



REPUBLIQUE DE GUINÉE- BISSAU
MINISTRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE (MAP)

**Projet d'Appui au Renforcement des Capacités Nationales de la
Guinée Bissau en matière de Gestion Durable des Terres et la Lutte
Contre la Désertification**

**EVALUATION FINALE DU PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES POUR LA
GESTION DURABLE DES TERRES ET LA LUTTE CONTRE LA DESERTIFICATION**

Version finale

Consultants

➤ *Roger SOUBEIGA, Socio-économiste
et Analyste de projets*

➤ *Ildo Alfredo LOPES, Economiste*

Janvier 2013

Sommaire

PAGE DE GARDE	4
NOTE DE SYNTHÈSE	5
SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	9
1. INTRODUCTION	10
1.1 But de l'évaluation	10
1.2 Champ d'action et méthode.....	10
1.2.1 Champ d'action.....	10
1.2.2 Méthode	10
1.3 Difficultés rencontrées et limites de l'étude	11
1.3.1 Difficultés rencontrées	11
1.3.2 Limites de l'étude	12
1.4 Structure du rapport d'évaluation	12
2. DESCRIPTIF DU PROJET ET DU CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT	12
2.1 Démarrage du projet et durée	12
2.2 Problèmes que le projet a cherché à adresser	12
2.3 Objectifs immédiats et de développement du projet	13
2.3.1 Objectif de développement du projet.....	13
2.3.2 Objectif immédiat.....	13
2.4 Indicateurs de référence établis.....	13
2.5 Principales parties prenantes	13
2.6 Apports prévisionnels du projet.....	13
3. CONSTATS ET ANALYSES	14
3.1 Conception du projet/formulation.....	14
3.1.1 Analyse de l'approche de cadre logique du projet.....	14
3.1.2 Analyse de la stratégie du projet.....	16
3.2 Mise en œuvre du projet.....	19
3.2.1 Financement du projet.....	19
3.2.2 Gestion adaptative	20
3.2.3 Accords de partenariat.....	20
3.2.4 Feed back sur les activités de suivi-évaluation utiles pour la gestion adaptative.....	20
3.2.5 Suivi et évaluation : conception au démarrage et mise en œuvre	21
3.2.6 Mise en œuvre du PNUD et de l'agence d'exécution	22
3.3 Examen des résultats et de la performance du projet.....	22
3.3.1 Examen des résultats globaux	22
3.3.2 Pertinence	23
3.3.3 Efficacité	24
3.3.4 Efficience	31
3.3.5 Appropriation par le pays.....	34
3.3.6 Intégration	34

3.3.7 Rôle catalytique et impacts	35
3.3.8 Durabilité	39
4. CONTRAINTES DE PERFORMANCE	41
4.1 Contraintes institutionnelles	41
4.2 Contraintes opérationnelles.....	42
4.3 Autres contraintes.....	42
5. CONCLUSION, LECONS ET RECOMMANDATIONS.....	43
5.1 Conclusion	43
5.2 Leçons apprises	44
5.3 Recommandations.....	44
6. ANNEXES.....	46
6.1 Annexe 1 : PNUD-FEM Termes de référence de l'évaluation finale.....	46
6.2 Annexe 2 : Quelques caractéristiques de l'échantillon	52
6.3 Annexe 3 : Autres tableaux d'analyse	56
6.4 Annexe 4 : Itinéraire	62
6.5 Annexe 5 : Liste des personnes interviewées	63
6.5 Annexe 5 : Liste des personnes interviewées	63
6.6 Annexe 6 : Résumé des visites sur le terrain.....	65
6.7 Annexe 7 : Liste des documents révisés.....	66
6.8 Annexe 8 : Questionnaire utilisé et résumé des résultats	67
6.9 Annexe 9 : Formulaire d'accord du consultant d'évaluation	69

PAGE DE GARDE

Nom du projet PNUD/FEM : Appui au Renforcement des Capacités Techniques, Institutionnelles, Humaines et Financières en matière de Gestion Durable des Terres et de Lutte Contre la Désertification en Guinée Bissau

ID projet PNUD et FEM : GNB 00043166 et PIMS 3386

Calendrier de l'évaluation et date du rapport d'évaluation : du 19 novembre au 20 décembre 2012

Régions et pays inclus dans le rapport : Guinée Bissau

Programme opérationnel/programme stratégique FEM : PO 15/SP 1 Renforcement de capacités ciblées

Agence d'exécution et partenaires du projet : Gouvernement de la Guinée Bissau à travers le Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (ex Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural), PNUD Bissau, PRESAR-BAD, CILSS, Portugal

Membres de l'équipe d'évaluation du projet : Roger SOUBEIGA consultant international chef d'équipe, Alfonso Ildo LOPES consultant national

Remerciements : La mission remercie le staff et tout le personnel du PNUD Bissau et l'équipe du projet qui ont témoigné beaucoup de disponibilité à l'accompagner pour l'atteinte des objectifs de la présente évaluation. Elle manifeste de manière particulière sa gratitude envers les personnes suivantes qui ont fourni beaucoup d'effort pour la réussite de la mission : Junko NAKAI chargée de programme environnement PNUD Bissau, Braima EMBALO coordonnateur du projet évalué, Satene Sylla SANE délégué régional de l'agriculture de Gabu.

Elle tient également à témoigner sa gratitude à Moises LOPES qui a assuré la traduction pour la mission et Aires MENDES qui a assuré la conduite du véhicule mis à la disposition de la mission.

NOTE DE SYNTHÈSE

Tableau 1 : Résumé du projet

Titre du projet	Appui au renforcement des capacités techniques, institutionnelles, humaines et financières en matière de Gestion Durable des Terres et de Lutte Contre la Désertification			
ID Projet FEM :	PIMS 3386		<u>À l'approbation</u> (million US\$)	<u>À l'achèvement</u> (million US\$)
ID projet PNUD :	GNB00043166	Financement FEM :	US\$ 475 000	US\$ 475 000
Pays :	Guinée-Bissau	PNUD :	US\$ 200 000	US\$ 200 000
Région :	Afrique	Gouvernement :	US\$ 30 000	US\$ 0
Domaine focal :	Désertification	Autre :	US\$ 856 561	US\$ 543 423
Programme opérationnel :		Cofinancement total :	US\$ 1 086 561	US\$ 743 423
Agence d'exécution:	Gouvernement de la Guinée Bissau	Coût total du projet :	US\$1 561 561 (y compris \$ 70 000 en nature)	US\$1 218 423
Autres partenaires impliqués :	BAD, CILSS, gouvernement du Portugal	Signature Document projet (date de démarrage du projet) :		21 mars 2008
		Date de clôture :	Prévu : 30 juin 2012	Actuel : 30 septembre 2012

Descriptif du projet

L'environnement naturel de la Guinée-Bissau subit un processus de dégradation multiforme continu, variant seulement en intensité. Cette dégradation met en danger le développement économique et social à moyen et long terme du pays, qui est depuis longtemps basé essentiellement sur le secteur rural. Les facteurs les plus importants qui contribuent à la dégradation des sols sont : la salinisation des sols, les feux de brousse, et le défrichement agricole qui sont liés à l'agriculture itinérante, au surpâturage, à l'utilisation excessive de bois de chauffage, à l'érosion hydrique, et à la pluviométrie irrégulière et mal répartie.

C'est dans ce contexte qu'a été élaboré et mis en œuvre le Projet de Renforcement des Capacités techniques, institutionnelles, humaines et financières en matière de Gestion Durable des Terres et de Lutte Contre la Désertification. Le projet a été mis en œuvre de septembre 2009 à novembre 2012. Il a été financé par le FEM et le PNUD, et cofinancé par le Gouvernement de la Guinée Bissau et PRESAR-BAD.

Les problèmes auxquels le projet s'est adressé sont d'ordre écologique (changement climatique) et humain, institutionnel et organisationnel, d'insuffisance de capacités techniques, d'insuffisance de ressources financières.

L'objectif de développement du projet est de *contribuer au ralentissement de la dégradation des sols à travers le renforcement des capacités institutionnelles et individuelles ainsi qu'en intégrant la gestion durable des sols dans les stratégies de développement durable en vue d'améliorer les*

conditions de vie de la population bissau-guinéenne. L'objectif du projet ou objectif immédiat est : renforcer les capacités nationales de la Guinée Bissau en matière de gestion durable des sols.

Tableau 2 : Notation de l'évaluation

Notation de l'évaluation:			
1. Suivi et évaluation (S&E)	Notation	2. AE Exécution	Notation
Conception du S&E modèle au commencement	satisfaisant	Qualité de l'exécution du PNUD	Satisfaisant
Mise en œuvre du plan de S&E	Assez satisfaisant	Qualité de l'exécution – Agence d'exécution	Assez peu satisfaisant
Qualité globale du S&E	Assez satisfaisant	Qualité globale de la mise en œuvre /exécution	Assez peu satisfaisant
3. Évaluation des résultats	Notation	4. Durabilité	Notation
Pertinence	Pertinent	Ressources financières	Modérément vraisemblable
Efficacité	Assez peu satisfaisant	Socio-politique:	Modérément invraisemblable
Efficienne	Assez peu satisfaisant	Cadre institutionnel et gouvernance:	Modérément invraisemblable
Notation globale du résultat du projet	Assez peu satisfaisant	Environnemental :	Modérément vraisemblable
		Probabilité globale de durabilité	Modérément invraisemblable

Source : Equipe d'évaluation à partir du cadre fourni par les TDR

Résumé des conclusions, recommandations et leçons

Performance du projet

La performance est appréciée en considérant les angles d'appréciation ci-dessous.

Cohérence

En dépit de quelques insuffisances, il existe une bonne cohérence entre les objectifs et les résultats du projet. Mais comme développé en page 20, un nombre important d'indicateurs ne répondent pas aux critères de qualité d'un bon indicateur. Comme l'équipe de projet n'a pas bénéficié de l'appui du ministère de l'agriculture et notamment la direction générale de la forêt et de la faune (DGFF) comme prévu, elle s'est retrouvée seule à supporter un volume d'activités qui n'était pas en cohérence avec sa petite taille.

Pertinence

En récapitulatif, les objectifs du projet sont en cohérence avec trois (03) documents majeurs de la Guinée Bissau (DENARP, LDPA, PNIA) et avec le PAPP du PNUD Bissau.

De même, le projet a été pertinent dans le ciblage des bénéficiaires : services techniques et institutions étatiques, ONG et société civile, OCB et communautés rurales.

Efficacité

Le projet accuse une insuffisance d'efficacité au niveau de l'atteinte des résultats et de l'objectif du projet, de la mobilisation des ressources financières pour le cofinancement, du ciblage des personnes formées, de la concertation entre parties prenantes, de la prise en compte du genre au niveau des services techniques et des ONG, du suivi-évaluation, de la mise en œuvre des actions de démonstration. Néanmoins, il y a une bonne efficacité au niveau de la sensibilisation, des formations (bonne qualité des formations et bonne compétence des formateurs sélectionnés), de la prise en compte du genre au niveau des OCB et des communautés. Mais, les domaines d'insuffisance d'efficacité étant nombreuses, on en conclut que globalement, le projet n'a pas été suffisamment efficace.

Efficience

Là également, beaucoup d'insuffisances ont été relevées : (1) la forte dispersion des villages d'intervention a entraîné un accroissement des coûts de gestion et de suivi du projet, (2) un grand déphasage entre le taux moyen d'atteinte des résultats du projet (38,55%) et le taux d'exécution budgétaire (87,43%). Mais ce décalage est à relativiser puisque le projet n'a pas pu disposer d'une grande partie des ressources de cofinancement, (3) beaucoup d'activités ont été exécutées avec du retard au regard du planning réalisé.

A côté de ses insuffisances il existe quelques motifs de satisfaction : la qualité des réalisations (formations, études, matériel et équipements) qui est bonne. Mais, cela ne suffit pas à contrebalancer les insuffisances si bien que globalement, la mission estime que l'efficience du projet n'est pas satisfaisante.

Impact

Quatre (04) facteurs ont beaucoup contrarié l'impact du projet : la faible appropriation du projet par la partie nationale, la non adoption par le gouvernement des documents importants actualisés ou élaborés dans le cadre du projet, la faible valorisation des formations, le retard dans la réalisation des actions de démonstration (pépinières, reboisement, etc.). Ces facteurs ont considérablement limité l'impact du projet qui est encore embryonnaire.

Durabilité

Certains résultats du projet perdurent après la fin du projet : les équipements acquis au profit des OCB pour la réalisation des pépinières et du reboisement, le matériel SIG dont le mécanisme d'utilisation est en bonne voie, les formations des membres d'OCB sur les feux de brousse, la production/multiplication de plants et le reboisement qui sont peu à peu valorisées, les formations dispensées aux ONG dont beaucoup sont en train d'être valorisées, les formations en direction des services techniques qui ont été bien maîtrisées.

Mais le manque d'équipement et de budget de fonctionnement pourraient conduire à une déperdition progressive des connaissances acquises par les agents des services techniques formés.

Conclusion/leçons apprises/recommandations

Conclusion

De manière globale, les performances du projet ne sont pas satisfaisantes. Certes, quelques points de satisfaction existent : grande pertinence du projet au regard du contexte bissau guinéen, des politiques et stratégies globales ou sectorielles du pays et des programmes du PNUD Bissau. Mais, à côté de ces quelques points de satisfaction, beaucoup d'insuffisances

peuvent être relevées : insuffisances du cadre logique du projet, faible capacité opérationnelle de l'équipe du projet non compensée par le ministère de tutelle, la direction générale des forêts et de la faune les points focaux, retard significatif dans la mise en œuvre des activités de démonstration, non adoption des documents importants actualisés ou élaborés dans le cadre du projet par le gouvernement, faible appropriation du projet par la partie nationale.

En dépit des nombreuses insuffisances, le projet a joué un rôle précurseur en matière de GDT/LCD et a été un bon révélateur des défaillances techniques, institutionnelles et organisationnelles du pays en matière d'exécution nationale d'un projet.

Le succès et les impacts du projet ont été limités par un certain nombre de contraintes : faiblesse de l'autorité de l'Etat, mauvais fonctionnement de l'administration, faible appropriation par la partie nationale, faiblesse des entreprises locales, insuffisance de compétences locales, etc.

