

**PNUD PROGRAMME DES NATIONS-UNIES POUR LE  
DEVELOPPEMENT**

**RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE ET  
INDEPENDANTE DES PROJETS D'APPUI CONTRE LES  
MINES DU PNUD EN GUINEE BISSAU**

**Commandité par : Bureau du PNUD en Guinée Bissau**

Par : Christian Bugnion

Période de l'évaluation en Guinée Bissau : du 13 août au 23 août 2010

Pays d'exécution : Guinée Bissau

Date du rapport final : 28 octobre 2010

***Le contenu de ce rapport n'engage que son auteur et ne représente pas nécessairement le point de vue de l'organisation ayant commandité l'évaluation***

## TABLE DES MATIERES

Contenu	Page
Liste des abréviations	3
Résumé exécutif	4
1. Introduction	6
2. Contexte Historique	6
3. Objectifs de l'évaluation	10
Examen de la mise en oeuvre	12
4. Constats de l'évaluation	13
a. Pertinence	13
b. Efficacité	14
c. Efficience	18
d. Impact	19
e. Pérennité	20
Leçons identifiées	21
5. Conclusions	21
6. Recommandations	22

### Annexes :

- termes de référence
- bibliographie
- cadre de l'évaluation
- liste des entretiens et des sites visités

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

CAAMI	Organisme de Coordination National
CGD	Clear Ground Demining (ONG)
CPAP	Country Programme Action Plan
CTP	Conseiller Technique Principal
DFID	Department for International Development
GB	Guinée Bissau
IMAS	International Mine Action Standards
MRE	Mine Risk Education
NPA	Norwegian People's Aid
PAAMI	Plan national de déminage 2001-2004
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
SIDA	Swedish International Development Agency
SOP	Standard Operating Procedures
TDR	Termes de référence
UE	Union Européenne
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNMAS	United Nations Mine Action Standards
UXO	Unexploded Ordinance

## RESUME EXECUTIF

Le PNUD a assumé une lourde charge en voulant appuyer la création et le soutien financier et formatif d'une capacité nationale dans le domaine de l'action anti-mines en Guinée Bissau. Depuis l'an 2000, le PNUD a donc au cours des dix dernières années apporté son concours technique et financier à l'organe de coordination nationale, ainsi qu'au deux ONGs qui effectuent le déminage en Guinée Bissau (HUMAID et LUTCAM).

La difficulté du contexte de la Guinée Bissau et de l'instabilité politique et sécuritaire qui caractérise le pays au long de ce dix ans fait apercevoir la difficulté d'obtenir des résultats probants. En raison de ces difficultés, et de la grande réticence des bailleurs de fonds à contribuer au financement du développement du pays, il est évident que l'engagement du PNUD devait se baser sur une optique de long terme. Toutefois il aurait été utile pour le PNUD d'élaborer une stratégie de long terme, afin de mieux comprendre et appréhender les difficultés liées aux différentes actions anti-mines. Ceci eut été plus facile avec un programme évolutif, plutôt que des projets individuels qui n'ont pas toujours été formulés avec des objectifs compatibles. En particulier la nécessité avérée de placer un conseiller technique principal pour cet appui, compte tenu du manque de connaissances techniques et au sein du bureau pays et au sein du gouvernement, est une formule constructive et efficace pour autant que la continuité du déploiement des CTPs soit assurée sur la durée complète du soutien, sans période creuse où il n'y a pas de CTP en poste..

Malgré les nombreuses difficultés, le PNUD a été déterminant dans son soutien pour la création et le fonctionnement d'une capacité nationale technique à deux niveaux :

- au niveau de l'organe de coordination nationale, le CAAMI
- au niveau des activités de déminages, menées par HUMAID et LUTCAM

Sans le support du PNUD, il est certain que le niveau de développement des capacités nationales n'aurait jamais pu progresser autant. Néanmoins il faut aussi indiquer que le niveau de capacité technique demeure bien en dessous du niveau d'autres pays comme l'Angola ou le Mozambique.

L'une des difficultés majeures semble avoir été la difficulté à obtenir des fonds pour l'action anti-mines, ce qui à plusieurs reprises a forcé la suspension du travail des acteurs de déminage comme LUTCAM, ayant pour conséquence une plus grande lenteur dans les opérations de déminage. Il y a aussi eu une supervision insuffisante de la part du PNUD, dans la mesure où une évaluation formelle de l'appui à l'action mine aurait du être entrepris bien plus tôt.

L'un des problèmes qui demeure est la crédibilité des données concernant les besoins et le risque de mines dans le pays. Après dix ans d'appui, il n'y a toujours pas de cartographie et d'informations techniques qui puissent valider les aires minées et les besoins en déminage. Durant les dernières années, la productivité en matière de mines a fortement baissé et les statistiques ne mentionnent aucune victime de mine dans le pays depuis 2006. Le choix stratégique de donner priorité aux mines exclusivement (La Convention d'Ottawa dont la Guinée Bissau est signataire ne couvre que les mines anti-personnelles) face à d'autres aspects (UXOs, BAC, EOD, etc.) n'est pas toujours clair si l'on le compare avec les activités réalisées.

Il existe maintenant une capacité technique nationale de moyen niveau, si l'on tient compte du fait que tout le déminage se fait manuellement, et le pays est aujourd'hui bien plus proche dans l'application des normes IMAS et UNMAS que lorsque le PNUD a commencé son appui.

Il reste un besoin résiduel de déminage de certaines poches dans le pays, mais l'absence de données fiables oblige à attendre le résultat en cours du travail de l'ONG NPA. Une fois les besoins connus, il faudrait alors prioritairement finir les opérations de déminage dans les régions.

D'autre part, le PNUD doit dès à présent développer une stratégie de désengagement en pensant qu'à l'échéance du CPAP en 2012 et des opérations de déminage, il faudrait trouver une structure résiduelle ou placer les capacités nationales en matière d'action anti-mine, tout en sachant que le gouvernement a d'ores et déjà reconnu qu'il n'avait pas la capacité financière de garantir la pérennité de la structure du CAAMI.

La façon dont on peut transférer les capacités nationales à une structure résiduelle devrait pouvoir être discuté au plus haut niveau entre la Représentation du PNUD, du SRSG de la Mission des Nations-Unies en Guinée Bissau, et du Gouvernement du pays, car ceci devrait se faire en lien avec la réforme du secteur de la sécurité dans le pays.

## 1. Introduction

Le bureau du PNUD a commandité une évaluation externe de l'appui du PNUD aux projets contre les mines en Guinée Bissau en août 2010.

Le PNUD a appuyé à travers différents projets depuis l'an 2000 les efforts du pays pour essayer d'éliminer les risques liés aux mines qui existent au sein du pays, dont certaines remontent à l'époque de la colonisation portugaise. A ce jour, aucune évaluation formelle n'a été entreprise des différents projets de lutte contre les mines dans le pays. Après 10 ans de soutien et des dépenses estimées à plus de US\$ 6 millions<sup>1</sup>, il a été demandé d'effectuer un jugement indépendant des résultats obtenus.

## 2. Rappel historique du contexte des projets

Malgré la terminologie des termes de référence qui semble indiquer l'existence d'un programme (« UNDP supported mine action programme »), il n'existe en fait pas de document de programme de lutte contre les mines à proprement parler au sein du PNUD. De fait, l'appui du PNUD au long des dix dernières années s'est articulé autour de cinq différents projets, faisant états d'objectifs différenciés, d'approches différentes et n'étant pas nécessairement connectés avec les interventions antérieures, comme il en ressort du tableau ci-dessous. Le premier plan national (2001-2004) était beaucoup plus ambitieux que le plan stratégique national 2009-2011 et cette évaluation est aussi certainement liée aux difficultés de financement, la Guinée Bissau n'ayant pas réussi à obtenir l'ensemble des financements désirés pour l'action anti-mines.

Il n'existe pas à la connaissance de l'évaluateur de document de vision stratégique du Bureau Pays du PNUD concernant son positionnement et sa vision par rapport à son appui au programme anti-mine du gouvernement, et les différents documents de projets ressemblent plus à une collection d'interventions *ad hoc* qu'à un support stratégiquement développé en faveur du renforcement des capacités nationales<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Le bureau pays n'a pas fourni le résumé des financements octroyés pour le support à l'action anti-mines malgré les demandes de l'évaluateur.

<sup>2</sup> commentaire du bureau pays : "ceci est explicite dans le document "appui au renforcement des capacités de bonne gouvernance" approuvé par le PNUD/Gov en 2001 lequel est traduit dans le Programme National Humanitaire d'action anti-mines en GB (PAAMI) en appui à la réhabilitation et le développement socio-économique du pays. Ceci stipule que l'action contre les mines devrait être partie intégrante des plans d'appui au social et au développement. Son impacte socio-économique étant, par conséquent, la promotion du développement durable. De plus les portfolio annuels des projets anti-mines édités par UNMAS et PNUD montraient une cohérence et pertinence stratégique avec le Plan annuel d'action". L'évaluateur fait remarquer que l'existence d'un document initial d'une durée de quatre ans ne couvre pas les dix ans de support donné, et particulièrement au regard des changements en cours d'exécution, notamment à partir de la déclaration de ville ouverte pour Bissau en 2006 et depuis avec des statistiques qui démontrent que les mines ne sont plus une forte cause d'accidents, comme il en ressort des rapports de la CAAMI.

