec les structures publiques ou privées d'appui-conseil et de services opérant dans les régions bénéficiaires), profitant ainsi des synergies et complémentarités rendues possibles à la faveur de ces partenariats.

En lien avec les objectifs poursuivis, quatre (4) résultats étaient attendus du programme :

Produit 1 : D'ici au 31 décembre 2020, les capacités de pilotage du développement local sont renforcées au niveau des Collectivités Territoriales ciblées, à travers l'organisation d'ateliers de formation des acteurs locaux sur la planification et le suivi-évaluation des actions de développement, ainsi que la conception et l'opérationnalisation d'une plateforme de suivi intégré des actions de développement ;

Produit 2 : D'ici au 31 décembre 2020, les capacités productives, de traitement post-récolte, de transformation primaire et de transport des productions agricoles sont améliorées au niveau des sociétés coopératives bénéficiaires, dans la perspective de leur intégration aux marchés les plus porteurs (exportations et industries) ;

Produit 3 : D'ici au 31 décembre 2020, les volumes de commercialisation, les niveaux de transformation, ainsi que les revenus des membres des organisations communautaires sont améliorés, à la suite de la mise en relation de ces organisations avec des entreprises agroindustrielles nationales et/ou internationales.

Produit 4 : le projet est géré efficacement et une expertise adéquate est disponible.

Informations sur le projet		
Titre du projet	Programme d'Appui aux Chaines de valeur Inclusives et à la Promotion des Initiatives Locales (PACIPIL)	
Numéro Atlas	CIV 10 000 101 229	
Produit et résultat institutionnel	<p>Effet (CPD/CPU) : Les pouvoirs publics mettent en œuvre des politiques qui garantissent des modes de production et de consommation durables, la création de revenus et la résilience aux changements climatiques des populations les plus vulnérables.</p> <p>Produit : Les populations les plus défavorisées en particulier les jeunes et les femmes disposent de compétences techniques ont davantage accès au financement et entreprennent des activités créatrices de revenus et d'emplois.</p>	
Pays	Côte d'Ivoire	
Région	le Folon, la Bagoué, le Tchologo, le Boukani et le Kabadougou	
Date de signature du document de projet	12 juillet 2017	
Dates du projet	Démarrage Mai 2017	Fin prévue Décembre 2020
Budget du projet	8 000 000 USD	
Dépenses engagées à la date de l'évaluation	2 243 977 USD	
Source de financement	PNUD – Gouvernement – AFIM	
Gender Marker		
Agence d'exécution	Ministère du Plan et du Développement/ Modalité (NIM)	

2. Objet, champ et Objectifs de l'évaluation

Au terme de quatre années de mise en œuvre, il convient de faire un point sur l'exécution par rapport aux objectifs attribués au programme. Ceci, afin d'évaluer l'impact du programme vis-à-vis des bénéficiaires cibles ainsi que de faire ressortir les leçons qui guideront l'unité de gestion dans la formulation de programme futur. Il s'agira pour le consultant de :

- Rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet, et étudier le cadre logique de l'intervention (finalité, objectifs spécifiques, réalisations, indicateurs de suivi et hypothèses critiques) de manière à en acquérir une bonne connaissance. Les documents à consulter seront disponibles auprès de la coordination du projet.
- Conduire des entretiens avec les personnes impliquées ou ayant été impliquées dans la conception, la gestion et la supervision du projet.

L'objectif général de l'évaluation est d'analyser les résultats de la mise en œuvre du projet, d'identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques à partager. Il s'agira de manière spécifique d'apprécier (i) la pertinence du projet par rapport au contexte national et aux priorités nationales, (ii) la stratégie de mise en œuvre adoptée, (iii) le degré de mise en œuvre du projet, sa cohérence, son efficacité et l'efficacité de sa mise en œuvre ainsi que la qualité des résultats obtenus, (iv) l'impact sur les populations, et enfin (v) de proposer des recommandations pour les prochaines programmations.