Recommandations

Recommandations visant les actions correctives pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet

1. Appuyer les équipes de projets futurs à mettre en place des dispositifs simples et efficaces de suivi-évaluation par l'élaboration d'un manuel de suivi-évaluation et la mise en place d'une base de données afin de contribuer à un meilleur pilotage et à une meilleure capitalisation des actions et résultats des projets futurs ;

Recommandations visant les actions pour accompagner ou renforcer les bénéficiaires initiaux

2. Initier une seconde phase du projet. Cette seconde phase devrait mettre l'accent sur la poursuite de la sensibilisation, l'accompagnement des communautés à la réalisation des pépinières et des reboisements, la mise en place de comités de gestion des forêts communautaires dans les villages qui n'en possèdent pas (tous les villages d'intervention du projet sauf Burro et Candjambari), l'accompagnement des communautés à l'officialisation des forêts communautaires afin de garantir leurs droits de gestion de ces forêts, l'accompagnement à la production et utilisation de compost par des formations et du petit équipement afin de réduire la culture itinérante, l'accompagnement à l'aménagement ou à la réhabilitation de bas-fonds rizicoles, la proposition d'alternatives économiques ou techniques aux groupes ayant le plus d'activités néfastes sur la dégradation de l'environnement (producteurs de charbon, cueilleurs de miels)

Recommandations visant les orientations futures

3. Eu égard à la situation critique des zones pilotes du projet, il faut accorder une attention particulière à la réalisation d'un inventaire forestier de ces zones en vue d'une classification ;

Recommandations visant les pratiques pour faire face aux questions liées à la pertinence, la performance et le succès

4. Initier des actions porte d'entrée notamment dans les villages où les OCB sont peu dynamiques : par exemple, le projet peut appuyer les communautés à valoriser les produits forestiers non ligneux ou apporter des équipements de transformation de produits agricoles (décortiqueuses de riz par exemple). Ces actions peuvent permettre de mobiliser les communautés en vue de réaliser des actions de plus grande envergure en matière de GDT/LCD ;

SIGLES ET ABREVIATIONS

AD	Action pour le Développement
BAD	Banque Africaine de Développement
BCP	Bilan Commun de Pays
DENARP	Document National de Réduction de la Pauvreté
CCD	Convention de Lutte Contre la Désertification
CILSS	Comité International de Lutte Contre la Désertification
CPLP	Communauté des Pays de Langue Portugaise
DGF	Direction Générale des Forêts et de la Faune
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FEM	Fonds Mondial pour l'Environnement
GDS	Gestion Durable des Sols
GDT	Gestion Durable des Terres
GEF	Global Environment Fund
GRN	Gestion des Ressources Naturelles
IBAP	Institut de la Biodiversité et des Aires Protégées
INEP	Institut National de l'Environnement
NEX	Exécution Nationale
LPDA	Lettre de Politique de Développement Agricole
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisations Non Gouvernementales
OCB	Organisation Communautaire de Base
PAN/LCD	Plan d'Action National de Lutte Contre la Désertification
PAPP	Plan d'Actions du Programme Pays
PDF	Plan Directeur Forestier
PNIA	Programme National d'Investissement Agricole
PNUAD	Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRESAR	Projet de Réhabilitation du Secteur Agraire Rural
PTM	Projet Taille Moyenne
MADR	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
SIG	Système d'Information Géographique
SFI/CII	Stratégie Financière Intégrée/Cadre Intégré d'Investissement
USD	United State Dollar

1. INTRODUCTION

1.1 But de l'évaluation

Le but de la présente évaluation est :

- Evaluer la performance globale par rapport aux objectifs tels que définis dans le document projet et d'autres documents connexes ;
- Evaluer la pertinence du projet par rapport aux priorités nationales, ainsi que les objectifs stratégiques du PNUD et du FEM ;
- Evaluer l'efficacité et l'efficacité du projet ;
- Procéder à l'analyse critique des mesures de mise en œuvre et de gestion du projet ;
- Evaluer la durabilité des interventions du projet et considérer l'impact du projet ; et,
- Documenter les leçons apprises et les meilleures pratiques relatives à la conception, à la mise en œuvre et à la gestion du projet, qui pourraient être utiles à d'autres projets dans le pays et ailleurs dans le monde.

1.2 Champ d'action et méthode

1.2.1 Champ d'action

L'évaluation porte sur toute la durée de mise en œuvre du projet (de septembre 2009 à novembre 2012) et sur toutes les actions réalisées par le projet ou avec l'appui du projet quelque soit l'organisme de financement.

1.2.2 Méthode

La méthode d'évaluation utilisée peut être résumée comme suit :

1.2.2.1 Réunion de briefing

Elle a donné l'occasion aux consultants d'exposer leur démarche de réalisation de l'évaluation, au coordonnateur du projet d'apporter des informations complémentaires sur les réalités du terrain afin de permettre une meilleure planification de la visite des sites et des entretiens avec les OCB, les services techniques déconcentrés et les ONG. Le personnel présent du PNUD Bissau a également posé quelques questions de précision aux consultants.

1.2.2.2 Revue documentaire

Afin de connaître le projet et son contexte d'évolution, son déroulement, ses résultats, etc., les consultants ont procédé à une revue documentaire. Celle-ci a porté sur le document de projet, les rapports trimestriels et annuels, les rapports de formation, les documents d'orientation globale ou sectorielle du pays (DENARP, PNIA, LPDA), des documents de référence du PNUD ou des Nations Unies (PAPP, BCP), etc.

1.2.2.3 Echantillonnage

Sur la base des informations fournies lors de la réunion de briefing et de la revue documentaire, les consultants ont réalisé un échantillonnage des sites à visiter, des OCB, des services techniques et des ONG à rencontrer. Sur les cinq (05) régions d'intervention du projet, les consultants ont retenu trois (03) régions et sur les dix (10) sites d'intervention du projet, les consultants ont retenu sept (07) sites (voir détail de l'échantillonnage en annexes).

1.2.2.4 Elaboration du calendrier détaillé des entretiens

Toujours sur la base des informations recueillies grâce à la revue documentaire et à la réunion de briefing, et en fonction de l'échantillonnage réalisé, la mission a élaboré un calendrier détaillé des entretiens aussi bien à Bissau que dans les régions afin de permettre d'informer les acteurs concernés et de prendre les rendez vous (RDV) nécessaires.

1.2.2.5 Réalisation des entretiens et des enquêtes

Des entretiens ont eu lieu avec les services techniques et les ONG concernés à Bissau et dans les régions, les OCB les communautés locales dans les sites. Les entretiens avec les acteurs précités visaient à connaître les actions du projet dont ils ont bénéficié ainsi que la qualité de ces actions, leur appréciation de l'impact du projet sur leur structure en termes de renforcement de capacités, leur appréciation des forces et faiblesses du projet, etc. Ces entretiens se sont réalisés sur la base de guides d'entretiens et de questionnaires d'enquête spécifiques selon les acteurs concernés. En plus des guides d'entretiens, la mission a utilisé l'outil dénommé « Succès Echecs (ou Insuffisances) Potentialités et Obstacles ».

En plus des entretiens, des enquêtes individuelles ont été réalisées auprès des agents des services techniques et des ONG, et auprès des membres d'OCB et autres producteurs ayant bénéficié de formations réalisées par le projet. Ces enquêtes ont été conduites sur la base de deux questionnaires d'enquête dont une pour les agents des services techniques et des ONG et une pour les membres des OCB et les producteurs. Ces enquêtes visaient principalement à appréhender l'efficacité des formations et l'utilisation qui en est faite.

1.2.2.6 Débriefing

Au retour du terrain, la mission a consigné les premiers constats de terrain qui ont été exposés lors d'une réunion de débriefing ayant réuni la chargée de programme environnement et le spécialiste en suivi-évaluation du PNUD, le coordonnateur du projet et les consultants.

1.2.2.7 Elaboration des rapports

A l'issue du débriefing, la mission a pris le temps de dépouiller tous les entretiens et enquêtes réalisés afin disposer de données complètes pour rédiger un rapport complet provisoire puis un rapport final.

1.3 Difficultés rencontrées et limites de l'étude

1.3.1 Difficultés rencontrées

De manière générale, la mission n'a pas rencontré de grandes difficultés ayant entravé son déroulement ; néanmoins, elle a été confrontée à :

- la faible disponibilité des agents des services techniques, des ONG et des membres des OCB ayant bénéficié de formations dans le cadre du projet. Cette difficulté a limité la taille de l'échantillon des personnes enquêtées individuellement ;
- la lenteur de certains acteurs à fournir les informations demandées ;
- les insuffisances de la base de données du projet, etc. ;

1.3.2 Limites de l'étude

Certaines données d'enquête comme par exemple le niveau de maîtrise des connaissances acquises sont fondées uniquement sur les déclarations des enquêtés et non sur un test. Aussi, elles peuvent comporter des biais.

La deuxième limite de cette étude est que l'échantillon des personnes formées qui ont été enquêtées au niveau des OCB et des ONG n'est pas suffisant, ce qui ne permet pas de tirer des conclusions définitives sur certaines analyses.

1.4 Structure du rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation est structuré de la manière suivante :

- Note de synthèse
- Introduction
- Descriptif du projet et du contexte de son développement
- Constats et analyses
- Conclusions leçons apprises et recommandations.

2. DESCRIPTIF DU PROJET ET DU CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT

Ce chapitre donne une description du projet et de ses objectifs et résultats attendus, des problèmes qu'il a cherché à résoudre, des parties prenantes, des principales parties prenantes et des indicateurs de référence.

2.1 Démarrage du projet et durée

D'une durée de 03 ans, le projet a démarré en septembre 2009 avec un atelier de démarrage tenu le 17 septembre 2009. L'atelier de démarrage a réuni les différentes parties prenantes dont les services techniques de différents ministères et institutions publiques (agriculture, élevage, ressources hydriques, les directions générales de la pêche, des mines, etc.), IBAP, INEP, les ONG partenaires, l'équipe de coordination du projet, le PNUD, la BAD, la FAO, le point focal du CCD, les ambassades de l'Inde et du Portugal, la représentation de la CPLP, etc.

2.2 Problèmes que le projet a cherché à adresser

Les problèmes que le projet a cherché à adresser sont plusieurs ordres : écologiques (ceux liés au changement climatique) et humains (ceux causés par les activités des hommes), institutionnels et organisationnels, financiers, insuffisance de capacités techniques.

Les problèmes écologiques et humains : salinisation/ dégradation des sols, déforestation ;

Les problèmes institutionnels et organisationnels : manque de capacités des communautés et OCB locales pour gérer les forêts dont elles ont la charge, absence de coordination entre les différents organismes intervenant dans la gestion durable des terres, insuffisance de lois et de textes réglementaires et d'orientation en matière de GDT ;

Les problèmes d'insuffisance de capacités techniques : Insuffisance de ressources humaines compétentes en matière de GDT au niveau des services techniques de l'Etat, manque de capacités techniques des ONG en matière de GDT, utilisation de techniques inappropriées par les producteurs/communautés ;

Les problèmes financiers : Insuffisance des fonds alloués par l'Etat à la gestion durable des sols.

2.3 Objectifs immédiats et de développement du projet

2.3.1 Objectif de développement du projet

Contribuer au ralentissement de la dégradation des sols à travers le renforcement des capacités institutionnelles et individuelles ainsi qu'en intégrant la gestion durable des sols dans les stratégies de développement durable en vue d'améliorer les conditions de vie de la population bissau-guinéenne.

2.3.2 Objectif immédiat

Renforcer les capacités nationales de la Guinée Bissau en matière de gestion durable des sols.

2.4 Indicateurs de référence établis

Les principaux indicateurs de référence établis sont au nombre de quatre (04) : (1) le PAN/LCD sert de document de référence pour la gestion durable des sols, (2) les institutions ont la capacité de gérer les questions relatives à la GDS et d'orienter la population au sujet des meilleures utilisations et de la gestion durable des ressources naturelles, (3) les stratégies, politiques et programmes de développement prennent en compte les questions de GDS, (4) un plan d'investissement à moyen terme existe et sert de base aux interventions en GDS.

2.5 Principales parties prenantes

Les principales parties prenantes au présent projet sont les suivantes : gouvernement de Guinée Bissau et notamment le MADR, PNUD, GEF, PRESAR-BAD.

2.6 Apports prévisionnels du projet

Les apports prévisionnels du projet sont résumés dans le tableau ci après.

Tableau 3 : Contribution prévisionnelle des partenaires engagés dans le projet

Organisme de financement	Montant prévu en USD	Mode de financement	Pourcentage
FEM	475 000	Espèces	30,42%
Gouvernement	100 000	70 000 en nature et 30 000 en espèces	6,40%
PNUD	200 000	Espèces	12,81%
CILSS	128 461	Espèces	8,23%
PRESAR-BAD	590 000	Espèces	37,78%
Portugal	68 100	Espèces	4,36%
TOTAL	1 561 561	-	100%

Source : document de base du projet

3. CONSTATS ET ANALYSES

3.1 Conception du projet/formulation

Il s'agit d'examiner ici les aspects importants de la conception du projet : la cohérence des éléments caractéristiques du cadre logique du projet.

3.1.1 Analyse de l'approche de cadre logique du projet

3.1.1.1 Cohérence des objectifs et des résultats attendus

En rappel, l'objectif général ou objectif de développement du projet est « contribuer au ralentissement de la dégradation des sols à travers le renforcement des capacités institutionnelles et individuelles, ainsi qu'en intégrant la gestion durable des sols dans les stratégies de développement durable en vue d'améliorer les conditions de vie de la population bissau-guinéenne ». L'objectif du projet ou objectif immédiat est de « renforcer les capacités nationales de la Guinée-Bissau en matière de gestion durable des sols ». La comparaison de ces deux objectifs permet de dire que l'atteinte de l'objectif immédiat contribue effectivement à l'atteinte de l'objectif de développement tel qu'énoncé. En effet, en renforçant les capacités nationales en matière de gestion durable des sols (objectif immédiat), on contribue logiquement et nécessairement au ralentissement de la dégradation des sols visé par l'objectif de développement. Il y a donc une bonne cohérence entre l'objectif de développement et l'objectif immédiat du projet.

A la suite de l'objectif immédiat, le document de projet énonce cinq (05) résultats attendus. En premier lieu, on peut dire que si les cinq (05) résultats attendus étaient atteints, cela devrait concourir effectivement à l'atteinte de l'objectif immédiat du projet. En deuxième lieu, on peut dire que le résultat n° 3 est inclus dans le résultat n°2 car le renforcement des capacités institutionnelles couvre aussi l'harmonisation de la GDT/LCD et son intégration dans la politique, les plans et les cadres de développement (résultat n°3). De ce fait, le résultat n°3 devient superflu et même redondant car dans la pratique, les aspects qu'il aborde sont déjà pris en compte par le résultat n°2. De même le résultat n°1 (finalisation et mise en œuvre du Plan d'action national de lutte contre la désertification) et n°4 (le Plan d'investissement GDT/LCD à moyen terme est élaboré et exécuté) pouvaient être mis ensemble pour former un seul résultat. Ainsi, on aurait eu trois (03) résultats pour le projet et non cinq (05).

3.1.1.2 Cohérence entre activités et moyens

Si l'on considère les activités qui ont pu être réalisées avec environ la moitié seulement du budget prévu, on peut dire que les moyens financiers prévus au départ étaient suffisants pour réaliser toutes les activités prévues dans le cadre du projet. Malheureusement une bonne partie des financements prévus n'ont pas pu être mobilisés. En effet, le gouvernement de Guinée Bissau, le Portugal, le CILSS n'ont apporté leur part de financement tandis que le PRESAR-BAD n'a apporté qu'un tiers environ de ce qu'il avait promis. Toutefois, le gouvernement bissau guinéen a pris en charge le salaire du personnel d'appui pendant 18 mois et fourni des locaux à l'équipe du projet.

Le projet étant à exécution nationale, les moyens humains prévus pour former l'équipe du projet (un coordonnateur, un assistant administratif et financier et un chauffeur) étaient adéquats pour

réaliser l'ensemble des activités prévues dans le cadre du projet si le ministère de l'agriculture avait effectivement bien joué son rôle. Mais, comme celui-ci ne s'est pas suffisamment impliqué comme attendu dans l'exécution du projet, le coordonnateur du projet s'est souvent retrouvé seul à gérer la planification, l'animation, l'exécution, le suivi-évaluation des activités du projet. En plus, il devait assurer les relations publiques et la gestion du partenariat. La taille réduite de l'équipe du projet est, certes, une bonne option dans le cadre d'une exécution nationale mais le fait que les points focaux, le directeur national du projet (qui le directeur général de la forêt et de la faune) et le comité technique n'ont pas bien rempli leurs missions a engendré une surcharge de travail pour l'équipe du projet. Ces personnes et institutions n'ont pas bien rempli les missions qui étaient les leurs pour diverses raisons dont la principale est l'absence de motivation financière. Au demeurant, il n'était pas réaliste dans un pays comme la Guinée Bissau où le fonctionnement de l'administration publique et l'autorité de l'Etat sont faibles de compter sur un appui régulier et suffisant des agents de l'administration publique sans prévoir une motivation financière.