Titre	Appui au programme d'action sur les mines en GB	Appui au renforcement des capacités de bonne gouvernance	UN support to the GB national Humanitarian Mine action programme	Institutional Capacity development in support of GB mine action Completion Initiative	CAAMI-GB planification et coordination
Réf.	GBS/99/004	GBS/00/002/A/01/99	N/A	N/A	N/A
Période	1 an – 2000	2 ans – 2001 à 2003	2 ans –2005 à 2006	1 an – oct. 2008 à oct. 2009	1 an - 2009
Montant	US\$ 149,985	US\$ 3,742,900*	US\$ 1,739,200	US\$ 700,000	US\$ 827,000
Objectifs. Développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promouvoir un environnement sécuritaire et stable pour la population ;</li> <li>- faciliter le retour volontaires des IDPs et réfugiés ;</li> <li>- permettre le développement économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- appuyer les efforts du GGB à lutter contre la pauvreté, à promouvoir la croissance</li> </ul>	National Strategy to reduce poverty under CPAP	Democratic institutions are reinforced and public administration is modernized	Les institutions démocratiques sont renforcées et l'administration publique est modernisée
Objectifs spécifiques	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Appuyer le développement d'une capacité nationale responsable de la planification, la coordination et la gestion des activités liées aux mines et aux UXOs</li> <li>2. Elaboration et mise en œuvre d'un Plan National d Action contre les Mines</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- promouvoir l'appropriation et le pilotage par les nationaux du processus de développement</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CAAMI's coordination and planning role strengthened</li> <li>2. LUTCAM's capacity for demining activities supported</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. National mine action strategy developed ;</li> <li>2. Translation of impact survey ;</li> <li>3. National mine action operational plan developed,</li> <li>4. Capacity development and training activities for CAAMI</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les capacités de planification et de coordination du CAAMI en matière de déminage sont renforcées ;</li> <li>2. Opérations de déminage des ONGs réalisés</li> </ol>

	3. Renforcement de la capacité nationale pour la mise en œuvre des programmes d'assistance aux victimes et de sensibilisation				
Autres	Montant initial très inférieur aux besoins	*Ce projet couvre une série d'interventions différentes dont l'appui à l'action mines, qui aurait US\$ 1,090,600 du budget total. Prorogé jusqu'en 2004.	Modalité NEX	NEX	Il n'y a pas vraiment de document de projet, simplement un cadre d'activités et résultats NEX

Les documents de projet ne correspondent pas nécessairement au financement reçu. Pour vérifier cela, il faudrait avoir le récapitulatif de tous les financements obtenus depuis 2000 pour l'action anti-mines, ce qui a été demandé à plusieurs reprises au bureau pays sans succès.



Selon les informations contenues dans ces différents documents de projet, le budget total des projets est de US\$ 4,506,785.

Le tableau récapitulatif des tous les financements du PNUD concernant les différents projets n'ont pas été remis à l'évaluateur. Toutefois le rapport d'audit financier de 2007 fait état de US\$ 1,739,200 au titre des dépenses au 31.12.2007, et l'audit financier de 2008 fait état de US\$ 924,789.90 au titre des dépenses au 31.12.2008, ce qui porte le montant des dépenses du 1.1.2007 au 31.12.2008 à US\$ 2,663,989.90 selon les rapports d'audit.

Selon le rapport annuel du CAAMI, les dépenses pour l'année 2009 ont été de US\$ 496,859 (janvier à novembre 2009).<sup>3</sup>

Ceci nous donne donc un total de US\$ 3,160,848.90 de dépenses du 1.1.2007 à novembre 2009. Compte tenu que les dépenses de 2000 à fin 2006 ne sont pas indiquées, il est certain, que le montant total de dépenses sera bien supérieur au US\$ 4,506,785 qui est la somme des cinq projets qui figurent au tableau et constituent, avec les CPAP 2003-2007 et CPAP 2008-2012, la base des rapports contractuels entre le PNUD et le gouvernement.

## Historique

Le premier projet d'appui du PNUD naît de la guerre civile en Guinée Bissau qui affecte gravement le pays durant les années 1998 et 1999 et qui conclut avec la prise de pouvoir des insurgés. La guerre a surtout affecté la capitale, Bissau, où vit un tiers de la population du pays, et l'utilisation de mines anti-personnelles et anti-chars pour protéger les positions du gouvernement de l'époque est fortement répandue. De plus, de nombreux obus et autres UXOs jonchent le sol de la capitale. Le support du PNUD un an à peine après la fin du conflit et avant même la création officielle de l'organe de coordination nationale de la lutte anti-mine (CAAMI créé en 2001) est donc tout à fait pertinent. Avec la création du CAAMI par décret présidentiel en 2001, un programme national est préparé en avril 2001 (Programa Nacional Humanitário da Acção anti-minas na Guinée-Bissau – PAAMI-GBS – 2001-2004), ce qui correspond au deuxième projet d'appui du PNUD. Les activités de déminage commencent donc dès 2000 avec l'ONG HUMAID, puis en 2003 par l'ONG LUTCAM qui est une ONG créée avec le support du CAAMI et sous le financement du PNUD exclusivement, afin de créer officiellement une deuxième capacité nationale. Il faut toutefois noter que les membres de l'ONG HUMAID appartiennent au mouvement qui a pris le pouvoir à l'issue de la guerre de 1998/99, alors que le personnel de LUTCAM appartient aux membres de l'ancien gouvernement.

La priorité est donnée par le CAAMI aux activités de déminage et collecte d'UXOs dans la ville de Bissau. En 2006, le CAAMI déclare enfin Bissau « libre de mines » de manière officielle. Cela implique un changement de zones d'opérations qui sont maintenant toutes en dehors de la capitale. Malheureusement, il n'existe pas une cartographie précise des zones et champs de mines, et les informations disponibles sont peu fiables. Il faut encore attendre jusqu'à fin 2007 pour qu'un recensement général ne soit effectué par l'organisation britannique Landmine Action sous financement du PNUD. Malgré le

<sup>3</sup> Relatório anual de actividades CAAMI-2009, point 3.1 page 5

<sup>4</sup> Malgré le fait que les rapports du CAAMI annoncent un recensement général dès 2002

travail réalisé, le CAAMI ne peut fournir de mise à jour cartographique de la situation des mines dans le pays. A cela vient s'ajouter la destruction de tout le système informatique du CAAMI en 2009 en raison de la péremption de l'anti-virus. Cette situation a eu pour conséquence l'arrêt des activités de saisie des données. A l'heure de l'évaluation, le système de données est toujours inopérant et il n'est pas possible de développer une cartographie des zones minées dans le pays. L'appui du Geneva International Centre for Humanitarian Demining (CICHD) au CAAMI se fait depuis 2004 mais sans grands résultats visibles. Le recensement de 2007/2008 était censé se traduire par l'entrée des données dans la base de données du CAAMI. Il n'y a pas d'évidence que cela ait été fait. En 2010 à la demande du CTP du PNUD, l'ONG NPA se rend en Guinée Bissau afin de compléter un recensement général et obtenir finalement une cartographie détaillée des zones qui restent à déminer ainsi qu'une information fiable des aires totales qui restent à déminer (polygones), qui devrait avoir lieu d'ici la fin de l'année 2010.

### 3. Objectifs et méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a été demandée par le bureau pays du PNUD après dix ans de support financier à l'action anti-mine. Le client principal est donc le bureau pays, ainsi que le gouvernement de la Guinée Bissau. Plus particulièrement, les objectifs de l'évaluation sont :

- Evaluation des résultats du support du PNUD au programme anti-mine en Guinée Bissau ;
- Evaluer la stratégie future d'appui à l'action anti-mine du PNUD et identifier des zones d'intervention et de support.

Selon les TDR, les objectifs spécifiques de l'évaluation sont :

- Interviewer les parties prenantes dans l'action anti-mine afin d'obtenir des informations sur le programme que le PNUD a appuyé ;
- Examiner les objectifs et les résultats du programme et les comparer avec les résultats obtenus ;
- Proposer des recommandations pour l'appui du PNUD dans le futur, en tenant compte de la structure et de l'importance des investissements du PNUD en matière d'action anti-mine ;
- Produire un rapport détaillant les résultats de l'évaluation, y inclut la description de la méthodologie utilisée durant l'évaluation.

Conformément aux TDR, le consultant a également élaboré un cadre de référence pour l'évaluation qui figure en annexe et détaille l'approche utilisée. La méthodologie employée a été la suivante :

1. Révision documentaire des différents documents et rapports relatifs à l'appui du PNUD à l'action anti-mine en Guinée Bissau ;
2. Entretiens individuels avec les informateurs clé (directeur du CAAMI, CTP du PNUD, LUTCAM, HUMAID, CLEARED GROUND, NPA, Gouvernement, UNICEF<sup>5</sup>, CICR.

---

<sup>5</sup> l'entretien avec l'UNICEF n'a finalement pas pu avoir lieu

3. Visite auprès des sites de déminage de LUTCAM et HUMAID et entretien avec la population et le gouvernement des zones affectées ;
4. Observation durant la mission et entretiens avec le personnel du CAAMI (opérations et base de données)

L'évaluation suit les normes et standards de qualité UNEG conformément aux pratiques du PNUD et a cherché la triangulation des constats (ce qui implique que trois sources différentes confirment les constats) dans la mesure du possible.

Les critères de l'évaluation sont les critères standards tels que définis par le DAC/OCDE, plus concrètement :

- La pertinence du support du PNUD à l'action anti-mine ;
- L'efficacité du support du PNUD,
- L'efficience du support du PNUD,
- L'impact du support du PNUD,
- La pérennité des actions

L'évaluation a été entreprise par un évaluateur avec plus de 60 évaluations à son actif, dont un bon nombre d'évaluations pour le PNUD, et directeur d'un cabinet de consultants, qui parlait couramment le portugais mais effectuait sa première évaluation en Guinée Bissau. Pour plus d'informations : [www.suburconsulting.org](http://www.suburconsulting.org).