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont de :

- (v) Documenter les succès ainsi que les résultats importants qui n'ont pas été atteints pendant la mise en œuvre du PACIPIL ;
- (vi) Tirer les leçons de la mise en œuvre du projet en se focalisant davantage sur la manière dont les parties prenantes ont travaillé ensemble pour atteindre les résultats obtenus ;
- (vii) Identifier les bonnes pratiques en matière d'appui aux chaînes de valeur inclusives et à la promotion des initiatives locales ;
- (viii) Identifier les facteurs favorables ou défavorables à la conception, la mise en œuvre et le suivi et évaluation d'actions et interventions dans le cadre des appuis aux chaînes de valeurs inclusives et à la promotion des initiatives locales.

3. Critères d'évaluation et questions indicatives clés

A partir des constats et des informations disponibles, l'évaluation de la performance du projet pourra être réalisée à partir des cinq critères suivants : pertinence, efficacité, efficience, cohérence, durabilité. Pour chacun de ces critères, les questions d'évaluation sont énumérées ci-dessous

3.1. Pertinence

- Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales, les produits et effets du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les ODD ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement relative à l'effet correspondant du programme de pays ?
- Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles dans le pays ?

3.2. Efficacité

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et effets du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités de développement nationales ?
- Dans quelle mesure les produits du projet, explicités dans le document du projet, ont-ils été réalisés ? Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des produits et effets attendus du projet ? Quelles sont les évidences pour ces constats ? Dans quelle mesure le projet a-t-il fait des progrès contre les indicateurs du Cadre des Résultats du projet ?
- La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été adaptée et efficace ? Quels sont les facteurs qui ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ?
- Les objectifs et les produits du projet sont-ils clairs, pratiques et faisables dans ce cadre ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?
- Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du projet se font-elles de manière participative, et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il bien tenu compte des besoins des groupes nationaux et des évolutions des priorités des partenaires ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits fondamentaux ?

3.3. Efficience

- Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet et son exécution ont-elles été efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité ?
- Les ressources humaines et financières ont-elles été utilisées de manière économique ? Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique pour obtenir les résultats ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de manière efficiente ? Les activités soutenant la stratégie présentaient-elles un bon rapport coût-efficacité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il réussi à établir des partenariats de mise en œuvre et à transférer des fonds aux

- partenaires de la société civile et comment ces fonds ont-ils été utilisés ?
- Les ressources utilisées pour la promotion du genre correspondent-elles aux ressources planifiées à cet effet lors de la formulation du projet ?
- Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
- Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés permettent-ils d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il réussi à bien cibler ces activités aux bénéficiaires spécifiques ?

3.4. Cohérence

- Dans quelle mesure le projet est compatible avec d'autres interventions menées au sein du PNUD ? du Ministère du Plan et du développement ? Quelles ont été les synergies développées ?
- Y-a-t-il d'autres interventions de d'autres organisations/structures dans le même domaine d'intervention ? Quelles ont été les actions de complémentarité avec ces interventions ?
- Dans quelle mesure le projet a apporté une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités avec d'autres projets internes ou externes ?

3.5. Durabilité

- Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet ?
- Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ?
- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays ?
- Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?
- Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?
- Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?
- Les aspirations à long terme des femmes et des hommes sont-ils en adéquation avec les résultats obtenus ?
- Le projet a-t-il pu parvenir à des changements sur les rapports de Genre ; si oui, sont-ils susceptibles de s'inscrire dans la durée ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?
- Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?
- Dans quelle mesure les interventions du PNUD disposent-elles de stratégies de désengagement bien conçues et bien planifiées ?
- Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?
- Est-ce que le projet a réussi à avoir des effets catalytiques et attirer des fonds additionnels aux thématiques et zones touchées par le projet ?

3.6. Questions transversales

Droits fondamentaux

- Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques, les femmes, les jeunes hommes et femmes et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des activités du projet ?

Égalité des sexes

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
- Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?