3.1.1.3 Indicateurs du projet

Un nombre important d'indicateurs du cadre logique ne répondent pas aux critères de qualité d'un bon indicateur. En effet, certains indicateurs ne sont pas précis et leur mesure pourrait être difficile à effectuer. C'est le cas par exemple de l'indicateur suivant : *le comité directeur national joue un rôle plus efficace dans la coordination de la GDS*. En effet, à partir de quel moment peut-on estimer que le comité directeur joue efficacement son rôle ? c'est aussi le cas de l'indicateur suivant : *dix (10) sessions de formation sur la GDT sont organisées*. Ceci n'indique pas le nombre de personnes à former. Ainsi, on peut organiser 10 sessions de formation touchant 50 personnes tout comme on peut organiser 10 sessions de formation touchant 300 personnes.

D'autres indicateurs ne sont pas réalistes ; on peut citer pour exemple les deux indicateurs suivants : *(1) renforcement des capacités d'au moins 300 agents du MARD pendant la durée du projet, (2) tous les résultats du projet sont atteints*.

Cependant, il convient de reconnaître que certains indicateurs sont bien formulés et répondent bien aux normes de qualité d'un bon indicateur à savoir « *spécifique, mesurable, appréciable, réaliste, inscrit dans le temps* ».

3.1.1.4 Hypothèses et risques

En rappel, le document de projet a identifié huit (08) hypothèses principales en sa page 26 :

Tableau 4 : Hypothèses du projet

Hypothèse 1	le soutien politique nécessaire à l'intégration de la GDT/LCD dans le plan de développement national et la législation nationale est acquis
Hypothèse 2	la stabilité institutionnelle, sociale et politique est assurée dans le pays
Hypothèse 3	des fonds de contrepartie et des cofinancements sont disponibles en temps opportun
Hypothèse 4	les bénéficiaires et divers acteurs du projet ont la volonté et la disponibilité nécessaires pour travailler ensemble à l'intégration des la GDT/LCD dans leurs plans
Hypothèse 5	l'approche du PTM par les différentes parties et agences autorisées impliquées dans sa mise en œuvre est acquise
Hypothèse 6	le problème de la lenteur des procédures administratives et des circuits d'adoption du projet est résolu
Hypothèse 7	la collaboration institutionnelle (accès aux systèmes d'information et échanges de connaissances) entre les départements et les services techniques est efficace dans la GDT/LCD

Hypothèse 8	le gouvernement et les bailleurs de fonds continuent de fournir les fonds nécessaires pour poursuivre les activités de la GDT/LCD au-delà de la durée initiale du projet PTM du PNUD/FEM
-------------	--

Source : document de projet

Certaines hypothèses formulées n'étaient pas réalistes. C'est le cas de :

- L'hypothèse 2 : en effet, lorsqu'on considère la situation socio-politique agitée de la Guinée Bissau au cours des dix (10) dernières années passées ainsi que les conflits latents entre les acteurs socio-politiques, il n'était pas réaliste de miser sur une stabilité institutionnelle, sociale et politique durant toute la période d'exécution du projet ;
- L'hypothèse 6 : pour un pays comme la Guinée Bissau où les institutions et l'autorité de l'Etat sont faibles, il n'était pas réaliste de s'attendre à ce que le problème de la lenteur des procédures administratives et des circuits d'adoption du projet soit résolu aussi rapidement ;
- L'hypothèse 7 : depuis plusieurs années, l'administration publique a du mal à fonctionner de manière efficace. Aussi, il n'était pas suffisamment réaliste de compter sur une collaboration institutionnelle efficace entre les départements et les services techniques dans la GDT/LCD en si peu de temps.

En outre, le document de projet n'a identifié aucun risque, ce qui n'est pas du tout réaliste pour un pays comme la Guinée Bissau où le risque pays est élevé.

Le bilan de la réalisation des hypothèses montre que celles-ci ont connu une faible réalisation. En effet, les hypothèses 1, 6 et 7 ne se sont pas réalisées tandis que les autres hypothèses (2, 3, 4, 5 et 8) se sont réalisées partiellement.

Au total, on retiendra qu'il existe une bonne cohérence entre les objectifs et les résultats du projet. Mais les indicateurs sont en grande partie mal formulés. Ensuite, un nombre significatif d'hypothèses formulées ne sont pas réalistes. Enfin, le document de projet n'a identifié de risques, ce qui n'est pas pertinent pour un pays comme la Guinée Bissau.

3.1.2 Analyse de la stratégie du projet

3.1.2.1 Stratégie globale du projet

La stratégie du projet peut être synthétisée comme suit :

- Agir sur le niveau macro en incitant à l'élaboration, l'adoption et la mise en application de plans, stratégies, codes et textes juridiques à même d'influencer globalement et positivement la gestion durable des terres ;
- Renforcer les capacités des acteurs à tous les niveaux : agents des services techniques au niveau central, agents des services techniques au niveau décentralisé, agents des ONG, membres des OCB à la base et les représentants des populations ;
- Sensibiliser les acteurs aux différents niveaux : services techniques au niveau central, services techniques au niveau régional, ONG, leaders locaux (chefs coutumiers, leaders religieux), OCB, communautés locales sur les questions de dégradation des ressources naturelles et de gestion durable des terres ;
- Réaliser des actions de démonstration en matière de gestion durable des sols avec les OCB et les communautés locales de dix villages répartis dans cinq régions différentes du pays ;

- Contribuer à un meilleur accès à l'information et au partage de données entre les services techniques ;
- Encourager la concertation aux différents niveaux : le projet a agi dans le sens d'encourager la concertation entre les acteurs intervenant dans la gestion durable des sols aussi bien au niveau central qu'au niveau décentralisé.

La stratégie telle que décrite est suffisamment claire et logique mais elle comporte des faiblesses qui méritent d'être soulignées : (1) la non prise en compte (1) de la faible autorité de l'Etat, (2) du faible fonctionnement de l'administration publique du fait de l'inorganisation et du manque de moyens logistiques et financiers, (3) de la faiblesse d'une culture de gestion axée sur les résultats aussi bien au niveau de l'administration publique qu'au niveau de la société civile, (4) la non prévision d'alternatives économiques ou techniques pour les groupes ayant le plus d'actions négatives sur les forêts.

3.1.2.2 Leçons tirées d'autres projets similaires et intégrées dans la conception du projet

Les concepteurs du présent projet ont recensé les projets nationaux et régionaux ayant des interventions directes ou indirectes sur l'environnement. Les domaines d'intervention, les objectifs et les budgets de ces projets ont été passés en revue. Mais, il ne semble pas avoir eu véritablement une capitalisation et une prise en compte systématique des leçons tirées de ces différents projets. Cependant, il faut souligner qu'au moment de la conception du présent projet, la majorité des projets nationaux et régionaux recensés étaient soit en attente de financement soit en cours d'exécution. Dans une telle situation, il n'y avait pas assez de recul pour tirer des leçons pertinentes à intégrer dans la conception du présent projet.

3.1.2.3 Participation prévue des parties prenantes

Il était prévu que le Gouvernement de Guinée Bissau participe au projet en fournissant un Directeur national, des points focaux dans les ministères impliqués (Agriculture et de la Pêche, Secrétariat d'Etat à l'Environnement et au Tourisme) et dans les institutions publiques impliquées (Institut national de l'environnement, Institut national de la biodiversité et des aires protégées). Ces différents agents devaient participer au comité technique et au comité directeur ou de pilotage du projet.

Dans la réalité, ces différents agents ont été désignés. Cependant, le Directeur national en la personne du Directeur général des forêts et de la Faune (DGF) n'a pas eu un engagement suffisant dans l'appui à l'exécution et au pilotage du projet. Ainsi, il a très peu participé aux rencontres du comité technique et du comité directeur du projet et n'a pas non plus fourni de réflexions stratégiques au coordonnateur national du projet afin d'accompagner la mise en œuvre et l'orientation du projet. Les points focaux n'ont pas non plus joué leur rôle. Ils invoquent le manque de motivation financière pour expliquer leur comportement.

Le PNUD Bissau devait participer au projet par le recrutement et l'installation de l'équipe de coordination du projet, la participation au comité directeur et au comité technique du projet, l'appui à l'équipe de coordination du projet pour la planification des activités, l'appui à la gestion financière et au rapportage, le suivi/supervision.

3.1.2.4 Approche de réplification

Le projet n'a pas élaboré d'approche de réplification. Néanmoins, l'approche qui a été utilisée dans les zones d'intervention actuelles peut être utilisée dans d'autres zones du pays moyennant la prise en compte des leçons apprises et des recommandations faites dans le présent rapport.

3.1.2.5 Avantage comparé du PNUD

L'avantage comparé du PNUD dans le cadre du projet se situe à quatre (03) niveaux :

- Sécurité des fonds : dans un contexte d'instabilité socio-politique et institutionnel qu'est celui de la Guinée Bissau, le PNUD apparaît comme une institution stable capable de garantir la sécurité et la traçabilité des fonds mis à disposition du projet ;
- Existence de procédures financières garantissant la transparence dans la gestion des fonds : les procédures de gestion financière du PNUD ont été mises à l'épreuve dans le temps et dans des dizaines de pays différents. Elles sont donc à même d'assurer la transparence dans les passations de marchés ;
- Bonne connaissance de la problématique du développement durable en général et de la gestion durable des sols en particulier : le PNUD en tant qu'institution est à l'avant-garde de la problématique du développement durable dont la gestion durable des terres constitue un aspect. Par conséquent, il dispose par conséquent d'un capital institutionnel de connaissances sur la problématique abordée par le projet ;
- Longue expérience en matière de renforcement de capacités : le PNUD en tant qu'institution dispose d'une longue expérience en matière de renforcement de capacités des acteurs nationaux.

3.1.2.6 Interdépendances entre le projet et d'autres interventions dans le secteur

Le projet a des interdépendances avec un autre projet. Il s'agit du projet de Réhabilitation du Secteur Agraire Rural (PRESAR) financé par la BAD et qui intervient exactement dans les mêmes régions (Gabu, Bafata, Oio, Biombo et Cacheu) et vise le même public cible à savoir les OCB et les structures d'appui. L'objectif principal du PRESAR est de *relancer la production agricole par la réhabilitation et l'aménagement hydro-agricole et des infrastructures rurales, le renforcement des capacités des organisations paysannes et des structures d'encadrement dans les zones d'intervention du projet*. Cet objectif comporte des éléments (réhabilitation et aménagement hydro-agricole, renforcement des capacités des organisations paysannes) qui pourraient compléter et renforcer les actions du projet de renforcement des capacités en GDT/LCD. Par exemple, l'aménagement hydro-agricole visé par le PRESAR peut amener les producteurs à délaisser la culture itinérante sur les plateaux forestiers (une des causes de destruction des forêts) en faveur des plaines rizicoles aménagées ;

3.1.2.7 Dispositions de gestion

Elles découlent en grande partie de la stratégie d'exécution du projet. Les dispositions de gestion comprennent principalement :

- Un comité directeur ou comité de pilotage qui est chargé d'assurer l'orientation, la supervision générale et la coordination intersectorielle du projet ;
- Un comité technique chargé d'apporter un appui technique à la gestion du projet ;
- Une agence d'exécution qui est la Direction générale des forêts et de la faune représentant le ministère de l'agriculture et du développement rural. Son rôle est de coordonner la mise en œuvre du projet et s'assurer que les résultats et les produits sont présentés dans les délais. Il fournit également un soutien administratif et technique au projet ;

- Une unité de gestion du projet : elle est chargée de la coordination et de la gestion quotidienne des activités du projet ;
- Le PNUD tant qu'agence d'exécution du FEM, il est chargé d'orienter l'exécution des activités du projet et de fournir une assistance administrative et technique au projet et à l'agence d'exécution.

Les dispositions de gestion telles que décrites comportent plusieurs avantages qui traduisent sa pertinence. Premièrement, elles permettent à chaque structure impliquée dans l'exécution et le suivi du projet de prendre en charge les activités pour lesquelles elle a une compétence technique ou institutionnelle. Deuxièmement, elles permettent à travers les sessions du comité directeur de réunir toutes les parties prenantes pour des échanges autour de l'état d'avancement du projet et de ses difficultés. Troisièmement, les dispositions de gestion permettent d'associer les autres ministères ou institutions publiques concernés (Ministère des ressources naturelles, Institut national de l'environnement, Institut national de la biodiversité et des aires protégées) à l'exécution et au suivi du projet, ce qui leur donne l'occasion d'apporter une valeur ajoutée au projet.

3.2 Mise en œuvre du projet

Il s'agit ici d'examiner le financement du projet, la gestion adaptative et le suivi-évaluation du projet, les partenariats développés au cours de l'exécution du projet.

3.2.1 Financement du projet

Le financement du projet a-t-il été réalisé conformément aux prévisions de départ ? C'est la question qui sera examinée maintenant à travers le bilan du cofinancement.

Tableau 5 : Bilan du cofinancement à la fin du projet

Partenaires financiers	Montant prévu (en \$ us)	Montant effectivement mobilisé (mis à disposition du projet) (en \$ us)	% du montant effectivement mobilisé	Ecart (en \$ us)
FEM	475 000	475 000	100%	00
BAD-PRESAR	590 000	152 500	25,85%	437 500
CILSS	128 461	00	0%	128 461
Gouvernement en nature	70 000	70 000	100%	00
Gouvernement en espèces	30 000	00	0%	30 000
PNUD	200 000	200 000	100%	00
Portugal	68 100	00	0%	68 100
TOTAL	1 561 561	897 500	57,47%	646 061

Source : Equipe du projet

Le projet n'a pu mobiliser que seulement 57,47% du budget prévu. Cette faible mobilisation financière s'explique par plusieurs facteurs parmi lesquels les plus importants sont : (1) le faible engagement du ministère de tutelle du projet dans l'exécution du projet, (2) l'absence de cadre de concertation et de suivi spécifique de la mobilisation du financement. Ce cadre de concertation et de suivi aurait dû être initié par le ministère de tutelle afin de suivre l'évolution de la mobilisation du cofinancement et d'interpeller au besoin les organismes cofinanciers qui sont à la traîne.

3.2.2 Gestion adaptative

La conception et les résultats du projet n'ont pas connu de changement de fonds. On peut juste souligner deux choses :

- La mise en commun des résultats 1 et 2 afin de former un seul résultat ;
- La relecture des indicateurs du cadre logique.

Toutefois, ces changements sont intervenus trop tardivement et n'ont donc pas pu être pris en compte pendant la mise en œuvre.

3.2.3 Accords de partenariat

Il n'y a pas eu à proprement parler d'accords de partenariat signés dans le cadre du projet. Néanmoins, les organismes qui s'étaient engagés pour le cofinancement (CILSS, PRESAR-BAD, Ambassade du Portugal) ont rédigé des lettres de confirmation de leur cofinancement. Le projet a également développé des partenariats avec des ONG et associations mais sans donner lieu à des accords formels de partenariat faute de moyens.

3.2.4 Feed back sur les activités de suivi-évaluation utiles pour la gestion adaptative

Les activités de suivi-évaluation utiles pour la gestion adaptative ont été réalisées à plusieurs niveaux complémentaires :

Visites de terrain : elles ont été réalisées essentiellement par l'équipe du projet qui effectuée des visites périodiques pour échanger avec les acteurs (services techniques, ONG, OCB) sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du projet, les difficultés rencontrées et les solutions alternatives. Ces visites ont contribué à la production de rapports contenant des informations utiles.

Suivi budgétaire : il a été en grande partie assuré par les chargés de programme du PNUD en concertation avec l'équipe du projet ce suivi a permis de disposer régulièrement du niveau de consommation et du reliquat par ligne budgétaire. Ce suivi été la base en vue de la production de la situation d'exécution financière périodique.

Elaboration de rapports : les rapports prévus ont tous été élaborés (avec parfois beaucoup de retard) et transmis. Le PNUD apporté un appui significatif à l'équipe du projet pour la production des différents rapports.