#### Contraintes et limites de l'évaluation

Conformément aux procédures mentionnées dans le livre du PNUD concernant les évaluations<sup>6</sup> et selon les standards UNEG et les TDR de l'évaluation, il est coutume d'avoir un briefing avec le responsable du programme de la part du PNUD, aussi bien que d'obtenir la documentation pertinente relative au programme avant même la venue du consultant dans le pays. Ceci n'a pas été le cas ce qui limite grandement la crédibilité et les constats de l'évaluation. La liste des documents faisant défaut a été communiquée au bureau pays du PNUD, mais l'évaluateur n'a pas reçu tous les documents pertinents pour cette évaluation, autant au niveau programmatique qu'au niveau financier. Il n'a pas été possible de trianguler un bon nombre de constats, en raison du manque d'informations et de documentation disponibles, y compris en ce qui concerne l'information financière, car il n'existe pas de tableau récapitulatif des financements de l'action anti-mine du PNUD en Guinée Bissau de 2000 à 2010, mais des informations éparées.

L'absence d'informations et le départ en congé du responsable du programme le jour avant l'arrivée de l'évaluateur sans explications pose une sérieuse question concernant l'appropriation et les enjeux de cette évaluation pour le bureau de pays, ainsi que pour permettre à l'évaluateur de juger de la stratégie de support à l'action anti-mine en Guinée Bissau de la part du PNUD au cours des dix dernières années. De même, le temps imparti pour l'évaluation a fortement entravé le travail du consultant dans le pays. Il aurait souhaitable qu'une quinzaine de jours soit accordée pour la consultation.

---

<sup>6</sup> UNDP, Handbook for Monitoring and Evaluating for Results, 2002

## **Examen de la mise en œuvre et évaluabilité du programme : cadre de départ**

Les commentaires reçus sur l'ébauche du rapport d'évaluation du 8 septembre 2010 portent en partie sur l'évaluabilité du programme et le plan de suivi et évaluation de celui-ci.

A toutes fins utiles il convient de clarifier et de rappeler:

1. Que les cinq interventions du PNUD ne forme pas un programme au sens strict du terme, mais constitue un éventail de projets qui ne sont pas nécessairement reliés entre eux, comme le démontre les différents objectifs spécifiques des projets résumés en page 7 et 8 ;
2. Qu'au début des interventions du PNUD le concept de RBM n'était pas encore pleinement appliqué par le PNUD, même le document de référence concernant les évaluations n'a été établi qu'en 2002. On ne peut donc pas s'attendre que rétrospectivement la gestion par les résultats s'applique au contexte de l'évaluation ;
3. Que sous chaque projet anti-mines que le PNUD a entrepris, il n'y a aucun plan de suivi et d'évaluation, et que seul le dernier projet mentionne des indicateurs dans son cadre de résultats, le reste des projets ne faisant mention que d'activités et non pas d'indicateurs, et étant très peu détaillés ;
4. Que les « indicateurs » du dernier projet sont en fait des activités et ne correspondent pas à la définition technique d'indicateur (par exemple, « output 1, indicator 1 governmental and Non-governmental stakeholder consultation process held in preparation for strategy development, national strategy developed to realise APMBT obligations », ou « Output 2 indicator 1 : impact survey translated into Portuguese », ou « output 3, indicator 1 operational plan prepared and actioned » ou encore le manque d'indicateur pour Output 4. Par rapport aux activités mentionnées dans les documents de projet, la performance des interventions est bonne dans la mesure où les activités ont effectivement eu lieu. Par contre il est plus difficile d'en établir la qualité en l'absence de paramètres et d'indicateurs identifiés dans les cadres de résultats.
5. En résumé les différents projets ne peuvent être évalués selon la méthodologie classique puisqu'il n'existe ni indicateurs, ni plan de suivi et d'évaluation. De plus, aucune évaluation n'a été entreprise jusqu'à 10 ans après le premier support du PNUD et à la connaissance de l'évaluateur, il n'y a pas de plan formel de suivi et d'évaluation pour les projets mines. De fait, les seuls rapports disponibles sont ceux établis par la CAAMI, le PNUD n'ayant pas lui-même établi de rapport de suivi et/ou d'évaluation.
6. En conclusion le niveau d'évaluabilité des actions anti-mines du PNUD est très faible et l'absence du responsable du PNUD durant l'évaluation n'a fait qu'accentuer le manque d'informations disponibles et n'a fait que limiter les possibilités de vérifier ou trianguler les constats.

## 4. Constats de l'évaluation

### A. La pertinence du support du PNUD au niveau des efforts menés contre les mines en Guinée Bissau

- *Le support du PNUD à l'action anti-mine était-il justifié ?*

Le support du PNUD était entièrement justifié et pertinent puisque c'est le PNUD qui a appuyé et financé le CAAMI, organisme national de coordination de la campagne anti-mines, ainsi que les actions de déminage menées à bien par les deux ONG nationales HUMAID (qui opère depuis 2000) et LUTCAM (qui opère depuis 2003). Compte tenu de la difficulté d'obtenir un soutien financier de long terme de la part des bailleurs de fonds en Guinée Bissau, en raison de l'instabilité politique et des problèmes de pouvoir rendre compte de manière satisfaisante de l'utilisation des ressources financières, le support du PNUD a été vital autant pour le fonctionnement du CAAMI, surtout pour assurer la réalisation des opérations de déminage. Le fait que le gouvernement n'a pas assuré de contribution financière en espèces pour la création du CAAMI démontre que sans le support financier et technique du PNUD, l'organisme national de coordination n'aurait pas pu commencer ses activités. L'ensemble du budget du CAAMI est en effet pris en charge par les financements reçus à travers le PNUD, qui a joué un rôle clé dans la mobilisation des ressources, particulièrement à travers d'abord le bureau pays durant la première phase, avec un engagement marqué de la représentation pour le soutien à l'action mine, et aussi par les unités techniques du BCPR qui ont su obtenir des financements pour le pays malgré les difficultés à convaincre les bailleurs d'investir dans ce pays, sans compter les contributions sur fonds TRAC.

Malgré la justesse de ce processus de support en vue d'assurer la continuité de l'action anti-mine en Guinée Bissau, après dix ans de soutien, la pertinence de ce support paraît aujourd'hui beaucoup moins critique pour plusieurs raisons :

- Le risque de mines est aujourd'hui beaucoup plus réduit ; il s'agit essentiellement de poches datant de l'époque coloniale, et de la frange qui fait frontière avec le Sénégal (particulièrement la zone de Sao Domingos) compte tenu de l'existence des actions du MFDC qui s'étendent au territoire de Guinée Bissau dans certains cas ;
- Les besoins ont donc fortement diminués, et devraient être entièrement couverts au plus tard dans les deux ans qui viennent pour autant que le financement pour le déminage soit assuré ;
- Le nombre d'accidents causés par des mines a fortement baissé dans les dernières années, ainsi que la productivité en matière du nombre de mines A/P ;
- En plus du problème des mines, il subsiste un besoin en matière d'UXOs, mais à nouveau dans certaines zones délimitées.

Il faut donc envisager un processus de désengagement graduel du PNUD avec une diminution de la capacité opérationnelle du CAAMI en raison de la baisse des besoins et le maintien des activités de déminage dans les régions jusqu'à la fin des activités de déminage. Un plan d'opérations clair devra être établi à la fin du travail de l'ONG NPA afin de confirmer les besoins et le calendrier de déminage des poches restantes.

## **B. L'efficacité du support du PNUD**

L'efficacité du PNUD pendant dix ans doit s'analyser à plusieurs niveaux :

1. Efficacité dans le support et le développement d'un organe national de coordination de l'action anti-mine ;
  2. Efficacité dans le développement d'une capacité technique nationale de déminage ;
  3. Efficacité dans le support technique et le développement des capacités à travers les postes de conseillers techniques auprès du CAAMI ;
  4. Efficacité dans la mobilisation des ressources et leur octroi aux partenaires (CAAMI, HUMAID, LUTCAM)
  5. Efficacité dans la stratégie de lutte anti-mines
- 
1. Efficacité dans le support et le développement d'un organe national de coordination du programme anti-mines :

En mars 2001, un décret présidentiel prévoit la création d'un organe de coordination national, sous le nom de « CAAMI » (Centro Nacional da Coordenação da Acção Anti-Minas). Le gouvernement met à disposition l'infrastructure (bâtiments), mais n'apporte aucun financement au fonctionnement du CAAMI. Le PNUD établit un premier projet de support dans le but d'appuyer l'installation et le fonctionnement du CAAMI et l'élaboration d'un plan national d'action contre les mines. En avril 2001 le CAAMI présente le plan national « PAAMI » (Programa Nacional Humanitário da Acção anti-minas na Guinéa Bissau) qui mentionne six objectifs généraux autour de trois axes:

- Diminuer ou si possible éliminer les accidents causés par les mines et les engins explosifs non détonnés dans le pays ;
- Créer des conditions de sécurité pour :
  - i. la promotion du développement des communautés urbaines et rurales
  - ii. le retour des personnes déplacées (IDPs);
  - iii. la promotion et la réhabilitation des infrastructures sociales et économiques
  - iv. la relance de la production agricole
- Contribuer à la réhabilitation, la régénération et la protection de l'environnement.

Un budget est établi à concurrence de US\$ 5,695,162 pour la période de 2001 à 2004.

Comme tout document de planification, le plan national ne peut devenir opérationnel qu'à réception des fonds.

Le personnel du CAAMI est recruté et l'installation a lieu en 2001, avec le concours d'un conseiller technique principal durant quatre ans (du 1.10.2000 au 1.10.2004). Le support financier du PNUD a continué durant les dix années, avec l'inclusion dans les CPAP 2003-2007 et 2008-2012 des financements pour l'action anti-mine. Le support technique du PNUD a aussi continué, même si de manière plus fragmentée, avec un deuxième CTP du 1.4.2005 au 31.7.2007, puis un vide de près de deux ans jusqu'à l'arrivée du nouveau CTP en avril 2009. Le PNUD a donc été efficace dans son support à la création et l'installation du CAAMI malgré une discontinuité dans l'appui technique fourni, particulièrement entre 2007 et 2009.