4. Méthodologie de l'évaluation

Approche

L'évaluation se reposera sur une méthodologie à la fois quantitative et qualitative et la méthodologie du/de la consultant(e), la collecte de données et leur analyse reflèteront cette approche. La partie quantitative visera à documenter les effets principaux du projet à travers des données chiffrées collectées auprès des bénéficiaires directs et indirects du projet. Cette partie de l'évaluation prendra le cadre de résultats du projet comme son point de départ.

L'évaluation réunira les données nécessaires pour renseigner les indicateurs au niveau d'effet du cadre de résultats. Ceci comprendra dans certains cas d'établir des valeurs de référence pour certains indicateurs à travers des enquêtes rétrospectives.

La partie qualitative complétera la partie quantitative et visera à approfondir l'analyse et corroborer les voies à travers lesquelles le projet a contribué à l'autonomisation économique des communautés visées. Elle servira également à découvrir des explications alternatives des effets/changements éventuelles attribués au projet et difficilement captées par enquête quantitative. Enfin, l'enquête qualitative a pour but de mieux comprendre les perspectives et aspirations des bénéficiaires directs et indirects et les questionnaires et guides d'entretien comprendront des questions ouvertes permettant aux personnes sondées de s'exprimer librement.

Collecte de données

L'évaluation doit faire appel à plusieurs méthodes et instruments d'évaluation, tant qualitatifs que quantitatifs et sensibles au genre. Dans le cas où les visites sur le terrain seraient impossibles du fait de l'actualité sanitaire lié à la pandémie du COVID 19 les données devront être collectées à distance. Des interviews Skype, des questionnaires mobiles, des enquêtes en ligne, des plateformes de collaboration et des images satellites pourraient être utilisées pour collecter des données. Les parties prenantes qui font face à des urgences existantes doivent être prévenues à l'avance afin de faciliter les éventuels ajustements des délais. Le/La Consultant(e) devra proposer une mesure palliative de collecte de données de terrain au cas où les mesures de restriction de mouvement en vigueur ne lui permettent pas de se rendre lui-même sur le terrain durant l'évaluation.

Examen documentaire de tous les documents pertinents : Il s'agit notamment d'analyser :

- Le document de projet (accord de contribution)
- La théorie du changement et le cadre de résultats
- Les rapports de contrôle de la qualité du projet ;
- Les plans de travail annuels ;
- Les notes conceptuelles des activités ;
- Les rapports trimestriels et annuels consolidés ;
- Le rapport de suivi axé sur les résultats ;
- Les résumés des réunions des comités techniques et de pilotage du projet ;
- Les rapports de suivi technique/financier.

Entretiens semi-structurés avec les principales parties prenantes : avec les homologues gouvernementaux, les membres de la communauté des donateurs, les représentants des principales organisations de la société civile, certains membres de l'UNCT et les partenaires d'exécution ;

Discussions de groupes ou avec des informateurs clés, y compris des hommes et des femmes, des bénéficiaires et des parties prenantes. Tous les entretiens doivent être menés dans le respect de la confidentialité et de l'anonymat en privilégiant les outils à distance. Le rapport final d'évaluation ne doit pas permettre d'établir un lien entre un commentaire donné et une ou plusieurs personnes physiques.

Visites sur le terrain et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles. L'évaluateur est tenu d'appliquer une approche participative et consultative en veillant à impliquer étroitement les responsables de l'évaluation, les partenaires d'exécution et les bénéficiaires directs ;

L'approche méthodologique retenue, y compris le calendrier des entretiens, des visites sur le terrain et la liste des données qui seront utilisées pour l'évaluation doit être clairement présentée dans le rapport de démarrage et doit faire l'objet de discussions poussées et d'un accord entre les parties prenantes du Ministère du Plan et du Développement et la/le consultant-e.