Réunions du comité technique et du comité de pilotage : les réunions prévues du comité technique et du comité de pilotage n'ont pas été suffisamment respectées surtout dans la dernière année du projet. Néanmoins, ces deux structures ont pu tenir quelques réunions qui ont contribué à analyser l'état d'avancement du projet, les difficultés rencontrées et les solutions alternatives.

3.2.5 Suivi et évaluation : conception au démarrage et mise en œuvre

Le bilan de la mise en œuvre du suivi-évaluation tel que conçu au démarrage est donné par le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Situation d'exécution des activités de suivi-évaluation prévues

Activités de suivi et d'évaluation prévues	Situation d'exécution	Commentaires
Rapport de lancement	Le rapport de lancement est disponible	Le rapport de lancement a été élaboré à l'issue de l'atelier de lancement
Rapport annuel/examen d'exécution de projet	Les rapports annuels sont tous disponibles	Les rapports annuels ont tous été transmis mais avec plusieurs semaines de retard
Réunions et rapport tripartite	L'examen tripartite final n'est pas encore réalisé	Le rapport provisoire est en cours d'élaboration et sera bientôt disponible
Evaluation externe à mi parcours	L'évaluation externe à mi parcours n'a pas été réalisée	La non réalisation de l'évaluation externe à mi parcours s'expliquerait par l'instabilité politique et institutionnelle et par le démarrage tardif du projet
Evaluation finale externe	Evaluation finale externe est en cours de réalisation	Le rapport provisoire est disponible et le rapport final sera élaboré dès réception des observations des parties prenantes par le consultant
Rapport final	La version provisoire du rapport final est disponible mais pas sa version définitive	Le rapport final devait être disponible un mois avant la fin du projet mais son élaboration a pris du retard
Audit	Un seul audit a été réalisé	Eu égard à la taille du projet, un audit annuel aurait été superflu. Un seul audit vers la fin du projet est suffisant
Visites sur le terrain	Plusieurs visites de terrain (au moins 05 par sites) ont été réalisées par le coordonnateur ; Le ministère de l'agriculture a réalisé 02 missions de suivi de l'ensemble des projets sous sa tutelle dont le projet GDT	Une raison principale explique l'insuffisance de visites de terrain à savoir la faible appropriation de la partie nationale.
Leçons apprises	Elles sont contenues dans le rapport final en élaboration	Les leçons apprises devaient être formulées au fur et à mesure de l'exécution du projet mais cela n'a pas été le cas
Rapports techniques	Les rapports techniques sont disponibles	

Source : A partir de la revue documentaire et des entretiens réalisés

3.2.6 Mise en œuvre du PNUD et de l'agence d'exécution

La participation du PNUD à la mise en œuvre du projet s'est réalisée à deux niveaux au moins : Le coordonnateur a assuré la gestion quotidienne du projet aussi bien sur les questions techniques que sur les questions administratives. Il a également assuré la coordination du projet en concertation avec le Directeur Général de la Forêt et de la Faune, directeur national du projet. Le PNUD a apporté un appui technique sous forme de conseil pour l'orientation de la mise en œuvre du projet et à assurer le contrôle en vue du respect des procédures en matière de mise en concurrence pour l'acquisition de biens et services. Le PNUD a également assuré le paiement direct des biens et services acquis dans le cadre du projet.

L'agence d'exécution du projet est le ministère de l'agriculture représenté par la DGFF. L'agence d'exécution a participé à la mise en œuvre du projet à travers l'appui à la planification des activités, la contribution à l'élaboration des TDR des différentes études et formations, la mise à disposition de points focaux, la coordination avec les autres ministères et institutions publiques concernées par les questions de GDT/LCD, un soutien administratif et technique, etc. Mais, de manière générale, l'engagement de l'agence d'exécution dans la mise en œuvre du projet a été insuffisant à cause de la faible appropriation du projet par la partie nationale.

3.3 Examen des résultats et de la performance du projet

L'examen des résultats et de la performance du projet va comporter deux grandes étapes et s'appuiera sur trois documents essentiellement : le document de base du projet approuvé par le gouvernement de la Guinée Bissau, le PNUD/FEM, le PNUD Bissau et les autres parties prenantes, les rapports annuels d'activités, les données primaires recueillies par les consultants sur le terrain à travers les différents types d'entretiens et les enquêtes.

3.3.1 Examen des résultats globaux

On examinera dans un premier temps l'atteinte des résultats attendus et dans un second temps l'atteinte de l'objectif du projet. Pour le détail de l'estimation des taux d'atteinte des résultats, se référer aux tableaux 3 à 4 de l'annexe 3.

En résumé, l'estimation des taux de réalisation des résultats a été effectuée comme suit :

- D'abord, pour simplifier le calcul, on a considéré que tous les résultats ont le même poids ;
- Ensuite, pour chaque indicateur prévu dans le document de projet, nous avons estimé son taux de réalisation en faisant une comparaison entre ce qui était prévu et ce qui a été effectivement réalisé. Par exemple si l'on considère l'indicateur suivant : 200 copies du PAN/LCD sont distribuées avant le 12^{ème} mois. On a actuellement 25 copies du PAN/LCD qui sont distribuées ; on va faire alors $(25/200)*100 = 12,5\%$. Ce chiffre représente le taux de réalisation de l'indicateur considéré. Autre exemple : un des indicateurs est libellé comme suit : 03 sessions de formation regroupant chacune 30 agents d'ONG sont réalisées. Il se trouve que dans la réalité, 68 agents d'ONG ont été formés. Le calcul du taux d'atteinte de cet indicateur s'effectue donc de la manière suivante : $(68/3*30)*100 = 75,55\%$;

- Enfin, pour obtenir le taux de réalisation d'un résultat donné, on additionne les taux de réalisation de tous les indicateurs de ce résultat et on divise par le nombre d'indicateurs du résultat considéré. Autrement dit, c'est la moyenne arithmétique des taux d'atteinte des indicateurs d'un résultat donné qui constitue le taux de réalisation de ce résultat.

Il convient aussi de signaler que pour certains indicateurs, nous avons été obligés de réaliser une estimation qui n'est pas très précise. Par exemple pour l'indicateur suivant : « Un système d'information géographique est créé pour surveiller la GDT : L'installation du SIG sera achevée avant la fin du 18^e mois », nous avons considéré que le fait que le matériel SIG ait été déjà acquis constitue 25% de réalisation pour cet indicateur. Mais quelqu'un d'autre aurait pu l'estimer autrement.

Tableau 7 : Estimation des taux de réalisation des résultats prévus¹

	Taux de réalisation estimé	Commentaires
Résultat 1	29,69%	Ce faible taux de réalisation est dû essentiellement à la non approbation du PAN/LCD par le gouvernement. Ce qui s'est répercuté négativement sur les autres actions qui dépendaient de l'approbation du PAN/LCD
Résultat 2	34%	Le faible taux de réalisation du résultat 2 a été causé par le retard dans la création du mécanisme de GDT, le retard dans la distribution des guides sur les bonnes pratiques, le retard dans la mise en place des réseaux de GDT locaux, régionaux et nationaux, le retard dans l'opérationnalisation du SIG
Résultat 3	47,46%	La réalisation de ce résultat a été limitée par la faible performance du comité technique et du comité directeur
Résultat 4	32,14%	La réalisation du résultat a été plombée par la non élaboration des notes de concept, la non obtention de financement pour le PAN/LCD, le non financement du plan d'investissement, le retard dans l'opérationnalisation du programme de partenariat pour le suivi de la mise en œuvre de la SFI/CII
Résultat 5	49,45%	La relative faiblesse de ce résultat est due à l'insuffisance dans l'identification et la diffusion des leçons apprises et au faible nombre des audits réalisés

Source : Estimation réalisée par la mission à partir de la revue documentaire et des entretiens

3.3.2 Pertinence

Il s'agit ici de faire un rapprochement entre les problèmes abordés par le projet et les préoccupations de la Guinée Bissau au niveau national et au niveau sectoriel. Les principales préoccupations nationales sont contenues dans le Document de Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (DENARP) (cf DENARP version actualisée de septembre 2006).

3.3.2.1 Pertinence du projet au regard de documents majeurs de la Guinée Bissau

Pertinence du projet au regard du Document de Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté (DENARP)

L'objectif 3 de la DENARP est intitulé comme suit : « **accélérer l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement en raison des retards considérables enregistrés jusqu'ici** ».

¹ Voir détail d'estimation à l'annexe 3

Or, l'objectif 7 des OMD vise à « **assurer un environnement durable** » et la cible n°2 de cet objectif 7 est intitulé « **intégrer les principes du développement durable dans les politiques et programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources naturelles** ». On peut donc dire et les objectifs du projet qui sont « *contribuer au ralentissement de la dégradation des sols à travers le renforcement des capacités institutionnelles et individuelles ainsi qu'en intégrant la gestion durable des sols dans les stratégies de développement durable en vue d'améliorer les conditions de vie de la population bissau-guinéenne* » (objectif de développement du projet) et « *renforcer les capacités nationales de la Guinée Bissau en matière de gestion durable des sols* » (objectif immédiat du projet) s'inscrivent bien dans l'objectif 3 de la DENARP.

Pertinence du projet au regard de la Lettre de Politique de Développement Agricole (LPDA)

L'objectif n°3 du gouvernement concernant le secteur agricole et énoncé dans la est intitulé comme suit : « **assurer la gestion rationnelle et la préservation des ressources agro-sylvo-pastorales** ». Selon toujours la LPDA, cet objectif implique « **la préservation du capital national de ressources naturelles (forêt, sol, eau, pêche) par un niveau approprié d'exploitation** ». Les objectifs du projet sont bien pertinents au regard de l'objectif n°3 de la LPDA et de son implication.

Pertinence du projet au regard du Programme National d'Investissement Agricole (PNIA)

Il convient de signaler que le PNIA est à sa version préliminaire et n'a donc pas encore un caractère officiel.

Dans les domaines forestier et de la gestion des ressources naturelles, les trois premiers objectifs spécifiques du PNIA (qui en compte 04) sont libellés comme suit : (1) récupération de 5.000 Ha/an de surface forestière contre 29.000 Ha perdus annuellement, (2) réduction de 75% d'exportation de grumes, bois bruts d'ici la fin du programme, (3) augmentation du nombre de forêts communautaires de 15% et des aires protégées de 20%.

En considérant, les objectifs du PNIA ci-dessus libellés, on peut dire que le projet est pertinent.

En récapitulatif, les objectifs du projet sont en cohérence avec trois (03) documents majeurs de la Guinée Bissau (DENARP, LDPA, PNIA).

3.3.3 Efficacité

L'analyse de l'efficacité se fera en deux temps. Dans un premier, il s'agira d'analyser l'efficacité sur un certain nombre d'éléments sur lesquels on peut apprécier l'efficacité du projet. Dans un second temps, l'analyse portera sur l'efficacité globale du projet.

3.3.3.1 Au niveau de l'atteinte des résultats et de l'objectif du projet

Le premier élément qui permet d'apprécier l'efficacité d'un projet est la réalisation de ses résultats et de ses objectifs.

Tableau 8 : Moyenne des taux de réalisation des résultats attendus

Résultats	Résultat 1	Résultat 2	Résultat 3	Résultat 4	Résultat 5	Moyenne
Taux d'atteinte	29,69%	34,00%	47,46%	32,14%	59,45%	40,55%

Source : Equipe de consultants à partir de la documentation du projet et des entretiens

La moyenne des taux d'atteinte des résultats (40,55%) représente le taux d'atteinte de l'objectif du projet. Il est relativement faible puisqu'il n'atteint même pas 50%. Plusieurs contraintes ont impacté négativement sur le taux d'atteinte des résultats et de l'objectif du projet (voir point 4 ci dessous). On notera que le taux d'atteinte de l'objectif du projet a été tiré vers le bas par les résultats 1 et 4 qui ont enregistré les plus faibles taux d'atteinte.

De manière générale, trois facteurs principaux expliquent la faiblesse des taux d'atteinte des résultats et de l'objectif du projet :

- Le retard de démarrage du projet qui a entraîné un raccourcissement de sa durée d'exécution ;
- La non approbation par le gouvernement des documents majeurs en matière de GDT élaborés dans le cadre du projet. Ce qui a n'a pas non plus permis de mettre en œuvre ces documents ;
- La performance très moyenne de l'exécution du projet à cause de la petite taille de l'équipe d'exécution et du faible engagement du ministère de tutelle représentant la partie nationale.

Au total, on retiendra que l'atteinte des résultats et de l'objectif du projet sont relativement faibles à cause de plusieurs facteurs défavorables qui ont influencé l'exécution du projet.

3.3.3.2 Au niveau de la mobilisation du cofinancement

En plus du financement du PNUD et du FEM, il était attendu un cofinancement du PRESAR-BAD, du CILSS, du gouvernement de la Guinée Bissau et de la coopération portugaise à hauteur de 886 561 USD. Mais sur ce montant, le projet n'a pu mobiliser que 320 000 USD, ce qui représente 36,09%. On peut donc conclure que l'efficacité dans la mobilisation du cofinancement a été relativement faible.

3.3.3.3 Au niveau de la sensibilisation

Plusieurs canaux de sensibilisation ont été utilisés par le projet afin d'atteindre le public cible et de l'amener à changer de comportement :

- Réunion de sensibilisation dans les villages ;
- Rencontre avec les leaders d'opinions locaux (chefs de villages, leaders religieux) ;
- Réalisation de débats ou d'émissions de sensibilisation à la radio nationale et dans les radios rurales locales (07 au total) ;
- Elaboration et distribution de supports papiers de sensibilisation ;
- Confection et distribution de tee-shirts de sensibilisation ;
- Couverture télévisuelle des formations réalisées sur la GDT/LCD ;
- La mise en place de groupes d'animation chargés de la sensibilisation interne dans les différents villages ;
- Etc.

Les éléments ci-dessus témoignent bien qu'un effort important a été réalisé sur le plan de la sensibilisation. C'est d'ailleurs ce qui a été reconnu par tous les acteurs (agents des services techniques, des ONG, membres d'OCB, etc.) rencontrés par la mission. Cet effort de sensibilisation a permis de toucher un nombre important de personnes ciblées aussi bien au niveau des services techniques, des ONG que des producteurs. Par, exemple, la mission n'a pas

rencontré une seule personne dans les villages visités qui n'ait entendu parler des questions de GDT/LCD (feux de brousse, coupe abusive de bois, reboisement, etc.) dans le cadre du projet.

On retiendra donc que le projet a fait preuve d'efficacité satisfaisante dans la sensibilisation des groupes cibles.

3.3.3.4 Au niveau du renforcement de capacités

Il convient de signaler que cette partie a eu recours aux résultats de l'enquête individuelle réalisée auprès des personnes formées.

On peut juger l'efficacité des formations réalisées en considérant trois (03) aspects : le ciblage des personnes formées, la maîtrise des thèmes de formation par les personnes formées, la compétence des formateurs ayant réalisé les formations.

Ciblage des personnes formées

Une proportion significative des personnes formées au compte des OCB et des villages d'intervention ne sont ni des producteurs ni des membres d'OCB. En effet, certaines d'entre elles sont des élèves ou des étudiants et d'autres des fonctionnaires qui, parfois, ne résident même pas dans les villages concernés. Ainsi, la proportion de personnes formées qui ne sont pas des producteurs agricoles est donnée par le tableau suivant.

Tableau 9 : Proportion de personnes formées non productrices enquêtées individuellement

Villages visités	Colondinto	Camandjaba	Samba Djau	Burro	Candjambari	Bucomil	Total
Nombre de personnes formées enquêtées individuellement	03	03	03	02	04	03	18
Nombre de personnes formées non productrices enquêtées individuellement	01	00	01	00	02	03	07

Source : Enquête réalisée par l'équipe de consultants, novembre-décembre 2012

La lecture du tableau montre que sur dix huit (18) personnes formées enquêtées individuellement, sept (07) ne sont pas des producteurs soit une proportion de 38,89%.