## 2. Efficacité dans le développement d'une capacité technique nationale de déminage.

A la fin du conflit en 1999, les capacités techniques existantes se trouvaient auprès des forces armées. La création de l'ONG HUMAID, composé de personnel ayant participé à l'insurrection qui a abouti au changement de régime, était la seule organisation qui existait en 2000 pour travailler dans une action anti-mine. En conséquence et en raison des besoins urgents de déminage qui existaient à cette époque dans la capitale, les premières actions ont eu lieu à Bissau même, avec un matériel de fortune et une technique très primaire mais néanmoins efficace. Dès le début des activités il était clair que la formation du personnel du CAAMI, aussi bien que de HUMAID, était de rigueur. Le processus de formation a eu lieu à de nombreuses étapes afin de parvenir à la situation de capacité technique actuelle. Mais il aura fallu entre cinq et six ans pour considérer qu'un réel développement de la capacité technique nationale a pu avoir lieu, même si le CAAMI a encore besoin de support et de formation technique. D'autre part, il convient aussi de noter que la priorité a été donnée au déminage, au détriment d'autres aspects des actions anti-mines, et donc que le développement des capacités techniques nationales a essentiellement porté sur cet aspect. Après maintenant dix ans d'activités, il existe finalement une certaine capacité technique nationale. Mais il aura fallu attendre 2009 pour que le CAAMI ne publie un SOP (Standard Operating Procedures), et peu avant le document de certification que le CAAMI donne annuellement aux partenaires opérationnels. La formation continue de jouer un rôle important puisque autant les ONGs que le personnel du CAAMI poursuivent des formations (la dernière au niveau du CAAMI pour le contrôle de qualité, avec un séjour de deux mois au Bénin en avril 2008), et les partenaires sont demandeurs de plus de formations techniques.

Au cours de l'année 2003, un groupe de personnes de l'ancien gouvernement qui voulait travailler dans le déminage obtient l'appui du CAAMI et du PNUD et se regroupe en ONG nationale, sous le nom de LUTCAM. La création officielle de cette structure est présentée comme une augmentation de la capacité nationale (puisque HUMAID était le seul acteur), et aussi le fait que ses membres ont fait partie de l'ancien gouvernement, donc proviennent de la partie adverse. **Autant HUMAID que LUTCAM font du déminage manuel sans l'utilisation de chiens ni de machines autre que les détecteurs<sup>7</sup>**. La création de cette ONG demeure pour l'évaluateur un peu flou. S'il est vrai que les besoins étaient supérieurs à la capacité d'intervention de HUMAID, les difficultés pour obtenir des financements et la mise sous tutelle de LUTCAM sous le CAAMI n'a pas forcément constitué un développement additionnel des capacités techniques nationales, qui auraient pu se faire également en créant un groupe spécifique au sein de HUMAID afin de maintenir l'unité des efforts dans la lutte contre les mines. Il semble donc que des différences techniques dans les modalités opérationnelles et les procédures soient à la base de la création de LUTCAM qui a répondu aux contrats établis avec le PNUD/CAAMI. Avec l'arrivée de Clear Ground Demining, une fenêtre s'est créée pour un partenariat avec LUTCAM mais cela s'est soldé par des complications légales n'ayant pas bénéficié LUTCAM.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> un essai aurait eu lieu en 2004 avec une machine MAXX des Etats-Unis en prêt sur intervention du PNUD, mais les résultats ne paraissent pas avoir été concluant

<sup>8</sup> commentaire du bureau pays : "Il ne s'agit pas d'une question d'équilibrer des éléments appartenant au Gouvernement ou aux anciens belligérants. Ceci a été fait en conscience dans le souci de bénéficier d'un deuxième groupe pour les opérations spécialisées, potentiel et complémentaire à HUMAID, mais surtout parce qu'à l'époque des ONG internationales de déminage étaient trop chères et ne voulaient pas venir à Bissau. En plus, il faut tenir compte que le PNUD avait une valeur à ajouter, en vue d'appuyer le

Une autre raison de la création de LUTCAM peut être attribuée au fait que HUMAID est une ONG accréditée par le gouvernement, mais sans aucun contrat ou cadre d'accord légal avec le CAAMI. La supervision du travail réalisé par le CAAMI a parfois donné lieu à différentes interprétations des normes à suivre, à une époque où les IMAS et UNMAS étaient encore loin d'être appliquées en Guinée Bissau.

Malgré la fragmentation et le temps mis pour se développer, il faut noter que les interventions ont permis de créer une capacité nationale en matière de lutte anti-mine.

### 3. Efficacité dans le support technique et le développement des capacités à travers les postes de CTP auprès du CAAMI

La stratégie du PNUD de mettre à la disposition de CAAMI une assistance technique a été très importante. En effet, le Conseiller Technique Principal (CTP) recruté avait une grande expérience de ce type d'intervention et a joué un rôle clé dans le développement du programme de travail du CAAMI ainsi que pour la recherche de fonds pour les activités de déminage. Malheureusement, cette assistance technique n'a pas été assurée de façon continue pendant ces dix années, ce qui a contribué à une avance par à coups. Pour preuve, le projet a bénéficié de l'appui du premier CTP du 1.10.2000 au 1.10.2004, du deuxième du 1.04.2005 à 07.2007 et en avril 2009 pour le troisième CTP. Le départ de chaque CTP était marqué une période de flottement sans une véritable assistance technique. La leçon à tirer de cette situation est que, dans un pays où la capacité nationale est à construire, il est nécessaire d'assurer la continuité de l'assistance technique afin d'éviter les à-coups dans la progression du travail. En particulier une passation en bonne et due forme d'un CTP à autre est fortement conseillée.

Aussi, le Bureau PNUD ne possédant pas une compétence dans ce domaine, la présence de CTP constituait un élément important pour le positionnement du PNUD dans le domaine et pour la création d'une véritable capacité nationale. Il est donc fondamental d'assurer la continuité en matière d'assistance technique. Malgré cette situation, il faut néanmoins noter l'engagement du bureau pays à prendre en charge la moitié des frais du poste CTP et à confier la gestion ou coordination des interventions

---

développement des capacités nationales dans ce domaine". Réponse de l'évaluateur : il est vrai qu'en GB les ONG internationales de déminage ont été et sont peu présentes. Mais le faible intérêt de la communauté internationale pour ce pays fait que trop peu d'information soit disponible sur l'action des différentes ONGs qui ont opéré et opèrent dans le pays. Le fait d'avoir attendu dix ans pour réaliser une évaluation sans préparation adéquate des documents pertinents démontre qu'un effort supplémentaire de transparence et d'information doit être fait par le bureau pays, sans compter le fait que les évaluations doivent avoir lieu à des intervalles bien plus rapprochés qu'après dix ans de support. Finalement, en ce qui concerne le développement des capacités locales sous LUTCAM, l'intermittence de leur activité, directement lié au financement disponible, remet en question le niveau de développement des capacités. En effet le PNUD n'assure nullement contractuellement le support à l'ONG si les fonds ne sont pas disponibles, et des contrats d'opérations d'à peine 3 et 4 mois ont été signés alors qu'il y aurait de grands besoins non couverts. Le PNUD reconnaît aussi que l'action mine est limitée dans le temps, n'étant plus nécessairement à la fin des opérations de déminage.



anti-mines à un membre du senior management du PNUD. Cela montre l'importance que le Bureau accorde aux déminages en Guinée-Bissau.

L'absence de continuité n'a pas permis de capitaliser les acquis des interventions. Cela a pour conséquence la méconnaissance des réalisations à l'arrivée de chaque CTP entraînant une moindre efficacité dans l'utilisation des ressources ayant été allouées au pays. Malgré dix ans d'appui, il n'existe toujours pas une cartographie détaillée des zones minées, ni des informations crédibles sur les risques de mines. Même, le recensement réalisé par l'ONG NPA n'a pas atteint les résultats escomptés. Ainsi, le pays a d'énormes besoins dont l'estimation reste encore difficile faute d'informations fiables.

#### 4. Efficacité dans la mobilisation des ressources et leur octroi aux partenaires nationaux (CAAMI, HUMAID, LUTCAMI).

Au départ le bureau pays du PNUD a été fortement impliqué dans l'appui au programme anti-mine, ce qui contraste avec de nombreux autres pays où ce programme n'est pas perçu comme une priorité. La présence de la Représentante Résidente de l'époque à une table ronde des bailleurs à Dakar en est un exemple. Néanmoins il faut signaler que la Guinée Bissau est un pays pour lequel la mobilisation de fonds a été et demeure difficile, partiellement en raison de l'instabilité politique. Dans un contexte de grande paupérisation et de peu d'opportunités, il est important de pouvoir maximiser l'impact des financements reçus.

Il est évident que le CAAMI n'aurait pu fonctionner sans les financements que le PNUD a pu obtenir. A noter qu'à partir de 2008, dans le cadre de la «Completion Initiative», le BCPR a réussi à débloquer des fonds de DFID et de SIDA pour le programme anti-mine de la Guinée Bissau.

Le PNUD a également obtenu des fonds pour la première priorité, à savoir les activités de déminage. Une partie des financements était donc allouée aux ONG HUMAID et LUTCAM pour le déminage. Toutefois HUMAID a une meilleure capacité de financement externe et n'est pas entièrement dépendante des financements reçus par le PNUD, contrairement à LUTCAM. Ceci implique que lorsque les fonds ont fait défaut, LUTCAM n'a eu d'autre ressource que de suspendre ses opérations (par exemple pendant une année durant 2009 jusqu'en août 2010). Cela a affecté négativement la capacité nationale et le travail réalisé. Bien que l'évaluation ne porte pas sur le CAAMI mais sur le support du PNUD à l'action anti-mine, il faut souligner que l'un des objectifs du CAAMI était aussi la mobilisation de ressources financières. Même si le CAAMI a réussi à participer en qualité d'invité à de nombreuses réunions internationales, il ne paraît pas, malgré tous ses efforts, avoir pu obtenir de financement direct de la part des bailleurs de fonds.