5. Livrables

Il est attendu du/de la consultant-e :

- **Un rapport de démarrage (10-15 pages)** : Le rapport doit être préparé par la/le consultant-e avant d'entamer la collecte de données complémentaires (avant tout entretien formel, distribution de questionnaires ou visites sur le terrain) après consultation de la documentation fournie et des premiers entretiens. Le rapport initial doit inclure le programme détaillé des tâches, activités de la prestation en désignant les personnes responsables et les moyens matériels prévus. Un canevas de rédaction du rapport de démarrage sera transmis au/ à la consultant.e à cet effet.
- **Un rapport provisoire (30 pages)** : La/Le consultant-e doit soumettre aux parties prenantes, un rapport provisoire afin que celles-ci s'assurent de la prise en compte des normes de qualité.
- **Un rapport final en français (30 pages au plus hors annexes)** avec un sommaire en français. Son contenu doit correspondre aux prescriptions des termes de références de la mission (voir annexes).

6. Profil du/de la consultant-e national-e

La/Le consultant-e devra répondre aux exigences suivantes :

- Justifier d'une formation **BAC+4** en sciences sociales, sciences économiques, agroéconomie, ou tout domaine équivalent ;
- Avoir au moins 5 années d'expérience dans la conduite d'évaluation externe de projet/programme de développement ;
- Avoir une bonne maîtrise de la gestion axée sur les résultats des projets et programmes de développement ;

- Avoir une bonne connaissance et une expérience avérée en matière de gestion des organisations rurales ;
- Avoir une maîtrise des outils de télétravail, des approches de collecte de données à distance ;
- Disposer d'une excellente capacité d'analyse de synthèse, de rédactions solides et une compétence avérée en rédaction scientifique, en communication orale et écrite ;
- Avoir une connaissance prouvée en gestion de cycle de projet ;
- Avoir une connaissance approfondie du contexte ivoirien en particulier des zones d'intervention (le Folon, la Bagoué, le Tchologo, le Boukani et le Kabadougou) ;
- Avoir une expérience de travail avérée dans un contexte de crise sanitaire ;
- Observer une indépendance vis-à-vis des parties impliquées ;
- Avoir une bonne capacité de communication ;
- Avoir à son actif au moins deux rapports d'évaluation ;

7. Déontologie de l'évaluation

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » du GNUE. La/Le consultant-e doit veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par des mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant la collecte et la publication de données. La/Le consultant-e doit également assurer la sécurité des informations collectées et prévoir des protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information lorsque cela est requis. Les connaissances et les données acquises au cours du processus d'évaluation doivent par ailleurs être utilisées pour l'évaluation uniquement, à l'exclusion de tout autre usage sans l'autorisation expresse du Ministère du Plan et du Développement et de ses partenaires ».

8. Modalités d'exécution

i. Le responsable de l'évaluation

Le responsable de l'évaluation donne son avis quant à l'acceptation finale de l'évaluation, ainsi que pour la validation de toutes les étapes du processus d'évaluation, notamment : a) vérification de l'évaluabilité ; b) finalisation des termes de référence de l'évaluation, c) définition de la composition requise de l'équipe d'évaluation et son recrutement ; d) validation du rapport de démarrage, e) coordination et consolidation des commentaires sur la version préliminaire du rapport d'évaluation, et f) acceptation des rapports d'évaluation finaux. Le responsable de l'évaluation est le spécialiste en suivi-évaluation du Ministère du Plan et du Développement. Il pourra travailler en lien avec le spécialiste suivi-évaluation du PNUD.

ii. Le responsable du Programme

Le rôle du responsable du programme est de soutenir la mise en œuvre d'une évaluation. Afin de garantir l'indépendance et la crédibilité de l'évaluation, il ne gère pas directement l'évaluation. Toutefois, il fournit les documents et les données demandées et soutenir l'évaluation dans son ensemble, notamment la mission de collecte des données.