En ce qui concerne les groupes d'animation formés sur le théâtre des opprimés, la mission a noté qu'à Samba Djau, près de la moitié des personnes formées sont des élèves. De même à Ondame et à Bucomil, la grande majorité des personnes formées sont des élèves ou des étudiants.

La proportion significative d'élèves ou d'étudiants formés par le souci de former des personnes alphabétisées ou scolarisées à même de bien comprendre les modules et de les capitaliser. Mais la question se pose de savoir s'il ne vaut pas mieux adapter les modules de formation au niveau d'instruction des personnes à former plutôt que de faire le contraire.

En définitive, le ciblage des personnes formées n'a donc pas été suffisamment efficace dans la mesure où on a formé un nombre significatif de personnes qui du fait de leur statut ne sont pas directement concernées par les questions de GDT/LCD. En outre, les élèves/étudiants sont appelés à quitter les villages pour poursuivre leurs études ou leur carrière professionnelle. Ce qui peut constituer une sorte de perte d'investissement qui contribue à réduire l'impact de formations réalisées.

Appréciation de la maîtrise des connaissances acquises grâce aux formations

Il convient de noter que le niveau de maîtrise des connaissances acquises grâce aux formations dispensées dans le cadre du projet n'a pas été mesuré par un test mais par une appréciation des bénéficiaires. Il est donc à prendre avec un peu de prudence.

L'appréciation de la qualité de la formation faite par les agents des services techniques, des ONG et les membres des OCB formés est contenue dans le tableau suivant.

Tableau 10 : Appréciation de la maîtrise des connaissances acquises grâce aux formations

Appréciation du niveau de maîtrise des connaissances acquises par les membres des OCB/producteurs					
Niveau de maîtrise des connaissances dispensées par les formations	Faible	Moyen	Bon	Très bon	Total
Nombre	01	08	08	01	18
Pourcentage	5,56%	44,44%	44,44%	5,56%	100%
Appréciation du niveau de maîtrise des connaissances acquises par les agents des services techniques et des ONG					
Niveau de maîtrise des connaissances dispensées par les formations	Faible	Moyen	Bon	Très bon	Total
Nombre	02	07	17	04	30
Pourcentage	6,67%	23,33%	56,67%	13,33%	100%

Source : Enquête réalisée par équipe de consultants, novembre-décembre 2012

La proportion de personnes qui estime avoir un bon niveau ou un très bon niveau de maîtrise des connaissances acquises témoigne d'une efficacité relativement bonne des formations dispensées. C'est au niveau des OCB que le niveau de maîtrise des connaissances acquises est relativement moyen. Cela pourrait s'expliquer par le fait que certains d'entre eux sont analphabètes (44,44% des personnes enquêtées), ce qui ne favorise pas une bonne capitalisation des connaissances dispensées.

En somme, on retiendra que le niveau de maîtrise des connaissances acquises grâce aux formations est satisfaisant au niveau des agents des services techniques et des ONG mais ce n'est pas le cas au niveau des membres des OCB.

Appréciation de la compétence des formateurs

Pour des raisons évidentes, il n'a pas été demandé aux membres des OCB d'apprécier les compétences des formateurs. Le tableau suivant donne donc les résultats de l'appréciation faite par les agents des services techniques et des ONG sur les compétences des formateurs.

Tableau 11 : Appréciation des compétences des formateurs par les personnes formées

Désignation	Très compétent	Compétent	Moyennement compétent	Pas compétent	Total
Nombre	19	10	01	00	30
Pourcentage	63,34%	33,33%	3,33%	0%	100%

Source : Enquête réalisée par l'équipe de consultants

A l'exception d'une seule personne qui estime que les formateurs étaient moyennement compétents, toutes les autres personnes formées enquêtées jugent que les formateurs étaient compétents ou très compétents. Il est à noter que ceux qui estiment que les formateurs étaient très compétents sont de loin les plus nombreux (63,34%).

Il ressort donc clairement de l'enquête que les formateurs sélectionnés par le projet étaient compétents. Ce qui permet de dire qu'au niveau de la compétence des formateurs, il y a une grande satisfaction.

3.3.3.7 Au niveau des actions communautaires

Les pépinières et le reboisement

Le projet a appuyé les OCB en vue de réaliser des pépinières et des plantations d'arbres en fournissant le matériel et les équipements nécessaires. Pour les villages ayant reçu le matériel et les équipements, la mission a observé les situations suivantes sur le terrain :

- Colondinto : rien n'a été fait à ce jour pour la réalisation de la pépinière et du reboisement ;
- Camandjaba : le site de la pépinière a été délimitée et nettoyée mais la clôture n'est pas encore réalisée et la production de plants n'a pas commencé ;
- Burro : le site de la pépinière a été délimité mais il n'est pas nettoyé ni clôturé. Quelques plants sont produits mais le reboisement n'a pas commencé ;
- Candjambari : le site de la pépinière a été délimité et nettoyé, la clôture est réalisée mais la production de plants n'a pas commencé.

Les sites de Samba Djau, Ondame et Bucomil n'ont pas encore reçu de matériel et d'équipements pour la réalisation de pépinières.

Au total, les actions de pépinières et de reboisement sont encore au stade de démarrage même dans les villages ayant reçu le matériel et les équipements nécessaires. De manière générale, la mission a noté un grand attentisme des OBC concernant ces actions. Ils invoquent pour beaucoup le manque de puits sur les sites des pépinières alors que dans tous les cas il existe des points d'eau dans les villages concernés et qu'il est possible de réaliser des puits provisoires étant donné que l'on trouve de l'eau à quelques trois (03) à quatre (04) mètres de fonçage. D'autres encore évoquent le manque de semences alors qu'il est possible de l'acquérir à un prix relativement abordable ou les récolter au niveau des arbres semenciers de leur forêt respective. Cet attentisme peut s'expliquer soit par une insuffisance de sensibilisation soit par une insuffisance de prise de conscience ou les deux à la fois.

Les groupes d'animation

Les groupes d'animation ont réalisé plusieurs séances d'animation. Mais dans les villages de Ondame et Bucomil, les séances d'animation ont été relativement peu nombreuses (respectivement 2 et 3).

Dans tous les villages visités, il a été reconnu par les communautés que les populations ont assisté massivement aux séances d'animation réalisées par les groupes d'animation. Une des raisons importantes qui expliquent le nombre important de spectateurs est le manque de distractions dans les villages. Par conséquent, les séances d'animation des groupes d'animation permettent aux populations de briser la monotonie et de se distraire quelque peu.

Dans chaque localité, les formateurs ont adapté les scènes et les messages aux problèmes environnementaux effectivement rencontrés dans la localité. Ce qui permet mieux captiver l'attention des populations et d'accroître l'utilité des messages. En outre, les scènes d'animation jouées sont suivies d'explications pour permettre aux à ceux qui n'auraient pas compris de

comprendre. Les messages véhiculés par les scènes d'animation portent sur le changement climatique, la coupe abusive de bois, la déforestation, le retour à la production rizicole en lieu et place de la monoculture de cajou (cas de Bucomil et Ondame), la pêche de petits poissons, etc.

Par contre, le constat est que les groupes d'animation n'ont pas créé de nouvelles scènes de sensibilisation. Or, la répétition des mêmes scènes pourrait engendrer à la longue une sorte de lassitude chez les spectateurs et impacter négativement ainsi sur le nombre de personnes qui assistent aux animations.

3.3.3.8 Au niveau de la concertation entre parties prenantes

La concertation entre parties prenantes peut être analysée à plusieurs niveaux :

La concertation entre l'équipe de projet et le ministère de l'agriculture a existé mais elle a été insuffisante. Etant donné que le projet est à exécution nationale, il aurait fallu un cadre de rencontre formel entre l'équipe du projet et le ministère de l'agriculture et notamment la DGFF afin d'échanger périodiquement sur l'orientation, le pilotage du projet, les difficultés rencontrées et les solutions alternatives. Mais, ce cadre n'a pas existé. En dehors des cadres élargis que sont le comité directeur et le comité technique, il y a eu très peu de séances de travail entre l'équipe du projet et le ministère de l'agriculture et notamment la DGFF. Sur initiative du coordonnateur, quelques séances de travail ont eu lieu avec le directeur général de la forêt et de la faune mais il aurait fallu des rencontres périodiques régulières programmées (par exemple une fois par mois).

En conclusion partielle, on note que globalement, la concertation entre les parties prenantes dans l'exécution du projet a effectivement existé et permis de résoudre certains problèmes mais elle n'a pas été planifiée et régulière.

3.3.3.9 Au niveau du suivi-évaluation et de la coordination

Suivi réalisé par l'équipe de projet

Il faut souligner qu'au niveau de l'équipe de projet, il n'existe pas de système de suivi-évaluation intégré prenant en compte toutes les activités, les produits, les résultats et effets/impacts du projet. Il n'a pas non plus été mis en place de base de données permettant de disposer d'informations régulièrement mises à jour sur les activités du projet. Cette absence de base de données a impacté négativement sur la production des rapports périodiques. En effet, presque tous les rapports périodiques ont été déposés avec un retard significatif. Toutefois, le coordonnateur a pu réaliser des sorties de suivi sur le terrain qui ont contribué à la production de rapports pertinents.

Suivi du ministère de l'agriculture

Il n'y a pas eu de sortie de suivi spécifique réalisé par la direction générale de la forêt (DGFF) qui assure la direction nationale du projet pour le compte du ministère de l'agriculture. Le suivi de la DGFF s'est limité à celui réalisé dans le cadre des réunions du comité directeur et du comité technique.

Suivi du PNUD

Tous les rapports trimestriels et annuels ont été produits, bien que tardivement, durant toute la mise en œuvre du projet. Toutefois, le suivi terrain du bureau national du PNUD n'a pas été suffisant et conforme au document de projet. En effet, le document de projet dit ceci : les

bureaux nationaux du PNUD et les UCR du PNUD/FEM, le cas échéant, se rendront une fois par an sur les sites des projets qui en disposent, ou plus souvent sur la base d'un calendrier arrêté d'un commun accord et à détailler dans le rapport de lancement du projet/plan de travail annuel pour évaluer de façon concrète l'état d'avancement du projet. Toutefois, le bureau national du PNUD a bien assuré le suivi budgétaire permettant à l'équipe du projet de disposer d'informations sur le taux de consommation et le reliquat par ligne budgétaire. De même, le PNUD a bien réalisé le suivi de l'état d'avancement des activités à partir des séances de travail avec le coordonnateur et a beaucoup contribué à la production des rapports trimestriels et annuels.

Le bureau régional du PNUD a réalisé plusieurs missions de suivi sur le terrain pendant l'exécution du projet.

Comité directeur

Le comité directeur est chargé, entre autres, du suivi du projet. Mais, ce suivi a été faible dans la mesure où le comité directeur ne s'est réuni que seulement deux (02) fois pendant toute la durée du projet.

Au total, le suivi terrain du projet a été assez bien réalisé par l'équipe du projet et le PNUD. Par contre, la partie nationale n'a pas fourni beaucoup d'effort en matière de suivi terrain.

3.3.3.10 Au niveau du genre

L'analyse de l'efficacité à ce niveau va s'appuyer sur deux éléments : le genre des personnes formées, le genre des OCB ayant travaillé avec le projet.

Le genre des personnes formées dans le cadre du projet

En dépit de nombreuses sollicitations, la mission n'a pas pu disposer de données globales sur le nombre de personnes formées dans le cadre du projet en fonction du sexe. Elle s'est donc appuyée sur les données de l'enquête individuelle réalisée auprès des personnes ayant bénéficié de formation.

Tableau 12 : Répartition des personnes formées selon le sexe

Désignation	Services techniques			ONG			OCB et communautés Total		
	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total
Nombre	89	07	96	70	25	95	35	25	60
Pourcentage	92,71%	7,29%	100%	73,68%	26,32%	100%	58,33%	41,67%	100%

Source : Equipe de projet

Le genre est assez bien pris en compte pour la formation des hommes et femmes au niveau des OCB et des communautés. En effet, le déséquilibre entre hommes et femmes est relativement peu prononcé. Par contre, au niveau des services techniques et des ONG, le déséquilibre entre hommes et femmes est très prononcé au profit des hommes. En particulier au niveau des services techniques le déséquilibre est très grand.

Le déséquilibre entre les hommes et les femmes formés au niveau des services techniques et des ONG s'expliquerait en partie une prédominance des hommes dans l'administration publique et dans une certaine mesure dans les ONG.

Le genre des OCB ayant travaillé avec le projet

Tous les OCB ayant travaillé avec le projet sont mixtes sauf celle de Camandjaba qui est entièrement féminine. A ce niveau, on peut aussi dire que l'équilibre entre les deux sexes a été respecté.

Au total, au niveau des OCB, on peut dire qu'il y a un relatif équilibre entre les deux sexes dans le ciblage des personnes formées. Par contre, au niveau des services techniques et des ONG, les hommes ont plus bénéficié du projet que les femmes. Cela s'expliquerait en grande partie par la faible proportion des femmes dans les services techniques et les ONG concernés.

3.3.3.11 Appréciation de l'efficacité globale

En récapitulant :

- L'atteinte des résultats et de l'objectif du projet est faible (moyenne de 40,55%) ;
- La mobilisation des ressources financières pour le cofinancement du projet est faible ;
- L'efficacité au niveau de la sensibilisation est bonne;
- Le ciblage des personnes à former n'a pas été suffisamment efficace ;
- La proportion de personnes ayant un bon niveau de maîtrise des connaissances acquises est relativement moyenne ;
- Les actions communautaires sont à un stade embryonnaire à l'exception des groupes d'animation ;
- La concertation entre parties prenantes a été insuffisante ;
- Le suivi-évaluation a été peu efficace ;
- La prise en compte du genre a été efficace.

Au total, il apparaît clairement que pour la plupart des éléments d'efficacité analysés, le projet n'a pas fait preuve d'une grande efficacité. Aussi peut-on en conclure que l'efficacité globale du projet est faible.

3.3.4 Efficience

L'appréciation de l'efficience se fera en considérant plusieurs angles d'analyse.

3.3.4.1 Au niveau du choix des villages d'intervention

Le projet a choisi d'intervenir dans dix (10) villages répartis dans cinq (05) régions du pays. L'avantage de cette option est qu'elle permet de mobiliser plus d'acteurs (services techniques déconcentrés, ONG locales) sur les questions de GDT/LCD. L'autre avantage est que cette option donne l'occasion de tester les réponses aux problèmes de GDT dans différents groupes ethniques. Mais l'inconvénient de cette option est qu'elle entraîne un accroissement considérable des distances à parcourir, des délais de route, des coûts de sensibilisation, etc. Tout ceci a pour conséquence un accroître du coût unitaire de gestion et de suivi du projet.

3.3.4.2 Au niveau des coûts des réalisations

L'analyse des coûts des réalisations nécessite de disposer des coûts désagrégés des différentes réalisations du projet. Nous en avons retenu quelques uns ici pour les besoins de l'analyse.

Tableau 13 : Coûts de quelques réalisations du projet

Désignation	Quantité	Coût
conception de brochure sur la GDT	01	125.000 cfa
impression de brochure sur la GDT	500	562.500 cfa
impression de poster	500	2.250.000
impression de fact-sheet	600	1.800.000
T-shirts	1000	1 250 000
Formation des groupes d'animation sur le théâtre des opprimés	10 groupes	9 870 000
Couverture télévisuelle de la formation sur les aménagements forestiers	01	170 000
Engagement du formateur pour formation sur structuration et gestion des organisations communautaires	12 jours	4 400 000

Source : Equipe de projet

Le tableau montre que les coûts des réalisations ci-dessus du projet sont à des niveaux raisonnables. Seul le coût pour l'engagement du formateur pour la formation sur la structuration et la gestion des organisations communautaires semble élevé au regard du nombre de jours. Mais cela se comprend dans la mesure où il s'agit d'un consultant international.