Comme mentionné précédemment, la différence entre LUTCAM et HUMAID a été la dépendance financière du PNUD pour la première. Selon la documentation remise par l'administrateur du HUMAID, l'ONG aurait reçu un total de US\$ 4,440,709 du 1.1.2000 au 31.08.2010 de la part de différents bailleurs, avec une contribution d'au moins US\$ 527,090 du PNUD (et 61% du total du département d'État des Etats-Unis). Cette capacité financière a permis à HUMAID d'avoir très peu de périodes d'inactivités (du

1.2.2006 au 23.05.2006), alors que LUTCAM avait été à l'arrêt depuis mi-2009 jusqu'en août 2010 en raison de la difficulté à obtenir des financements.

#### 5. Efficacité dans la stratégie de lutte anti-mines

Cet aspect est le plus confus pour l'évaluateur. Bien qu'il soit clair que le bureau pays n'a pas de spécialiste technique, les termes de référence de l'évaluation demandent une analyse de la stratégie future du PNUD pour l'action anti-mine.

Force est de constater que le bureau pays ne paraît pas avoir de stratégie établie. Le bureau pays se base sur les recommandations des experts (CTA), et il est difficile de voir entre les objectifs du premier Plan National (PAAMI-2001 pour 4 ans) et les six objectifs stratégiques de la stratégie nationale présentée en 2009 pour la période 2009-2011 une continuation des efforts initiaux. La priorité est donnée au respect de l'article 5 de la Convention d'Ottawa (élimination de toutes les mines anti-personnelles sur le territoire national au 1<sup>er</sup> novembre 2011).

Entre les différents aspects de la lutte anti-mines (UXO, EOD, BAC) et le caractère plus restreint de la Convention qui ne couvre que les mines anti-personnelles, il y a un choix à faire. La position du PNUD n'est pas claire par rapport à ce choix. Au niveau du BCPR, l'unité technique de support suit une quarantaine de pays, et essaie donc de répondre aux différentes demandes du mieux possible. Toutefois il semble aussi que ce soit l'article 5 de la Convention qui marque le cadre de la stratégie de support. Bien entendu, cela ne couvre que les mines anti-personnelles, et non pas la totalité de ce qui se fait dans les programmes anti-mines.

Il aurait été utile et plus constructif pour le développement de la capacité nationale d'avoir un plan directeur du PNUD à l'appui porté au programme national, et qui cerne particulièrement les secteurs d'activités prioritaires. Certaines des activités, comme l'assistance aux victimes des mines, ou l'éducation sur le risque des mines, n'a connu qu'un très faible développement. Là aussi le manque de continuité a été évident (PEPAM/MRE).

#### **C. Efficience du support du PNUD au programme anti-mine**

L'évaluation n'est pas à même d'effectuer un jugement sur cet aspect, compte tenu du manque d'informations disponibles et de l'absence d'un récapitulatif des financements depuis 2000 à ce jour. Toutefois selon les observations et les analyses des entretiens avec les informateurs clés, l'efficience du PNUD aurait pu être meilleure. Les modalités d'exécution ont commencé en DEX, pour se poursuivre en une sorte de NEX. En particulier, les modalités d'exécution NEX depuis 2006 sont en réalité un système hybride qui ne répond que partiellement au mode d'exécution nationale, en raison de la faible capacité de gestion des parties nationales. Deux rapports d'audit ont été effectués par rapport au CAAMI en 2008 et 2009, faisant ressortir un bon nombre d'améliorations nécessaires, dont les causes sont attribuées majoritairement à l'erreur humaine. Il aurait donc fallu également une formation plus approfondie au CAAMI en matière de gestion de projets et sur les concepts de gestion par les résultats (RBM) et cycle de gestion du projet (PCM) et demander des audits financiers et de gestion plus tôt.

#### **D. Impact du support du PNUD**

Selon la définition du terme « impact », il s'agit des effets directs et indirects, volontaires et involontaires, engendrés par l'intervention. L'analyse de l'impact du PNUD au programme anti-mine en Guinée Bissau peut être appréhendé par la question. Qu'a-t-on pu accomplir au cours de ces dix dernières années et quelle est la situation au regard des besoins futurs en matière de lutte anti-mines.

Qu'a-t-on accompli au terme de dix ans d'efforts ?

Le développement d'une capacité nationale est le principal résultat du soutien du PNUD. Sans l'appui technique des conseillers du PNUD et l'appui financier au CAAMI, il ne fait aucun doute que cet organe n'existerait pas aujourd'hui. Il faut souligner que cet appui est réellement un projet ambitieux si l'on tient compte des conditions et du contexte très difficile du pays. L'absence d'un support clair des bailleurs de fonds, le manque de stabilité politique depuis 1999 avec un changement presque tous les deux ans (ce qui a provoqué la perte des appuis que le PNUD et CAAMI avaient établi avec certains partenaires gouvernementaux, y compris avec les changements de Ministre), et le faible intérêt géopolitique que représente la Guinée Bissau, en plus de la faiblesse des capacités nationales en raison de cette instabilité, en font un pays très difficile. Il convient de reconnaître une grande ambition du PNUD de créer des capacités nationales là où il n'existait rien, et donc commencer depuis tout en bas, contrairement à d'autres pays où le niveau de capacité nationale est bien plus élevé.

Un autre impact important a été la contribution aux activités de déminage des deux principales ONGs qui travaillent dans le pays : HUMAID et LUTCAM. Le travail de déminage a été réalisé dans la ville de Bissau, et se poursuit dans le reste des régions. Même si les besoins de déminage baissent à mesure qu'augmentent les zones déminées, le travail est encore en cours, en particulier dans les zones frontalières avec le Sénégal où l'évaluation a pu observer les activités de déminage. Les statistiques démontrent le travail réalisé avec les chiffres de nombres de mines et autres objets explosifs, ainsi que la superficie des champs déminés. Le travail de déminage a donc bel et bien eu lieu, même si la productivité en termes de mines trouvées a fortement baissé en comparaison avec la situation de la ville de Bissau. Bien entendu, il s'agit dans les régions pour la plupart soit de reste de mines de l'époque coloniale, soit des mines en relation avec le conflit de la Casamance au Sénégal. L'évaluation n'a pu se rendre dans la zone sud du pays compte tenu du nombre limité de jour pour l'évaluation.

Il existe maintenant deux ONGs qui ont été formées régulièrement pendant dix ans à plusieurs reprises sur les différentes activités de déminage ou les activités connexes. Ce développement de la partie nationale est largement le fruit du support du PNUD.

Toutefois par rapport à la durée de l'engagement du PNUD, on peut se demander pourquoi après dix années de support il n'y a pas eu de stratégie de désengagement. En effet, à l'heure actuelle, autant les efforts du CAAMI que ceux de l'ONG LUTCAM sont entièrement tributaires des financements que le PNUD arrive à obtenir, alors que l'ONG HUMAID a réussi à diversifier ses ressources au delà des apports du PNUD, il est urgent et pertinent que le PNUD établisse une stratégie de sortie correspondant à la fin des activités de déminages, prévues pour l'année 2012, tout en cherchant à assurer l'institutionnalisation des capacités nationales créées auprès d'une structure résiduelle.

#### **E. Pérennité des actions de lutte anti-mine**

La pérennité des actions de lutte anti-mine est directement tributaire des capacités de financement. Malheureusement le gouvernement à d'ores et déjà fait savoir qu'il a d'autres priorités de financement, et que seul le salaire du Directeur National du CAAMI continuera à être versé en qualité de fonctionnaire du gouvernement. Il est très difficile d'imaginer que les bailleurs de fonds financent directement le CAAMI, ce qui rend la pérennité de l'organe de coordination tout à fait hypothétique.

Malgré ses efforts, le CAAMI n'a pas non plus réussi à mobiliser les bailleurs de fonds pour des financements directs, hormis les invitations à des conférences internationales.

Par rapport aux acteurs dans le domaine du déminage, il n'existe actuellement que trois acteurs : en plus des deux ONGs nationales LUTCAM et HUMAID, et l'ONG Clear Ground Demining qui s'est établie en Guinée Bissau en 2007. Après avoir reçu un financement important de l'UE pour des activités qui englobaient également les activités de déminage, effectuées en partenariat avec l'ONG LUTCAM. Cette relation s'est soldée par des conflits et des poursuites judiciaires, et il semble que Clear Ground Demining ait reçu l'autorisation du gouvernement de travailler en solitaire et non plus en partenariat avec des organisations locales. De plus, l'arrivée cette année de NPA devrait contribuer à améliorer la capacité technique permettant de réduire les superficies qui restent à déminer dans le cadre de l'article 5 de la Convention d'Ottawa.

Malgré une absence de pérennité du CAAMI, il est possible que les organisations comme HUMAID, Clear Ground Demining et NPA (ces derniers étant sous contrat cadre avec le royaume de Norvège et donc non tributaires des financements via le PNUD) puisse continuer à opérer des actions de lutte anti-mine. A noter que Clear Ground Demining n'effectue pas de déminage à proprement parler, et se positionne plus sur la destruction et collecte d'explosifs, munitions et armement.

Toutefois il est conseillé de terminer le déminage des zones jugées à haut risque et en priorité le long de la frontière Sénégalaise.

Si l'on considère l'aspect de comment les bénéficiaires de l'intervention pourraient se perdurer au-delà de l'appui des bailleurs, il est intéressant de souligner que le pays possède maintenant une expertise qui peut-être utilisée dans d'autres pays avoisinants, mais pour cela il faudrait savoir si la situation en matière de mines est similaire (à noter que la GB ne fait que du déminage manuel). Il serait alors utile de considérer s'il existe des possibilités de coopération et de formation dans ce domaine avec le Sénégal, la Guinée Conakry ou d'autre pays voisins car la Guinée Bissau a développé des capacités pour lesquelles en ce moment il n'y a pas de demande extérieure. Or s'il n'y pas de demande extérieure, les capacités finiront forcément par s'éteindre faute de débouchés lorsque les opérations en cours seront terminées dans un horizon de deux ans.