iii. Le Groupe de Référence

Il est établi un groupe de référence composé de représentants des principaux partenaires et parties prenantes, afin de soutenir l'évaluation et de proposer des commentaires et des orientations aux étapes importantes du processus d'évaluation. Le groupe de référence garantit la transparence du processus et renforce la crédibilité des résultats de l'évaluation. Il est composé de :

- Madame KABA Aminata, Coordinatrice du PACIPIL
- HIEN Sansan Abdoul Kader, Expert Suivi et Évaluation du PACIPIL
- Monsieur KOUASSI Adrien, Responsable du Suivi et Évaluation du PNUD

9. Calendrier du processus d'évaluation

Activité	Nombre de jours estimés	Échéance de réalisation	Lieu	Entité responsable
Étape 1 : Examen documentaire et rapport de démarrage				
Réunion d'information avec le Ministère du Plan (responsables de programme et personnel affecté au projet en fonction des besoins)		À la signature du contrat	MPD	Responsable de l'évaluation
Transmission des documents pertinents au/ à la consultant·e en évaluation		A la signature du contrat	Par email	Coordination du projet
Examen documentaire, conception de l'évaluation, définition de la méthodologie et actualisation du plan de travail, y compris la liste des parties prenantes à consulter	5 jours	Dans un délai de deux semaines après la signature du contrat	A domicile	Consultant·e en évaluation
Soumission du rapport de démarrage (15 pages maximum)		Dans un délai de deux semaines après la signature du contrat		Consultant·e en évaluation
Commentaires et validation du rapport de démarrage		Dans un délai d'une semaine à compter de la réception du rapport de démarrage	MPD	Responsable de l'évaluation
Étape 2 : Mission de collecte des données				
Réunions de consultation et visites sur le terrain, entretiens approfondis et groupes de discussion	15 jours	Dans un délai de quatre semaines après la signature du contrat	Abidjan et dans les zones d'intervention	À organiser par le MPD avec les partenaires de projet locaux, le personnel du projet, les autorités locales, les ONG,
Réunion d'information avec le MPD, le PNUD et les principales parties prenantes	1 jour		Abidjan	Consultant·e en évaluation
Étape 3 : Rédaction du rapport d'évaluation				
Préparation de la version préliminaire du rapport d'évaluation (30 pages maximum sans les annexes) et du résumé analytique (5 pages)	5 jours	Dans un délai de trois semaines après la fin de la mission de terrain	Domicile	Consultant·e en évaluation
Soumission du rapport provisoire de l'évaluation				Consultant·e en évaluation
Envoi des commentaires consolidés des parties prenantes sur le rapport provisoire		Dans un délai de 2 semaines à compter de la date de réception du rapport provisoire	MPD	Responsable de l'évaluation et Groupe de référence de l'évaluation
Réunion d'information avec le MPD et PNUD	1 jour	Dans un délai d'une semaine à compter de la réception des commentaires	MPD	MPD, PNUD, groupe de référence, consultant·e en évaluation

Finalisation du rapport d'évaluation en intégrant les ajouts et commentaires transmis par le personnel du projet , le MPD et le PNUD	3 jours	Dans un délai d'une semaine à compter de la réunion d'information finale	A domicile	Consultant·e en évaluation
Soumission du rapport final d'évaluation au MPD (30 pages maximum hors annexes et résumé analytique)		Dans un délai d'une semaine à compter de la réunion d'information finale	A domicile	Consultant·e en évaluation

10. Durée de la mission

L'évaluation se déroulera entre dans le mois de novembre 2020 et s'étendra sur 30 jours ouvrés.

11. Paiement

Livrables	Délais	Montant
Rapport de démarrage	A 15 jours ouvrés du début de la mission	20%
Rapport provisoire	Après 20 jours ouvrés à partir du début de la mission	50%
Rapport final de l'étude	A la fin du contrat dès la remise du rapport final	30%

NB : Tous les rapports sont validés et certifiés avant paiement.