Au-delà de ce tableau, on peut dire que, de manière générale, les coûts des réalisations du projet ont été accrus par le recours à des compétences extérieures. En effet, du fait de l'insuffisance de compétences locales, le projet a recouru dans beaucoup de cas à des consultants internationaux pour réaliser des formations ou des études. De même, les matériels livrés par les entreprises (bureaux, équipements pour la réalisation des pépinières et du reboisement, etc.) ont été en majorité acquis à l'extérieur et non fabriqués sur place, ce qui les rend plus chers. Ainsi, les coûts d'exécution du projet auraient pu être moins élevés s'il n'y avait pas eu la contrainte d'insuffisance de compétences locales qui a obligé le projet à recourir à des compétences extérieures dans beaucoup de cas.

3.3.4.3 Au niveau de la qualité des réalisations

Formations réalisées

Comme l'a montré les résultats de l'enquête réalisée auprès des agents des services techniques, des ONG et des membres des OCB, les formations réalisées dans le cadre du projet ont été animées par des formateurs compétents, ce a permis d'assurer la qualité des dites formations.

Etudes réalisées

Les études majeures réalisées ont donné lieu à des documents qui ont tous été validés techniquement même s'ils n'ont pas été adoptés par le gouvernement pour des raisons qui n'ont rien à voir avec leur qualité technique.

Matériel et équipements acquis

Il s'agit ici du matériel et équipements pour les pépinières et le reboisement acquis en faveur des OCB et des communautés. A l'exception du grillage que les communautés estiment ne pas être suffisamment solide, tout le reste est très apprécié.

3.3.4.4 Au niveau de l'exécution et du suivi budgétaires

L'analyse de l'exécution et du suivi budgétaire s'est appuyée sur les lignes budgétaires des résultats du projet à l'exception du résultat 5 pour lequel on a pu disposer des données.

Tableau 14 : Situation d'exécution budgétaire par résultat

Résultats	Budget alloué (en USD)	Dépenses réalisées (en USD)	Taux d'exécution
Résultat 1	46 410,06	55 822,27	120,28%
Résultat 2	155 284,34	154 840,56	99,70%
Résultat 3	51 872,37	52 162,90	100,56%
Résultat 4	430 949,95	397102,35	92,10%
TOTAL	684 516,72	649 928,08	96,41%

Source : Equipe du projet

Il faut d'abord noter qu'en principe, le total du budget alloué du tableau ci-dessus devrait être du même montant que celui du montant effectivement mobilisé du tableau n°5. Mais, certaines données financières n'étant pas disponibles, nous avons seulement considéré ici les fonds PNUD et GEF. C'est la raison principale qui explique la différence avec le montant effectivement mobilisé du tableau n°5.

La lecture du tableau ci-dessus permet de faire les commentaires suivants :

- Le taux d'exécution budgétaire est à un bon niveau pour chacun des résultats mais il y a une disparité entre les taux d'exécution budgétaire des différents résultats ;
- Le taux d'exécution budgétaire globale est très satisfaisant (103,16%). Mais il est en déphasage avec le taux moyen de réalisation des résultats du projet (41,03%) qui est peu satisfaisant. Le taux moyen d'atteinte des résultats du projet est nettement en deçà du taux d'exécution budgétaire, ce qui traduit une faible efficacité.

3.3.4.5 Au niveau du respect du planning d'exécution

La lecture des rapports montre que beaucoup d'activités ont été réalisées avec du retard après plusieurs reports. De même, presque tous les rapports d'activités ont été élaborés et déposés avec des retards significatifs voire importants pour certains. Tout ceci a entraîné des décalages importants entre les différents plannings annuels établis et les délais de réalisation réels des activités. On n'en conclut que le projet n'a pas été efficace dans le respect du planning d'exécution.

3.3.4.6 Au niveau du rapport entre ressources humaines et moyens financiers

En considérant le coût des ressources humaines par rapport aux moyens financiers du projet, on peut faire deux types d'analyse. Dans un premier temps, si l'on considère le budget initial du projet (page 31 du document de projet), le coût de la mise en place de l'équipe de gestion et de l'apprentissage adaptatif (coût des ressources humaines) est de 152 500 \$. Ce montant représente seulement 9,76% du budget total du projet qui est 1 561 561 \$. Ce qui indique une très grande efficacité. En effet, le rapport coût des ressources humaines/budget total se situe au-dessus de 20% dans la majorité des projets de développement. Dans un second temps, on peut faire l'analyse en utilisant le coût réel des ressources humaines en rapport avec le budget effectivement alloué. Comme mentionné précédemment, le budget effectivement alloué est de 897 500 \$. En l'absence du coût réel des ressources humaines (mise en place de l'équipe et apprentissage adaptatif), nous allons utiliser le coût prévisionnel qui est de 152 500\$. Le

rapport entre ce dernier et le budget effectivement alloué (152 500/897 500) est de 17% environ. Même dans ce cas, le rapport ressources humaines/moyens financiers témoigne d'une bonne efficience.

3.3.4.7 Appréciation de l'efficience globale

En récapitulatif :

- La forte dispersion des villages d'intervention a entraîné un accroissement des coûts de gestion et de suivi du projet ;
- La qualité des réalisations (formations, études, matériel et équipements) est bonne ;
- Le projet n'a pas été efficient dans le suivi budgétaire puisque certaines lignes budgétaires enregistrent une surconsommation tandis que d'autres sont sous consommées ;
- Il y a un grand déphasage entre le taux moyen d'atteinte des résultats du projet (41,03%) et le taux d'exécution budgétaire (87,43%). Mais ce décalage est à relativiser puisque le projet n'a pas pu disposer d'une grande partie des ressources de cofinancement ;
- Enfin, beaucoup d'activités ont été exécutées avec du retard au regard du planning réalisé.

Au regard du récapitulatif, la mission estime que l'efficience du projet n'est pas suffisante. En effet, seule la qualité des réalisations témoigne en faveur de l'efficience du projet.

3.3.5 Appropriation par le pays

Le projet évalué été exécuté suivant les procédures NEX, aussi la question se pose de savoir si le pays s'est approprié suffisamment ou non le projet ? L'analyse des faits suivants permet de réunir des éléments pour répondre à cette question.

D'abord, on note que le gouvernement de la Guinée Bissau n'a pas pu mettre à la disposition du projet le cofinancement en espèces qu'il avait promis ;

Ensuite, on observe un faible engagement du ministère de tutelle dans la coordination et le suivi du projet. Ce faible engagement s'est traduit par le faible nombre de réunions du comité directeur (02 seulement pendant toute la durée du projet), les difficultés à réunir souvent le comité technique, le non fonctionnement des points focaux ;

Enfin, des documents majeurs en matière de GDT/LCD produits dans le cadre du projet et dont l'adoption et l'opérationnalisation devraient contribuer de manière importante au renforcement des capacités du pays sur les plans organisationnel, institutionnel et juridique, n'ont pas été adoptés à ce jour par le gouvernement.

En définitive, la mission estime que l'appropriation du projet et de ses résultats par le pays est faible.

3.3.6 Intégration

Le PNUD Bissau, dans le cadre de son programme de pays 2008-2012 a retenu trois (03) domaines de concentration. Les résultats et objectifs du projet s'inscrivent dans le deuxième domaine de concentration du PNUD à savoir « **la croissance économique, la réduction de la pauvreté et l'environnement** ».

Le quatrième défi majeur de la coopération entre la Guinée Bissau, le Système des Nations Unies et ses partenaires au développement (cf Bilan commun de pays page 41) est libellé comme suit :

Appui au renforcement des capacités des populations en vue des pratiques d'exploitation des ressources agricoles et naturelles respectueuses de la conservation de l'environnement et d'une prévention améliorée des catastrophes. Le libellé de ce défi montre clairement que les résultats et objectifs du projet sont complètement en phase avec le Bilan commun pays.

De même, les résultats et les objectifs du projet sont en cohérence avec l'outcome 2 du PNUAD et plus précisément avec le program output 2 intitulé : *les capacités des institutions nationales, OCB et entreprises dans l'application des principes et normes de gestion des ressources naturelles et de l'environnement sont renforcées* (PNUAD page 12).

3.3.7 Rôle catalytique et impacts

En général, les impacts d'un projet apparaissent plusieurs années après la mise en œuvre. Mais, un certain nombre « d'impacts immédiats » peuvent être appréhendés dès la fin du projet et même pendant sa mise en œuvre.

Trois groupes cibles importants étaient visés par les actions de renforcement apportées par le projet : les OCB/communautés, les ONG, les services et institutions techniques publics. Il s'agit donc d'appréhender les impacts produits sur chacun de ces trois (03) groupes cibles.

3.3.7.1 Rôle catalytique et impact au niveau des OCB/communautés

En rappel, les OCB ont bénéficié de trois actions principales : la sensibilisation, la formation de certains membres, le matériel et l'équipement de réalisation de pépinière/reboisement.

Impact de la sensibilisation

La question de changement de comportement consécutif la sensibilisation a été évoquée lors des entretiens de groupes avec les communautés et lors des entretiens individuels avec les personnes ayant bénéficié de formation. Le croisement de ces deux approches ont permis de se prononcer sur cette question.

Ainsi, il est ressorti que le changement de comportement est encore faible dans les villages en matière de GDT/LCD à l'exception des villages de Burro et de Candjambari où des faits concrets permettent de soutenir qu'il y a un changement de comportement.

Pour ce qui est du village de Burro, des personnes venant de villages voisins coupaient des arbres dans la forêt communautaire. Après concertation, le comité de gestion de la forêt communautaire a alors posé une plainte auprès de la direction régionale des forêts et de la faune. Cette plainte a abouti à la signature d'un accord avec les responsables des villages voisins concernés en vue d'arrêter les actions nuisibles à la forêt communautaire de Burro. En plus, le village a effectivement réalisé des pare feux afin d'arrêter d'éventuels feux de brousse venant de villages voisins ;

Pour ce qui est du village de Candjambari, un groupe de chinois, dont l'entreprise avait obtenu un permis d'exploitation auprès des services compétents, et qui coupait du bois dans la forêt communautaire du village a été arrêté par la communauté villageoise et leur matériel confisqué par les habitants du village en précité. Ce n'est qu'après l'engagement de la direction régionale des forêts et de la faune de ne plus accorder de permis d'exploitation de leur forêt communautaire que le matériel confisqué par la communauté villageoise de Candjambari a été restitué à l'entreprise chinoise.

Dans les deux villages suscités, il est ressorti que les feux de brousse dans la forêt communautaire ont disparu et la coupe abusive du bois a disparu. Ce qui fait penser que ces deux villages, il y a une réelle prise de conscience et un changement de comportement appréciable. Cependant, la pratique de la culture itinérante n'a pas encore connu un recul réel.

Il faut noter que les comités de gestion de la forêt de deux villages précités existent depuis plusieurs années et ont beaucoup collaboré avec les services techniques et l'ONG KAFO pendant plusieurs années avant même le début du projet.

Par contre, dans les autres villages, les communautés elles mêmes reconnaissent que la coupe abusive du bois et les feux de brousse continuent même s'il y a une réduction. Le changement de comportement est donc encore embryonnaire des ces villages. Les groupes socio-professionnels les plus résistants au changement sont les cueilleurs de miel, les chasseurs d'animaux sauvages, les vendeurs de charbon de bois.

Néanmoins, dans tous les villages visités, à l'exception du village d'Ondame, les actions de sensibilisation ont produit quelques changements communs :

- Renforcement de la dynamique associative des OCB par la clarification de la structuration, une meilleure répartition des rôles entre les membres du bureau, un accroissement du nombre d'adhérents, une plus grande fréquence des réunions ;
- Meilleure connaissance des textes et lois sur la gestion forestière.

Toutefois, deux facteurs de déforestation n'ont pas connu de recul même dans les deux villages les plus avancés que sont Burro et Candjambari : la culture itinérante et la salinisation des rizières. La culture itinérante ne peut être réduite qu'en développant la production et l'utilisation du compost ou fumure organique qui permet d'améliorer la qualité des champs et donc de réduire la pratique de la jachère. La salinisation des rizières oblige les producteurs à se retirer des plaines rizicoles pour cultiver sur les plateaux forestiers. Pour obtenir des impacts sur la déforestation causée par la culture sur les plateaux forestiers, il faut nécessairement résoudre la question de la salinisation des rizières.

L'impact de la sensibilisation est plus tangible au niveau des villages qui avaient déjà des OCB ayant une tradition d'interaction avec les services techniques des forêts et de la faune.

Impact des formations réalisées

Le projet a permis de former plusieurs membres d'OCB et des communautés sur divers thèmes de la GDT/LCD. Ces différentes formations ont renforcé les capacités techniques des OCB et des communautés comme le montre le tableau suivant.

Tableau 15 : Appréciation du niveau de maîtrise des connaissances acquises par les membres des OCB enquêtés

Niveau de maîtrise des connaissances acquises	Faible	Moyen	Fort	Très fort	Total
Nombre	01	08	08	01	18
Pourcentage	5,56%	44,44%	44,44%	5,56%	100%

Source : Enquête réalisée par l'équipe de consultants, novembre-décembre 2012

La moitié des personnes formées estiment avoir une forte ou une très forte maîtrise des connaissances acquises tandis qu'un nombre important dit en avoir une maîtrise moyenne

(44,44%). Le niveau de maîtrise des connaissances acquises est donc satisfaisant chez la quasi-totalité des personnes formées (94,46%) et seule une proportion marginale (5,56%) estime avoir une faible maîtrise des connaissances acquises.

L'acquisition et la maîtrise de connaissances constituent un premier niveau d'impact mais il faut encore s'interroger sur les applications concrètes réalisées par les personnes formées et les communautés à la suite des formations reçues.

Tableau 16 : Applications concrètes faites des formations reçues

	Restitution à la communauté/sensibilisation	Séances de démonstration	Réalisation d'actions concrètes avec la communauté	Réalisation d'actions concrètes individuelles	Rien appliqué	Total
Nombre	14	09	05	05	05	38
Pourcentage	36,84%	23,68%	13,16%	13,16%	13,16%	100%

Source : Enquête réalisée par les consultants, novembre-décembre 2012

Le tableau montre que dans la majorité des cas, les personnes formées se sont limitées à faire une restitution à la communauté (36,84%) ou à réaliser une séance de démonstration (23,68%). Il y a eu très peu d'actions concrètes réalisées avec la communauté : 13,16% seulement.

A cause de la faible application communautaire des formations reçues qui s'est limitée à la réalisation de quelques pare feux, l'impact des formations est encore très faible. La réalisation des pépinières et des reboisements est encore embryonnaire et ne peut pas encore être comptabilisé.

En conclusion partielle sur les impacts des sensibilisations et des formations, on peut dire que l'impact des sensibilisations diffère selon les villages : dans les villages dont les OCB ont une longue tradition de collaboration avec les services techniques et les ONG, l'impact est tangible même s'il reste très moyen tandis que dans les villages où les OCB sont relativement récentes, l'impact est encore faible. Quant aux formations leur impact reste globalement faible et se limite principalement au renforcement de capacités.

3.3.7.2 Rôle catalytique et impact au niveau des ONG

Soixante huit (68) agents d'ONG ont bénéficié de formations sur divers thèmes de la GDT/LCD : lutte contre les feux de brousse (11 agents), fertilisation organique (12 agents), installation des pépinières (09 agents), structuration et gestion des OCB (11 agents), indicateurs de suivi-évaluation de la GDT (12 agents), utilisation et manipulation du logiciel SIG (01 agent), utilisation et manipulation de GPS et PDA (12 agents), voyage d'études au Sénégal sur le thème de la GDT (04 participants).