### **Leçons identifiées**

Il n'est pas utile d'investir dans une évaluation externe sans l'engagement actif du bureau de pays dans le processus d'évaluation, avec la participation des gestionnaires de programme et la mise à disposition de toute la documentation pertinente à l'analyse.

L'action anti-mines possède une composante genre intrinsèque, comme dans un bon nombre d'autres interventions, car ce sont essentiellement les femmes et les enfants qui

sont victimes d'accidents de mines. Ceci est largement connu par les opérateurs de déminage et tient au fait que les activités agricoles (comme la cueillette des noix d'acajou) sont largement réalisées par les femmes. Toute action de déminage a donc une influence directe sur les femmes et les enfants, premiers bénéficiaires des activités de déminage compte tenu du fait de leur plus grande exposition au risque de mine.

Créer une capacité nationale (LUTCAM) de façon temporaire et sans pouvoir garantir le support financier sur la durée des opérations (soit jusqu'à la fin des opérations de déminage) est une façon peu claire de développer les capacités nationales. Les espoirs de pérenniser cette capacité ont été d'abord déçus suite à la relation avec CGD, et maintenant il existe un espoir qu'un certain nombre des membres de LUTCAM pourront travailler avec NPA. Mais le PNUD n'a pas réussi à assurer la formation d'une capacité de gestion propre à LUTCAM qui lui permette de se prendre en charge et d'assurer son financement. Elle est donc restée tributaire des efforts d'obtention des fonds du PNUD, ce qui n'a pas toujours été couronné de succès.

Une autre leçon est le manque d'évaluation durant les 10 ans d'interventions dans le domaine en anti-mine. L'inexistence d'un cadre concret de suivi et évaluation est une des raisons de cette faiblesse. Il aurait été nécessaire d'organiser au moins une évaluation à mi-parcours. Cela aurait permis de réorienter les actions dans le secteur. Pour les actions futures, il faut prévoir un plan de suivi et évaluation pour mieux assurer la performance et disposer des informations pour une meilleure prise de décision.

## 5. Conclusions

Le support du PNUD à l'action contre les mines en Guinée Bissau a été essentiel pour le développement des capacités nationales et les activités de déminage, particulièrement dans la ville de Bissau. Sans le support du PNUD le CAAMI n'aurait jamais pu remplir son rôle, et la capacité technique de déminage n'aurait pas non plus pu se développer de la même manière. Bien entendu d'autres acteurs ont joué un rôle dans ce développement, en plus des efforts du PNUD. Il existe maintenant une capacité technique auprès de deux ONGs nationales, qui continuent actuellement le travail de déminage. Toutefois il manque un peu une vision d'ensemble pour le support que le PNUD a apporté à ces efforts durant dix ans, et il est temps de marquer un désengagement graduel à mesure que le pays s'approche de l'élimination des mines dans les régions. Le travail était nécessaire, et il est maintenant largement fait. Les statistiques des accidents dus aux mines démontrent qu'il n'y a pas eu de victime de mines depuis 2006 et la productivité des activités de déminage semble indiquer également une baisse dans les statistiques des mines identifiées, ce qui s'explique en partie par un manque de connaissance technique dans la délimitation physique du terrain à déminer<sup>9</sup>. Toutefois il serait regrettable que la capacité nationale se perde,

---

<sup>9</sup> Commentaire du bureau pays "En somme le vrai impact que le PNUD a eu dans ce domaine d'intervention n'est pas perceptible dans cette évaluation. Le rapport "élimination de mines versus vie humaine" n'est pas facile de comparer et de mesurer dans le temps et dans l'espace." Réponse de l'évaluateur : les divers documents de projet n'indiquent pas le sauvetage de vies humaines et les indicateurs de performance de ces documents ne sont pas établis en fonction des vies sauvées. De plus depuis 2006 il est clair que statistiquement le risque de mines est beaucoup plus faible compte tenu de l'absence d'accidents causés par les mines.

même si celle-ci est encore à un stade relativement bas de développement si l'on compare le pays avec d'autres pays comme l'Angola ou le Mozambique<sup>10</sup>.

Il faut toutefois saluer le travail du CAAMI dans un contexte très difficile, et l'engagement du PNUD sur ce dossier. Il est cependant clair que les besoins sont nettement plus bas qu'au début du programme, et qu'il faut envisager le transfert des activités vers une structure résiduelle qui soit le moins possible dépendante du gouvernement, en raison de la limitation financière de ce dernier à soutenir une telle structure.

Dans un contexte de désengagement du PNUD dans un horizon d'au maximum deux ans de la lutte contre les mines, il serait utile d'identifier les structures qui pourraient permettre la continuité d'au moins une partie de la capacité nationale créée. Au delà de 2012, il ne sera pas utile ou nécessaire pour le PNUD de poursuivre un engagement sur ce dossier.

## 6. Recommandations

Il est temps pour le PNUD de développer une stratégie de sortie qui devra aboutir à un désengagement total d'ici 2012 dans le support au programme de lutte contre les mines.

En même temps il faut pouvoir s'assurer de l'obtention de données crédibles et fondées concernant la situation du risque des mines et le travail de NPA est d'importance afin de pouvoir obtenir une mise à jour de la cartographie des zones à risque de mines dans le pays. Il est donc recommandé le développement d'un système d'information sur les actions anti-mines.

Les deux ONGs nationales devraient pouvoir poursuivre les activités de déminage jusqu'à ce que les besoins de déminage soient couverts. Mais là aussi, elles seront tributaires des informations et du travail de NPA.

Il serait aussi utile de chercher sous quelle forme la capacité nationale peut demeurer à la fin des activités de déminage, car la pérennité de l'ONG LUTCAM est certainement compromise.

Il serait aussi utile que la Représentante du PNUD, l'ambassadeur de l'UNIOGBIS et le Gouvernement de Guinée Bissau se rencontre dans le cadre de la procédure de désengagement du PNUD ou de réorientation des interventions dans le domaine et discute de la création d'une structure résiduelle de capacité d'action anti-mines, ceci s'inscrivant dans le cadre plus large de la réforme du secteur de la sécurité en Guinée Bissau.

---

<sup>10</sup> Commentaire du bureau pays : "Je ne pense pas qu'il est important de comparer le niveau des ONGS nationales de Bissau (LUTCAM et HUMAID) à celui du Mozambique ou de l'Angola. A savoir que ces ONG ont même bénéficié de formation provenant de l'expertise de Mozambique, dans une approche de coopération Sud-Sud avec beaucoup de succès et de résultats sur le terrain. L'HUMAID qui appliquait des procédures rudimentaires de déminage a fait des grands progrès, et tous ont commencé à appliquer les normes internationales IMAS.

# ANNEXES

## **Annex 1 : Terms of reference Mine Action Evaluator**

### **Background:**

Guinea-Bissau has a small territory (roughly 36 thousand km<sup>2</sup>), with an almost exclusively agriculturally-based economy. Its population of an estimated 1.33 million inhabitants is therefore extremely dependent on the land. Guinea-Bissau's territory is contaminated by the presence of landmines and Explosive Remnants of War (ERW) stemming from three main sources of conflict: the War of Liberation (1963-1974); the internal conflict of 1998-1999; and, contamination resulting military activity on Guinea-Bissau's borders -- primarily with the Casamance region of Senegal, but also with Guinea-Conakry.

Landmine and ERW contamination primarily affects the poorest component of Guinea-Bissau's population. According to the recently completed victim census, 94 innocent civilians were victims of mines and ERW during the past three years-- of these, roughly one third died as a result of their injuries. Among victims, the vast majority was male (80%) and half are under 30 years of age – more than one third (31%) are under 15 years of age.

The Government of Guinea-Bissau requested UNDP's support to address its mine problem in 1999. International support through the UN system, as well as bilaterally was provided to for government coordination of mine action and mine/ERW clearance by national NGOs, as well as for mine risk education and victim assistance.

The National Humanitarian Mine Action Programme (PAAMI) is placed within the context of the government's broadly based efforts to achieve national development. Mine action is currently a component of the Poverty Reduction Strategy Paper, with a new PRSP recently completed by the Government, with support from the United Nations system. Mine action projects in Guinea-Bissau therefore aim to contribute to the broader development goals of the country. The National Mine Action Coordination Centre (CAAMI) was established in March 2001 as the National Technical Coordination Structure of Humanitarian Mine Action. Under the aegis of States Secretary of Veteran Affairs, CAAMI functions as the coordination, monitoring and policy implementation body for all mine action activities in Guinea-Bissau, with technical and financial support provided by UNDP.

### Mine Action Evaluation

In order to ensure that the UNDP supported mine action programme programme has, and will continue to, achieve the goals and objectives established jointly by UNDP and the Government of Guinea-Bissau, an evaluation of UNDP's support of mine action in Guinea-Bissau will be undertaken. This evaluation will:

- Evaluate the results of the UNDP Mine Action Programme in Guinea-Bissau; the programme's relevance, impact, effectiveness, efficiency and sustainability of the actions.

- Assess UNDP's future mine action support strategy in Guinea-Bissau, recommending possible areas of intervention and support.

### Consultancy Description



The key objectives of the Mine Action Evaluation Consultant will be the following:

- To meet with all relevant mine action stakeholders to gather information about the implementation of the UNDP supported programme.
- To assess programme objectives and goals and measure them against results obtained during the course of the programme.
- Make recommendations for the future direction, structure and magnitude of UNDP's mine action investments.
- To produce a report detailing outcomes of the evaluation, including a description of the methodology used during the evaluation.