12. Modalité de soumission

Le dossier de candidature devra être constitué de :

i. Une offre technique incluant :

- La compréhension des TDR, la matrice d'évaluation et la méthodologie d'évaluation proposée ;
- Un chronogramme prévisionnel des tâches précisant les moyens humains et matériels affectés à chaque étape de la prestation ;
- Un résumé de l'expérience passée du/ de la consultant.e dans les évaluations de projets ;
- Le Curriculum Vitae du/de la consultant.e ;

ii. Une offre financière incluant :

- Les honoraires du/ de la consultant.e
- Les coûts liés aux ressources humaines et matériels impliquées

13. Critères d'évaluation des offres techniques et financières

a) Le nombre de points attribués pour chaque critère technique est le suivant :

La sélection sera faite sur la base des critères suivants :							
Récapitulatif des formulaires d'évaluation des Propositions techniques		Note maximum	Consultant				
			A	B	C	D	E
1.	Qualification et expérience	40					
2.	Plan de travail	10					
3.	Méthodologie proposée et approche pour exécuter le travail selon les TDR	50					
Total		100					
Formulaire d'évaluation de la Proposition technique -- Formulaire 1		Note maximum	A	B	C	D	E
Expertise / Qualification et expérience dans le domaine							
1.1	Diplômes et références clés	20					
1.2	Expertise avérée dans le domaine de la consolidation de la paix	20					
Total		40					

Formulaire d'évaluation de la Proposition technique – Formulaire 2		Note maximum	Consultant				
			A	B	C	D	E
Plan de travail							
2.1	Le plan de travail est-il bien défini, bien détaillé et correspond-il aux termes de référence ?	10					
Total		10					
Formulaire d'évaluation de la Proposition technique Formulaire 3		Note maximum	Consultant				
			A	B	C	D	E
Méthodologie proposée et approche pour exécuter le travail selon les TDR							
2.1	La proposition montre-elle une compréhension générale des activités à mener ?	10					
2.2	La proposition comprend-elle un cadre méthodologique cohérent et une structure précise des résultats attendus ?	10					
2.3	La présentation est-elle claire et la succession des activités ainsi que leur planification sont-elles logiques, réalistes et augurent-elles suffisamment d'une bonne exécution des tâches ?	20					
2.4	Le Plan d'exécution (Chronogramme) des tâches est-il précis et cohérent ?	10					
Total		50					

a) Evaluation des offres

Seules les candidatures ayant obtenu une note au moins égale à 70 points sur le total des 100 points seront retenues pour une analyse financière ;

La méthode d'évaluation qui sera utilisée est celle du meilleur rapport qualité/prix (score combiné). Il sera tenu compte des compétences et de l'expérience du consultant, de sa méthodologie de travail et de sa proposition financière.

Une proposition financière sur la base d'un montant forfaitaire mensuel incluant (les honoraires, les frais de voyage, les indemnités journalières/perdiems et autres frais relatifs à la mission dans les localités de l'intérieur du pays) ; Pour permettre une meilleure appréciation du montant forfaitaire proposé, le consultant doit éclater son montant forfaitaire en indiquant clairement les frais prévus pour les honoraires, les frais de voyages et ceux affectés aux indemnités journalières/perdiems ;

b) Les deux propositions doivent être placées sous plis scellés distincts et porter la mention : CONSULTANT(E) NATIONAL (E) pour Evaluation finale du programme d'Appui aux chaînes de valeur inclusives

c) Les dossiers sont à déposer au bureau du PNUD Côte d'Ivoire à l'adresse : **Siège du Programme d'Appui au développement des Chaînes de valeur Inclusives et à la Promotion des Initiatives Locales (PACIPIL), aux 2 Plateaux-vallons, derrière l'ambassade du Ghana, TEL. : 55 38 16 18/76 00 93 75/02 51 85 96, au plus tard le ... à...heures 00**

d) Toute proposition technique et financière transmise dans des enveloppes non scellées et pas séparées, seront rejetées.

	Préparé par	Visé par	Approuvé par
Nom			

Signature			
Date			