Il y a eu donc un renforcement de capacités de quelques ONG comme le montre le tableau suivant où la très grande majorité des agents enquêtés estime avoir une forte maîtrise des connaissances acquises grâce aux formations.

Tableau 17 : Appréciation du niveau de maîtrise des connaissances acquises par les agents des ONG enquêtés

Niveau de maîtrise des connaissances acquises	Faible	Moyen	Fort	Très fort	Total
Nombre	01	01	09	00	11
Pourcentage	09%	09%	81,82%	0%	100%

Source : Enquête réalisée par l'équipe de consultants, novembre-décembre 2012

Dans quels domaines et à quelle fréquence, les agents des ONG ont-ils utilisé les formations reçues ? La réponse est contenue dans les deux tableaux suivants.

Tableau 18 : Domaines d'utilisation des formations par les agents des ONG

Domaines d'utilisation des connaissances acquises	Appui aux OCB pour la réalisation de pépinières	Appui à la structuration d'OCB	Sensibilisation des communautés sur la gestion des forêts communautaires	Appui des communautés pour la réalisation de pare feux	Total
Nombre	02	02	06	03	13
Pourcentage	15,39%	15,39%	46,15%	23,07%	100%

Source : Enquête réalisée par l'équipe de consultants, novembre-décembre 2012

Le tableau ci-dessus montre que l'utilisation des formations reçues par les agents des ONG est encore très moyenne et se limite le plus souvent à la sensibilisation.

3.3.7.3 Rôle catalytique et impact au niveau des services techniques

Quatre vingt cinq (85) agents des services techniques et institutions publics ont bénéficié de formations sur divers thèmes : aménagement forestier, élaboration de plan de gestion forestier, structuration et gestion des OCB, inventaire forestier, utilisation et manipulation de logiciel SIG, utilisation et manipulation de GPS et PDA, indicateurs de suivi-évaluation de la GDT, voyage d'étude au Sénégal sur le thème de la GDT.

Malheureusement, à cause de divers problèmes (manque de budget de fonctionnement, manque de moyens logistiques, manque de matériel et équipement nécessaire (GPS par exemple), manque d'ordinateurs, problèmes institutionnels), ils n'ont pas pu valoriser ces formations. C'est ce que montre le tableau suivant.

Tableau 19 : Avez-vous eu l'occasion d'utiliser les connaissances acquises grâce aux formations ?

Avez-vous eu l'occasion d'utiliser les connaissances acquises ?	Oui	Non	Total
Nombre	05	14	19
Pourcentage	26,31%	73,69%	100%

Source : Enquête réalisée par l'équipe de consultants, novembre-décembre 2012

Il apparaît clairement que la très large majorité des agents des services techniques enquêtés n'ont pas encore valorisé les formations qu'ils ont reçues.

Pour le moment donc, l'impact des formations des agents des services techniques se limite en très grande partie au renforcement des capacités.

3.3.7.4 Au niveau du pays

Divers documents de portée nationale en matière de GDT (PAN/LCD, SFI/CII, plan directeur forestier, politique de développement forestier, etc.) ont été élaborés ou actualisés dans le cadre du projet mais ils ne sont encore approuvés par le gouvernement et par conséquent ne peuvent pas produire les changements escomptés.

En outre, la GDT a été intégrée dans un certain nombre de documents comme DENARP II, le PNIA, PDFN, PDF, code minier, code forestier, code de l'élevage). Mais, ces documents ne sont pas encore véritablement appliqués et ne peuvent par conséquent pas produire les changements escomptés. En plus des documents réalisés, du matériel SIG a été acquis mais il n'est pas encore fonctionnel. Le projet n'a pas non plus pu impulser la mise en place d'un mécanisme de coordination des acteurs intervenant sur les questions de GDT/LCD.

Au total, les impacts du projet aux différents niveaux sont encore faibles à cause de la faible valorisation des formations reçues, de la non approbation par le gouvernement de documents majeurs élaborés, la non opérationnalisation de documents où la GDT a été intégrée, du retard de mise en service du matériel SIG, etc.

3.3.8 Durabilité

L'analyse de la durabilité va se faire en deux temps. Dans un premier temps, nous allons voir si les résultats obtenus sont durables et dans un second temps, nous allons analyser les facteurs favorables et les facteurs défavorables qui peuvent influencer la durabilité des réalisations, des bénéfices et résultats qui ont été créés par le projet.

3.3.8.1 Durabilité des résultats du projet

Les équipements acquis au profit des OCB pour la réalisation des pépinières et du reboisement ne nécessitent pas d'entretien particulier et par conséquent perdurent après la fin du projet.

Un accord a été trouvé entre les parties concernées (après de longues tractations) pour l'installation et l'utilisation du matériel SIG acquis dans le cadre du projet. L'utilisation de ce matériel sera donc effective bientôt et pourra perdurer moyennant un entretien régulier.

Les formations des membres d'OCB sur prévention et la lutte contre les feux de brousse, la production de plants et le reboisement, la production de la fumure organique, etc, sont relativement faciles à maîtriser. L'enquête individuelle a montré d'ailleurs que la grande majorité des personnes formées ont une bonne maîtrise des connaissances acquises. En plus, les OCB bénéficient de l'accompagnement des ONG (KAFO par exemple dans la région de Oio) et dans une certaine mesure des services techniques pour la mise en pratique des formations reçues. Il suffira de les pousser à sortir de l'attentisme qui est observé actuellement pour que les formations soient effectivement valorisées durablement car la pratique va contribuer à renforcer davantage les connaissances acquises. En outre, certaines OCB comme celles de Candjambari et de Burro disposent de revenus provenant de la vente de produits forestiers non ligneux qu'elles sont prêtes à investir dans la GDT/LCD.

Au niveau des ONG, les formations reçues à l'exception du SIG et de l'utilisation du GPS sont valorisées actuellement en faveur des OCB et il y a beaucoup de chances que leurs bénéfices perdurent dans la mesure où les formations reçues cadrent bien avec leurs domaines d'intervention, et en plus les ONG disposent de budgets de fonctionnement qui leur permettent d'être présentes régulièrement sur le terrain. Par contre, les connaissances acquises sur le SIG et l'utilisation de GPS risquent bien de ne pas perdurer dans la mesure où il n'y a pas de pratique.

Au niveau des services techniques, les résultats des formations perdurent déjà difficilement à cause du manque de matériel pour appliquer les formations reçues (utilisation de GPS, SIG), du manque de budget de fonctionnement pour apporter un appui conséquent aux OCB. S'il n'y a

pas d'amélioration rapide dans le fonctionnement de l'administration publique une bonne partie des résultats des formations dispensées aux services techniques ne vont pas perdurer.

3.3.8.2 Facteurs favorables à la durabilité

De l'avis de la mission d'évaluation, un certain nombre de facteurs favorables peuvent contribuer à la durabilité des résultats du projet.

Caractère stratégique de la GDT/LCD : la problématique de la GDT/LCD est reliée aux problématiques plus larges de la dégradation de l'environnement et des changements climatiques portées par l'ensemble de la communauté internationale. La question de la GDT/LCD s'inscrit donc parmi les préoccupations prioritaires de la communauté internationale et de ce fait, plusieurs organisations internationales ou interafricaines ne manqueront pas d'interpeller le gouvernement Bissau guinéen sur cette question.

Facteurs économiques : les prix de l'anacarde connaissent une baisse importante sur le marché international de telle sorte que la monoculture de cajou est devenue moins attractive que dans les années antérieures. Les populations de la région de Biombo par exemple sont aujourd'hui confrontées à l'insuffisance des revenus provenant de la culture de cajou qui n'arrive plus à couvrir leurs besoins de base (alimentation, soins de santé, scolarisation des enfants, etc.). d'où la nécessité de réhabiliter les rizières dégradées.

La stratégie du projet : Le projet a visé pertinemment trois niveaux ou groupes cibles : les services techniques au niveau central et régional, les ONG, les communautés locales. Non seulement, cette stratégie crée une sorte de convergence de ces différents niveaux mais aussi, cela donne plus de chance qu'un niveau puisse compenser, ne serait-ce que partiellement, la défaillance des autres.

3.3.8.3 Facteurs défavorables à la durabilité

La mission a identifié un certain nombre de facteurs qui impactent ou qui pourraient impacter sur la durabilité des résultats du projet.

L'instabilité socio-politique : l'instabilité socio-politique met les partenaires techniques et financiers dans une sorte d'attentisme défavorable à la mobilisation de ressources aussi bien par l'Etat que par les ONG nationales et internationales qui interviennent sur le terrain.

Faible fonctionnalité des institutions et de l'administration : du fait de l'instabilité socio-politique, les institutions républicaines de la Guinée Bissau sont faibles et cela impacte négativement sur l'autorité de l'Etat et le fonctionnement de l'administration qui n'est pas performant. Le mauvais fonctionnement de l'administration ne permet pas aux agents publics de disposer de moyens suffisants pour apporter un appui conséquent aux OCB. En outre, il impacte négativement sur la capitalisation institutionnelle nécessaire au maintien des acquis du projet.

La faible appropriation du projet : comme nous l'avons montré antérieurement, l'appropriation du projet par la partie nationale est faible, ce qui peut compromettre la capitalisation et la valorisation des acquis du projet.

L'absence d'un mécanisme de coordination : le projet n'est pas parvenu à pousser les acteurs du domaine de la GDT/LCD à mettre en place et opérationnaliser un mécanisme de coordination. L'absence de mécanisme de coordination est défavorable aux échanges d'information entre acteurs, à la capitalisation des données sur la GDT/LCD et à la synergie d'action.

Le manque d'alternatives : le projet n'a pas proposé d'alternatives économiques ou techniques aux groupes socio-professionnels qui ont le plus d'impact négatif sur l'environnement (fabricants de charbon, cueilleurs de miel qui utilisent le feu, chasseurs, etc.). Or, ceux-ci tirent des revenus financiers intéressants de leurs activités. Même s'ils ont pris conscience de l'impact négatif, ils ne sont pas prêts d'abandonner leurs activités si des alternatives ne leur sont pas proposées.

L'insuffisance de représentativité et donc de légitimité de certaines OCB sur lesquelles le projet s'est appuyé : dans le souci sans doute de gagner du temps, le projet s'est appuyé sur des OCB déjà existantes plutôt que de promouvoir la création de comités de gestion de forêts communautaires dans les villages qui n'en disposaient pas. Or, la représentativité n'est pas suffisante. C'est le cas de l'OCB de Camadjaba qui est composée uniquement de femmes. C'est aussi le cas des OCB de Samba Djau et de Bucomil qui sont composés essentiellement de jeunes. Certes, on peut saluer le fait que le projet ait contribué à l'expression des groupes faibles comme les femmes et les jeunes mais il faut reconnaître que dans le contexte socio-culturel actuel de la Guinée Bissau, il est difficile pour une association de femmes ou de jeunes de porter durablement et efficacement une problématique aussi importante que la GDT/LCD. Il est donc plus approprié de promouvoir des comités de gestion des forêts communautaires en veillant à ce que les femmes et les jeunes y soient bien représentés.

La masse de personnes formées : le nombre de personnes formées aussi bien au niveau des services techniques, des ONG que des communautés n'est pas suffisant pour inverser la tendance actuelle de gestion non durable des terres. Les formations dispensées au cours du projet ne peuvent être, en tout état de cause, qu'une amorce au processus de renforcement de capacités et appelle un approfondissement et un élargissement dans le cadre d'une véritable stratégie de formation.

Développement du phénomène d'accaparement des terres : on observe de plus en plus l'octroi de grandes superficies de terres (plusieurs centaines d'hectares) à des personnes individuelles ou des entreprises influentes. Dans beaucoup de cas, les forêts se trouvant sur ces terres octroyées font par la suite l'objet d'une exploitation non conforme aux règles de GDT/LCD. On peut citer par exemple les terres d'une superficie de 150 hectares qui ont été octroyées à une entreprise chinoise qui a totalement coupé la forêt qui s'y trouvait pour planter de l'hévéa ;

Croissance démographique soutenue : la population augmente à un rythme relativement élevé (plus de 2%). Cette croissance démographique soutenue va augmenter la pression sur les terres et partant sur les forêts surtout si les techniques de production n'évoluent pas vers l'intensif ou le semi-intensif.

4. CONTRAINTES DE PERFORMANCE

Il s'agit ici d'analyser les éléments qui ont constitué des facteurs qui ont impacté négativement sur la réussite du projet.

4.1 Contraintes institutionnelles

La faiblesse de l'autorité de l'Etat : l'instabilité sociopolitique entraîne une instabilité et un affaiblissement des institutions. A cela, il faut ajouter l'insuffisance de moyens de l'Etat qui n'arrive pas à offrir aux fonctionnaires des salaires suffisamment motivants. Ces deux éléments ont contribué à affaiblir considérablement l'autorité de l'Etat. C'est la faiblesse de l'autorité de l'Etat qui a engendré d'autres contraintes ayant limité les performances du projet comme : le faible engagement du ministère de l'agriculture dans la gestion du projet, le refus de collaboration des points focaux qui ont conditionné leur collaboration au versement d'une indemnité.

La faible appropriation du gouvernement : comme nous l'avons évoqué tantôt, le gouvernement de Guinée Bissau ne s'est pas approprié le projet. Il en a découlé que les structures mises en place pour apporter de l'appui technique, de la réflexion et de l'orientation au projet comme le comité directeur et le comité technique n'ont pas bien rempli leurs missions.

Le mauvais fonctionnement de l'administration : le projet a formé des agents de l'Etat qui sont des maillons d'une chaîne administrative qui ne fonctionne pas bien. Ce faisant, les agents formés ne bénéficient de l'appui institutionnel nécessaire pour valoriser les formations reçues.

4.2 Contraintes opérationnelles

Le refus de collaboration des points focaux : les points focaux ont refusé de remplir leur mission parce qu'ils exigeaient des motivations financières qu'il était difficile au projet de satisfaire. Ce refus de collaboration des points focaux a alourdi la charge de travail de l'équipe de projet notamment sur les aspects de planification des activités et de collaboration avec les services et institutions publics ;

Certaines procédures du PNUD : les procédures de passation de marché du PNUD exigent la mise en concurrence pour les acquisitions de biens et services. Ce qui constitue un gage de transparence mais aussi d'efficacité. Mais, dans un pays sujet à l'instabilité où les entreprises sont peu nombreuses et faibles, l'application stricte de telles procédures peuvent constituer une contrainte significative pour un projet dont la durée d'exécution est limitée.

4.3 Autres contraintes

La faible mobilisation du cofinancement : les institutions qui se sont engagées à cofinancer le projet n'ont pas pu respecter leurs engagements. Aussi, le projet a été privé d'une bonne partie de son budget initial. Ce qui a compromis l'exécution de certaines activités.

La faiblesse des entreprises locales : pour des raisons évidentes, les entreprises sont faibles en Guinée Bissau. Ainsi, certaines entreprises à qui revenait la responsabilité de livraison de certains matériels et équipements pas été capables d'honorer leurs engagements dans les délais (c'est le cas par exemple du matériel pour les pépinières et le reboisement), ce qui retardé certaines actions du projet sur le terrain.

L'insuffisance de compétences locales : pour les prestations intellectuelles, le projet a dû souvent recourir à des consultants internationaux à cause de l'insuffisance de consultants locaux. Ceci a contribué à accroître significativement les coûts des études et des formations réalisées. En outre, certains consultants locaux à qui des travaux ont été confiés n'ont pas pu honorer convenablement leurs engagements avec le projet, ce qui a allongé considérablement les délais d'exécution de certaines études.

Délai d'exécution du projet : dans le contexte de la Guinée Bissau, accorder seulement trois (03) ans à un projet qui intervient dans le domaine de la sensibilisation et de la formation pour le changement de comportement n'est pas suffisant. En effet, dans un tel contexte, les services techniques mettent nécessairement plus de temps à capitaliser et valoriser les formations reçues. En outre, au niveau des communautés le changement de comportement nécessite de la répétition et du temps.