#### Reporting Lines

The Consultant will report to the UNDP Resident Representative (RR), through the UNDP Deputy Resident Representative for Programmes DRR/P. He/she will consult with, and be briefed by, the UNDP Chief Technical Advisor, as well as the National Director of CAAMI. His/her findings will initially be reported to the RR and DRR/P, with a subsequent briefing being given to the UNDP Technical Advisor and National Director upon completion of his/her work. The Consultant will supervise a National Project Management Consultant who will form part of the evaluation team

#### **Description of Responsibilities :**

The Mine Action Evaluation Consultant will be responsible for:

- Serving as the Lead Consultant in the mine action evaluation of UNDP's mine action programme in Guinea-Bissau, to implement the Terms of Reference for UNDP's evaluation of mine action in Guinea-Bissau.
- Evaluating the goals and objectives of the mine action programme and whether they are appropriate for the context in question.
- Conducting interviews with key mine action stakeholders and implementing partners to gather their perspectives, including any perceived barriers to improving performance and increasing outputs.
- Analysing results/progress achieved to date by the programme and whether this progress has been satisfactory within the mine action context.
- Carrying out a general assessment of management arrangements, including quality management and financial and logistical oversight carried out by UNDP.
- Conducting an initial briefing on conclusions of the evaluation prior to departure from Guinea-Bissau.
- Submission of a draft written report of 10-15 pages, including an executive summary and summary of conclusions and recommendations, within 10 days of the conclusion of the evaluation visit.
- Submission of final report, incorporating comments to the report, within 5 days of receiving written comments through UNDP.

#### **Competencies :**

- Comparative experience in mine action systems and administration, with specific experience in managing large-scale mine action assistance programmes.
- Familiarity with mine action-related legislation and international standards in the field of mine action and with socio-economic approaches to mine action.

Familiarity with the United Nations System is desirable  
Previous experience in West Africa is an asset.

**Qualifications :**

Master or equivalent in social science, governance or institutional management  
At least 5 years experience in mine action management.  
Five to ten years experience in programme/project management and operational issues related to programme execution and implementation at national and international level  
Fluency in spoken and written English or French is required, fluency in Portuguese is also desirable

## **Annexe 2 : documentation mise à la disposition de l'évaluateur par le PNUD**

1. Document de projet GBS/99/004 – appui au programme d'action sur les mines en Guinée Bissau, signé le 5.05.2000 jusqu'en 2004, usd. 149,985
2. Document de projet : UN support to the GB national Humanitarian Mine actino programme, 2005-2006, usd. 1,739,200
3. Document de projet CAAMI-GB: planification et coordination, pour un montant de usd. 827,000 de janvier 2009 à décembre 2009
4. Document de projet Institutional Capacity Development in support of GB Mine Action Completion Initiative, usd. 700,000, Oct. 2008 – October 2009
5. CAAMI, Programa Nacional Humanitaria da Acção Anit-minas 2001-2004, avril 2001
6. CAAMI, Plano Nacional de Acção anti-minas para o cumprimento das borigações nacionais ao abrigo do artigo 5º da Convenção de Proibição de Minas Anti-Pessoal, Agosto 2009
7. UNDP, Final Narrative report 2007, October 2007 to May 2008, Landmine Action final financial report
8. UNDP interoffice memorandum, 2 april 2003, Mine action allocations to Guinea Bissau
9. UNDP GB, Progress narrative report for grant 06-050 December 2007
10. UNDP GB, Interoffice memorandum, funding for GB mine clearance activities, 15 June 2005
11. UNDP GB, rapport narratif et financier 2005, contribution du Canada, 13.02.2006
12. UNDP GB, rapport technique et financier de la contribution des Pays-Bas au projet GBS/99/004, 3 mars 2004
13. UNDP GB, rapport narratif et financier 2005, contribution de l'Allemagne, 13.02.2006
14. Echange de correspondance entre le PNUD et Cleared Ground Demining, du 4.05.2007 et letter de Cleared Ground du 29 mars 2007
15. Echange de correspondance entre Cleared Ground Demining et le CAAMI, 29.01.2009, et letter de LUTCAM au CAAMI du 30.01.2009
16. CAAMI, relatorio das actividades do PEPAM/MRE e asistencia as vitimas 2008
17. CAAMI, relatorio anual de actividades 2009
18. CAAMI, relatorio do arto 7 da convenção de Ottawa, 16 de maio de 2008
19. Comissao conjunta para a Redacção do relatoiro da situação de mines anti-pessoal, relatorio preliminar, 5 de abril de 2002
20. CAAMI, lettre du 9.06.2004 envoyée à l'ONG HUMAID
21. CAAMI, relatorio 67/04 du 7.7.04, réunion de Genève
22. Ministère des Affaires Etrangères, Bissau, Rapport annuel sur la mise en oeuvre de la convention d'Ottawa, article 7, ref. 213/DGAP/2005, du 9 juin 2005
23. Linhas de orientação da política de Acção anti-minas, non signé et non daté (format ppt) attribué au CAAMI en 2004
24. CAAMI, relatorio sobre artigo 7 da Convenção de Ottawa, ref. 34/06, du 19.09.2006
25. CAAMI, relatorio da missao a Genebrea 24-28 Novembro de 2008, ref. 224/GD/008 du 4.12.2008
26. CAAMI, relatorio de Actividade Outubro 2008, ref. 189/GD/08, du 6.11.2008
27. CAAMI, relatorio anual deas actividades, ref. 207/GD/08, du 26.11.2008
28. CAAMI, relatorio de missao a Irlanda, ref. 97/GD/08 du 11.06.2008
29. CAAMI, relatorio de missao a Genebra, ref. 98/GD/08 du 12.06.2008
30. CAAMI, relatorio do Artigo 7, sans date
31. CAAMI, Relatorio de Missao a Africa do Sul, Ref. 250/GD/09 du 16.09.2009

32. CAAMI, Relatório dos meses de maio a agosto 2009, 4.09.2009
  33. CAAMI, relatório de missão a Berlim, Ref. 183/GD/09, 9.07.2009
  34. CAAMI, relatório de missão a Genebra, ref. 137/GD/09, 3.06.2009
  35. CAAMI, Accelerated demining project, abril 2008
  36. Landmine Action, UK, Impact survey : Guinea Bissau, May 2008
  37. CAAMI, remessa do projecto de LIS, ref. 45/06, du 15.02.2006
  38. CAAMI, mine action update 2005
  39. CAAMI, SOPs (Standard Operating Procedures), 14.05.2009
  40. Handicap International, rapport annuel d'activités année 2002
  41. UNDP, Lettre of agreement between UNDP and UNOPS, 5.03.2007
  42. UNDP, standard letter of agreement between UNDP and UNOPS, 27.11.2008
  43. UNDP, project portfolio with corresponding budgets, undated, unsigned, 2004
  44. CAAMI, contrato com a LUTCAM, ref. 87/GSECLP/04 du 12.10.2004
  45. UNDP, form for submission to contract asset and procurement committee, invitation to bid, Landmine Action UK, August 2007
  46. UNDP, contract with LUTCAM, 1.07.2007
  47. UNDP, Contrat de louage de services No 005/2007 pour l'ONG LUTCAM, du 1.1.2007 au 30.06.2007
  48. UNDP contrat de louage de services No 002/2006 pour l'ONG LUTCAM du 1.1.2006 a 31.12.2006
  49. UNDP, Standard Memorandum of Understanding with LUTCAM, 21.11.2008
  50. UNDP, amendment to the MOU with LUTCAM, 11.02.2009
  51. UNDP, addendum No 2 au contrat avec LUTCAM, 20 mai 2009
  52. Termes de Référence de M. Gérard Chagniot, CTP 2000-2004
  53. Termes de Référence de Mme Tammy may, CTP 2005-2007
  54. Termes de Référence de M. Tomas Lourenço, CTP 2009 à ce jour
  55. Tammy Hall, After Action Report, 29 June 2007
  56. Cabinet African de Gestion Informatique et Comptable (CGIC), Audit Comptable et financier du projet "Programme Action anti-mines", exercice clos le 31.12.2007, Août 2008
  57. Confesil en finance et en informatique – COFI, Audit annuel projet appui structure nationale et ONG de Déminage, Exercice 2008, mai 2009
  58. CAAMI, MASGB 3.0, draft Edition, Monitoring of Demining Organisations, February 2010,
  59. CAAMI, maps from Data Base, May 2002
  60. LUTCAM, relatório financeiro, 21.07.2009
  61. LUTCAM, relatório financiero, 10.06.2009
  62. UNDP, extensao de contrato com LUTCAM, ref. PRO/041/09, 13.02.2009
  63. CAAMI, relatório das actividades da LUTCAM, ref. 04/GD/09 du 13.01.2009
  64. PNUD, rapport trimestriel de projet, appui structure nationale et ONG de déminage, 17.11.2009
  65. PNUD, rapport semestriel de projet, appui structure nationale et ONG de déminage, 2.10.2009
  66. CAAMI, remesa da posposta de TDR para ONGs de desminagem, ref. 49/GD/2010 du 5.03.2010
- Documentation interne des collaborateurs du CAAMI à leur directeur:
67. CAAMI, responsável de Formação, para o Direction Nacional do CAAMI, 14.12.09 relatório
  68. CAAMI, Responsável de Planificação e Monitora controlo de qualidade, 21.12.09, Controlo da Qualidade Cufar, Jagardje, Ruruntuma, Bintam e Suar

69. CAAMI, Resp. Planificação, redefinição do campo minado em Suar, 17.10.2009
70. CAAMI, Operações, relatório 23.07.2009
71. CAAMI, Operações, relatório, 14.07.09
72. CAAMI, Operações, relatório, 7.07.2009
73. PNUD, CPAP, 2003-2007, Août 2004
74. PNUD, CPAP, 2008-2012

Reçu par courrier électronique du PNUD le 7.09.2010 les documents suivants qui avaient été demandés pour chaque année dans le cas des rapports du CAAMI:

75. CAAMI, rapport d'activités Octobre 2000 – août 2001, Ref. 10/01, 6.09.2001
76. CAAMI, relatório de actividades do programa, ref. 72/02, du 17.06.2002
77. CAAMI, relatório anual das actividades, ref. 207/GD/08, du 26.11.2008
78. CNDH, relatório sobre a primeira reunião do CNDH, 27.11.2001, ref. 013/02, 11.02.2002
79. CAAMI, relatório da reunião do CNDH, ref. 64/04, du 25.06.2004
80. CAAMI, relatório da reunião do CNDH, ref. 76/06, du 13.03.2006
81. CAAMI, relatório da 1ª reunião ordinário do CNDH, 3.02.2009
82. CAAMI, relatório da 1ª reunião do CNDH, ref. 102/GD/2010 du 3.04.2010

#### Autres documents

83. UNEG quality Checklist for Evaluation reports
84. UNEG Norms and Standards for Evaluation, 2005
- UNDP Handbook for Monitoring and evaluating for Results, 2002

### Annexe 3 - Guinea Bissau Mine Action Programme – Evaluation Framework, methodology and calendar – Bissau 16<sup>th</sup> August 2010

In conformity with the TOR and SSA contract No 0026/2010, the consultant is submitting an evaluation framework with the tentative calendar after discussions with the CAAMI director and the UNDP senior mine action adviser held on Monday 16<sup>th</sup> August 2010.

While the evaluator had foreseen to hold discussion with the wider stakeholder group, including donors, it was confirmed that donors are not present in Bissau but the contact is through donor's Dakar office in Senegal.

The revised stakeholder group for the interview is therefore comprising :

1. UNDP through the Resident Representative and the senior mine action advisor, in absence of the mine action programme manager;
2. CAAMI national director;
3. LUTCAM (NGO)
4. HUMAID (NGO)
5. Cleared Ground (NGO)
6. NPA (NGO)
7. UNICEF
8. Ministry of health
9. Ministry of education
10. National Red Cross
11. The International Committee of the Red Cross
12. Local government of mine affected areas
13. Local population of mine affected areas

The evaluation framework to address the questions is as follows:

Questions/ criteria	UNDP	CAAMI	NGOs	UNICEF	MoH	MoE	NRC/ ICRC	Local Pop.	Local govt
Relevance	P	P	S	P	P	P	P	P	P
Effectiveness	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Efficiency	P	P	P	P	P	P	P	S	S
impact	P	P	P	P	S	S	S	P	P
Sustainability	P	P	S	P	P	P	P	S	S

P = Priority S= Secondary priority

The project evaluation is based on the following combination of methodologies, in line with common project evaluation practice and following UNEG evaluation standards:

- o Documentary review of key documents from 2001 until 2010 relating to CAAMI and the mine action programme in Guinea Bissau (full bibliography will be included as annex to the evaluation report);
- o Key informant interviews with the primary project stakeholders (listed above), and
- o Field visit and interviews with local government and population in affected areas;
- o Observation

It is important to note that UNDP's engagement dates back 9 years and therefore the historical perspective is particularly important to understand where the current mine action programme currently stems from and where it stands today.

The evaluation calendar has identified the field work from 13 August to 23<sup>rd</sup> August 2010 in Guinea Bissau. The evaluator prepared the evaluation and content analysis of documents during 14<sup>th</sup> and 15<sup>th</sup> August after arrival. On Monday August 16<sup>th</sup> an initial meeting was held with the CAAMI director and the UNDP technical adviser to review the evaluation agenda. As a result, the following calendar has been tentatively agreed upon for the rest of the mission time:

Tuesday August 17<sup>th</sup> : individual meetings with identified key stakeholders as mentioned above which will be arranged by CAAMI; plus additional interview of CAAMI director and staff;

Wednesday August 18<sup>th</sup>, continuation of key stakeholders individual meetings;

Thursday, August 19<sup>th</sup>, field visit to both LUTCAM and HUMAID de-mining sites, interviews with local authorities and population;

Friday, August 20<sup>th</sup>, restitution session of the evaluation findings, complete key stakeholder interviews;

Saturday, August 21<sup>st</sup> and 22<sup>nd</sup>, possibly additional meetings (subject to confirmation), analysis of notes and documents, start preparation of the evaluation report, departure early morning of 23<sup>rd</sup> August.

By 3<sup>rd</sup> September 2010 submit a draft evaluation report to UNDP for comments

## Annexe 4 : liste des personnes rencontrées et calendrier de l'évaluation

### A. Liste des personnes rencontrées

N°	Institutions	Nom des personnes rencontrées
1	PNUD	- Giuseppina Mazza, Représentant Résident - Amadu Bailo Camara, Chargé programme Microfinance
2	CAAMI	- César Carvalho, Directeur - Tomas Lourenço, CTP - Maria Santa da Silva Gomes, Assistance aux victimes
3	Ministère de la Défense	- Nicacio Jose Pereiro, Chargé de mission - Jose Carlos Sanches Vaz, Directeur Général des Combattants pour la Liberté de la Partie
<b>Structures intervenant dans le secteur</b>		
4	CICR	- Joazinho Indi - Gerd Van de Velde - Mamadu Alfa Djalò, Représentant Adjoint
6	ANDES	- Joao Fernandes Mendes, Président
7	NPA	- Mario Nunes, Gestionnaire du Programme - Francisco Filipe, Chef des opérations
8	LUTCAM	- A. D'Amata, Directeur - E. Alfredo, Chef opérations - D. Damembaca, Administrateur
9	HUMAID	- John Blacken, Administrateur
10	Clear Ground Demining	- Mike Rowley, Gestionnaire du programme
<b>Visites de terrain</b>		
11	<b>HUMAID- Bissona</b>	- Ali Umame, Chef traditionnel
12	LUTCAM-Barranca Lugar	- Mme Clara, secrétaire de l'administrateur de Sao Domingos
<b>Appels téléphoniques</b>		
13		- Tammy Hall, ancienne CTP
14	GICHD	- Jean Paul Rychener,
15	BCPR	- Maria Vardis - Ruben McCarthy - Helge Flard - Lydia Good, ancienne BCPR Mines NY



## **B. Calendrier de l'évaluation**

*Samedi 14 Août 2010* . 01h30 : arrivée de l'évaluateur

Après-midi : rencontre avec M. Bailo Camara, PNUD  
remise d'un petit dossier d'information avec des documents  
CAAMI/PNUD

*Dimanche 15 août 2010* : Lecture du dossier et préparation de la mission et entretiens

*Lundi 16 août 2010* : M. César Carvalho, directeur CAAMI et M. Tomas Lourenço CTP  
revue du programme depuis le début en 2000 et vérification des éléments lus - journée

*mardi 17 août 2010* : Matin : continuation entretien au CAAMI avec son directeur et le  
personnel  
M. John Blacken, administrateur, HUMAID, 90 minutes  
M. A. D'Amata, directeur, E. Alfredo, chef opérations, D.  
Damembaca, administrateur, LUTCAM, 60 minutes  
Mike Rowlay, gestionnaire du programme, Clear Ground  
Demining, 60 minutes  
Mme Mazza, Représentante Résidente PNUD, 40 minutes

*mercredi 18 août 2010* : M. Basilo Adriano Conduto, dir. centre réhabilitation Motora  
M. Gerd Van de Velde, CICR  
Joazinho Indi – CICR  
Maria santa da Silva Gomes – Assistance aux victimes, CAAMI  
entretien de 60 minutes

M. Mamadu Alfa Djalò, représentant adjoint CICR, 50 minutes

M. Joao Fernandes Mendes, President ANDES, 30 minutes

M. Mario Nunes, NPA, gestionnaire du programme  
M. Francisco Filipe, chef des opérations, NPA

*Jeudi 19 août 2010* :

Départ de Bissau vers la frontière Sénégalaise et visite sur deux sites de déminage de HUMAID (Bissona) et LUTCAM (Barranca Lugar) et entretien avec un chef traditionnel (Ali Umane) sur un champ déminé par HUMAID sur lequel les cultures sont semées et poussent. Discussion avec le personnel des ONG et les responsables, observation des activités actives de déminage, discussion avec la secrétaire de l'administrateur de Sao Domingos, Mme Clara, et entretien avec deux femmes de la population de Sao Domingos proches du site où travaille LUTCAM.

*Vendredi 20 août 2010 :*

Entretien avec le personnel de la base de données du CAAMI (40 minutes) et avec le personnel des opérations du CAAMI (20 minutes). Restitution des constats préliminaires de l'évaluation au directeur du CAAMI et point focal de l'évaluation au PNUD.

Après-midi : entretien avec le CTP du PNUD, M. Tomas Lourenço (90 minutes)

*Samedi 21 août 2010 :*

Entretien et restitution avec M. Nicacio Jose Pereiro, chargé de mission auprès du Ministre de la Défense, et M. Jose Carlos Sanches Vaz, directeur Général des Combattants pour la Liberté de la Patrie, Ministère de la Défense, 75 minutes  
Entretien avec Mme Mazza, Représentante du PNUD, 40 minutes

*Dimanche 23 août 2010 :*

Recherche documentaire et analyse des notes d'entretien, et départ de l'évaluateur.

*Mardi 25 août 2010 :*

Entretien téléphonique avec M. Jean Paul Rychener, GICHD

*1 septembre 2010 :*

Entretien téléphonique avec Maria Vardis, Ruben McCarthy, Helge Flard, BCPR

*8 septembre 2010 :*

Entretien téléphonique avec Lydia Good, ancienne BCPR Mines NY, 60 minutes

*8 septembre 2010 :*

Entretien téléphonique avec Tammy Hall, ancienne CTP GB, 90 minutes