Non réalisation des hypothèses : les hypothèses formulées au départ, dont la réalisation devait faciliter la réussite de la mise en œuvre du projet, ne se sont pas réalisées ou ont connu une réalisation partielle.

5. CONCLUSION, LECONS ET RECOMMANDATIONS

Au terme de l'évaluation finale du Projet de Renforcement des Capacités pour la Gestion Durable des Terres, la mission d'évaluation, après avoir passé en revue les réalisations du projet, analysé les performances et les acquis, identifié les insuffisances à différents niveaux, mis en exergue les contraintes, formule les conclusions, recommandations et leçons suivantes.

5.1 Conclusion

De manière globale, les performances du projet ne sont pas satisfaisantes. Certes, quelques points de satisfaction existent : pertinence au regard du contexte et des politiques et stratégies globales ou sectorielles du pays contenues dans des documents comme DENARP, LPDA, PNIA, etc. et au regard du PAPP du PNUD, production de rapports d'activités, actualisation ou élaboration de plusieurs documents importants dans le domaine de la GDT/LCD (PAN/LCD, SFI/CII, plan directeur forestier, etc.), bonne qualité des formations réalisées, etc.

Mais, à côté de ces quelques points de satisfaction, beaucoup d'insuffisances peuvent être relevées :

- Insuffisances du cadre logique du projet ;
- Faible capacité opérationnelle de l'équipe du projet non compensée par le ministère de tutelle, la direction générale des forêts et de la faune les points focaux ;
- Faible performance du comité directeur et du comité technique dont la valeur ajoutée à l'orientation et à l'exécution du projet n'est pas très grande ;
- Un retard significatif dans la mise en œuvre des activités de démonstration ;
- Faibles performances sur les plans de l'efficacité (faible atteinte des résultats et de l'objectif du projet), de l'efficience, de l'impact ;
- Non adoption des documents importants actualisés ou élaborés dans le cadre du projet par le gouvernement ;
- Faible appropriation du projet par la partie nationale ;
- Des retards fréquents dans la production de rapports ;
- De nombreuses insuffisances au niveau du suivi-évaluation ;
- Faible concertation directe entre le PNUD et la DGF qui est le représentant du ministère de l'agriculture ;
- Etc.

En dépit des nombreuses insuffisances, le projet a joué un rôle précurseur en matière de GDT/LCD et a été un bon révélateur des défaillances techniques, institutionnelles et organisationnelles du pays en matière d'exécution nationale d'un projet.

Si le projet n'est pas arrivé à produire des résultats importants et à obtenir des impacts consistants, c'est à cause d'un certain nombre de contraintes auxquelles il a été confronté : faiblesse de l'autorité de l'Etat, mauvais fonctionnement de l'administration, faible appropriation par la partie nationale, faiblesse des entreprises locales, insuffisance de compétences locales, etc.

Du reste, le renversement de la tendance actuelle en matière de dégradation des sols nécessite des actions de plus grande envergure et des investissements soutenus sur le long terme.

5.2 Leçons apprises

Les leçons apprises de la mise en œuvre du Projet de Renforcement des Capacités pour la Gestion Durable des Terres et qui pourraient servir pour d'autres phases du projet ou des projets similaires se présentent comme suit :

1. La problématique de la gestion durable des terres est par essence transdisciplinaire et multisectorielle. Elle requiert de fédérer les efforts des divers acteurs concernés et d'harmoniser leur position dans un cadre coordonné ;
2. Le projet a démontré que l'appropriation par la partie nationale, l'implication des services techniques à l'échelon local et des OCB sont nécessaires à la réussite d'un projet de GDT/LCD. Certes, il est possible de renforcer uniquement les capacités des OCB dans le but de provoquer un changement de bas en haut mais l'expérience a montré que cette stratégie consomme plus de temps ;
4. Lorsque l'on renforce les capacités de personnes agissant dans le cadre d'une administration qui ne fonctionne pas bien, il y a peu de chances que ce renforcement de capacités soit suffisamment valorisé ;
5. Lorsqu'on n'offre pas d'alternatives économiques (pour les producteurs de charbon par exemple) ou techniques (pour les cueilleurs de miel qui utilisent la technique du feu nuisible à la forêt) aux communautés ou aux groupes ayant des activités génératrices de revenus néfastes sur l'environnement, il y a peu de chance qu'ils changent de comportement même s'ils prennent conscience de la nécessité de préserver l'environnement.

5.3 Recommandations

Au terme de la mission d'évaluation et s'appuyant sur les performances du projet constatés sur le terrain, des contraintes et des leçons apprises, recommande :

Recommandations visant les actions correctives pour la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet

1. Appuyer les équipes de projets futurs à mettre en place des dispositifs simples et efficaces de suivi-évaluation par l'élaboration d'un manuel de suivi-évaluation et la mise en place d'une base de données afin de contribuer à un meilleur pilotage et à une meilleure capitalisation des actions et résultats des projets futurs.

Recommandations visant les actions pour accompagner ou renforcer les bénéficiaires initiaux du projet

2. Réaliser un plaidoyer pour l'approbation rapide par le gouvernement des documents élaborés dans le cadre du projet ;
3. Réaliser un plaidoyer auprès des ministères et institutions publiques pour une meilleure appropriation de l'exécution des projets par la partie nationale ; on peut par exemple organiser un atelier de réflexion sur comment améliorer l'appropriation de l'exécution des projets par la Guinée Bissau ;
4. Initier une seconde phase du projet. Cette seconde phase devrait mettre l'accent sur la poursuite de la sensibilisation, l'accompagnement des communautés à la

réalisation des pépinières et des reboisements, la mise en place de comités de gestion des forêts communautaires dans les villages qui n'en possèdent pas (tous les villages d'intervention du projet sauf Burro et Candjambari), l'accompagnement des communautés à l'obtention de l'officialisation des forêts communautaires afin de garantir leurs droits de gestion de ces forêts, l'accompagnement des communautés à la réalisation des cartographies des forêts communautaires, l'accompagnement à la production et utilisation de compost par des formations et du petit équipement afin de réduire la culture itinérante, l'accompagnement à l'aménagement ou à la réhabilitation de bas-fonds rizières afin de diminuer la pression sur les plateaux forestiers, la proposition d'alternatives économiques ou techniques aux groupes ayant le plus d'activités néfastes sur la dégradation de l'environnement (producteurs de charbon, cueilleurs de miels, etc.).

Recommandations visant les orientations futures

5. Eu égard à la situation critique des zones pilotes du projet, il faut accorder une attention particulière à la réalisation d'un inventaire forestier de ces zones en vue d'une classification ;
6. Réaliser un plaidoyer auprès du gouvernement pour limiter l'accaparement des terres par des personnes ou entreprises influentes qui coupent ensuite la forêt sur de grandes superficies pour réaliser de l'agro-business. On peut par exemple fixer un quota de terres qui peut être affecté à l'agro-business par exemple en décidant que l'agro-business ne peut pas occuper plus de 10% des terres disponibles.

Recommandations visant les pratiques pour faire face aux questions liées à la pertinence, la performance et le succès

7. Initier des actions porte d'entrée notamment dans les villages où les OCB sont peu dynamiques : par exemple, le projet peut appuyer les communautés à valoriser les produits forestiers non ligneux ou apporter des équipements de transformation de produits agricoles (décortiqueuses de riz par exemple). Ces actions peuvent permettre de mobiliser les communautés en vue de réaliser des actions de plus grande envergure en matière de GDT/LCD ;
8. Organiser un atelier de réflexion sur la problématique de la prise en compte de la GDT/LCD dans les politiques et stratégies globales, plans et programmes sectoriels de développement en Guinée Bissau.

6. ANNEXES

6.1 Annexe 1 : PNUD-FEM Termes de référence de l'évaluation finale

1. Introduction

Selon les politiques et procédures du PNUD et du FEM en matière de suivi et d'évaluation², tous les projets qui sont mis en œuvre par le PNUD avec le financement du FEM et sont de taille grande et moyenne doivent faire l'objet d'une évaluation finale en fin d'exécution. Ces termes de référence (TdR) définissent les attentes pour l'Évaluation finale (EF) de projet, « Appui au renforcement des capacités techniques, institutionnelles, humaines et financières en matière de gestion durable des terres et la lutte contre la désertification en Guinée-Bissau » (PIMS 3386).

Les points essentiels du projet à évaluer sont comme suit :

2. Tableau récapitulatif du projet

Titre du projet :	L'appui au renforcement des capacités techniques, institutionnelles, humaines et financières en matière			
	ID Projet FEM :	PIMS 3386		<u>À l'approbation</u> (million US\$)
ID projet PNUD :	GNB00043166	Financement FEM :	US\$ 475 000	US\$ 475 000
Pays :	Guinée-Bissau	PNUD :	US\$ 200 000	US\$ 200 000
Région :	Afrique	Gouvernement :	US\$ 30 000	US\$ 0
Domaine focal :	Désertification	Autre :	US\$ 856 561	US\$ 543 423
Programme opérationnel :		Cofinancement total :	US\$ 1 086 561	US\$ 743 423
Agence d'exécution:	Gouvernement de la Guinée Bissau	Coût total du projet :	US\$1 561 561 (y compris \$ 70 000 en nature)	US\$1 218 423
Autres partenaires impliqués :	BAD, CILSS, gouvernement du Portugal	Signature Document projet (date de démarrage du projet) :		21 mars 2008
		(Opérationnel) Date de clôture :	Prévu : 30 juin 2012	Actuel : 30 septembre 2012

3. Objectif et champ d'action (résumé du projet avec l'objectif et les résultats)

L'environnement naturel de la Guinée-Bissau subit un processus de dégradation multiforme continu, variant seulement en intensité. Cette dégradation met en danger le développement économique et social à moyen et long terme du pays, qui est depuis longtemps basé essentiellement sur le secteur rural. Les facteurs les plus importants qui contribuent à la dégradation des sols sont : la salinisation des sols, les feux de brousse, et le défrichement agricole qui sont liés à l'agriculture itinérante, au surpâturage, à l'utilisation excessive de bois de chauffage, à l'érosion hydrique, et à la pluviométrie

²Voir « Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, PNUD » 2009, et « La Politique en matière de suivi et d'évaluation du FEM », 2010

irrégulière et mal répartie. La dégradation se manifeste comme : la dégradation qualitative et quantitative du couvert forestier ; la réduction de la capacité de rétention en eau des sols à cause de compactage ; la détérioration de la capacité de régénération des sols; la diminution de la fertilité des sols; la savanisation et la uniformisation des paysages et des ressources cynégétiques. En résumé, la dégradation contribue à la perte de la biodiversité et au réchauffement des sols.

Nous avons deux buts qui sont souvent en conflit : (i) de satisfaire les besoins alimentaires et nutritionnels tout en prenant en compte leur augmentation ; et (ii) d'arrêter la détérioration du capital productif, étant donné que les ressources naturelles facilement accessibles commencent à être relativement rares et que les temps de jachère, qui autrefois étaient longs, diminuent sensiblement.

Pourtant, il n'existe pas de programme multisectoriel et cohérent en Guinée-Bissau, avec des priorités clairement définies. Les activités comprendront la finalisation et l'adoption du Plan national d'action pour la lutte contre désertification, le renforcement du cadre juridique et l'élaboration d'un plan d'investissement pour mobiliser des ressources financières.

Ce projet est de taille moyenne et a été élaboré dans le cadre du projet portefeuille LDC-SIDS (Least Developing Countries – Small Island Developing States).

L'évaluation doit prendre en compte le projet dans son ensemble, et pas seulement la composante FEM. L'évaluation finale sera menée conformément aux orientations, règles et procédures établies par le PNUD et le FEM selon UNDP Evaluation Guidance for GEF Financed Projects (2011).
http://www.undp.org/evaluation/documents/gef/UNDP-GEF-Evaluation_Guidance_2011.doc

Le but de l'évaluation est :

- évaluer la performance globale par rapport aux objectifs tels que définis dans le document projet et d'autres documents connexes ;
- évaluer la pertinence du projet par rapport aux priorités nationales, ainsi que les objectifs stratégiques du PNUD et du FEM ;
- évaluer l'efficacité et l'efficacé du projet ;
- procéder à l'analyse critique des mesures de mise en œuvre et de gestion du projet ;
- évaluer la durabilité des interventions du projet et considérer l'impact du projet ; et,
- documenter les leçons apprises et les meilleures pratiques relatives à la conception, à la mise en œuvre et à la gestion du projet, qui pourraient être utiles à d'autres projets dans le pays et ailleurs dans le monde.

4. Approche et méthode d'évaluation

L'évaluation doit fournir des informations fondées sur des preuves qui soient crédibles, fiables et utiles. L'équipe de l'évaluation (composée d'un évaluateur international et principal, qui sera le chef de l'équipe, et un évaluateur national) devrait suivre une approche participative et consultative qui garantit un engagement étroit avec les homologues du gouvernement, notamment les points focaux nationaux du FEM, le comité de pilotage, l'équipe du projet et les principales parties prenantes. Les évaluateurs devraient effectuer une mission sur le terrain dans une ou plusieurs des 5 régions (Gabú, Bafatá, Oio, Cacheu et Biombo) y compris des sites spécifiques du projet. Les évaluateurs devraient utiliser des entretiens comme moyen de recueillir des données sur la pertinence, la performance et le succès du projet. Les acteurs clés à interviewer se trouvent dans la liste en [Annexe 1](#).

Les évaluateurs passeront en revue toutes les sources d'information utiles, tels que le document du projet, les rapports du projet, y compris : les rapports annuels, les révisions budgétaires du projet, les rapports d'avancement, des outils de suivi de la zone principale, des dossiers du projet, des documents stratégiques et juridiques nationaux et tout autre document qu'il (elle) jugerait utile pour une évaluation factuelle. Une liste de la documentation que l'équipe du projet devrait fournir aux évaluateurs pour révision figure dans ces Termes de référence ([Annexe 3](#)).

L'évaluateur principal soumettra un bref rapport initial (2 pages) deux semaines avant la mission d'évaluation, qui comprendra :

- des explications approfondies sur l'approche et les méthodes prévues, conformes aux présents TdR ;
- un calendrier pour la réalisation de la mission d'évaluation ;
- toute autre demande à inclure des techniques participatives supplémentaires, tels que des enquêtes et groupes de contact, ou d'autres approches pour la collecte et l'analyse de données qui ne sont pas mentionnées dans les TdR, et qui pourraient impliquer des coûts ou un délai supplémentaires ; et,
- des demandes pour des informations supplémentaires de base sur le projet qui ne sont pas incluses dans les présents TdR.

5. Critères d'évaluation & notation

La performance du projet sera mesurée sur la base du Cadre logique du projet ([Annexe 2](#)), qui comporte des indicateurs de performance et d'impact pour la mise en œuvre du projet, tout comme les moyens de vérification correspondants. L'évaluation comprendra au minimum les critères de : **pertinence, efficacité, efficacité, durabilité et impact**, comme définis et expliqués dans le lien hypertexte du manuel d'orientation. Comme convenu avec le FEM, des notes seront attribuées sur les critères de performance suivants. Le tableau rempli sera inclus dans le document de synthèse de l'évaluation. Les échelles de notations obligatoires sont fournies ([Annexe 4](#)).

Notation de l'évaluation:			
1. Suivi et évaluation (S&E)	<i>notatio n</i>	2. AE Exécution	<i>Notation</i>
Conception du S&E modèle au commencement		Qualité de l'exécution du PNUD	
Mise en œuvre du plan de S&E		Qualité de l'exécution – Agence d'exécution	
Qualité globale du S&E		Qualité globale de la mise en œuvre /exécution	
3. Évaluation des résultats	<i>Notatio n</i>	4. Durabilité	<i>Notation</i>
Pertinence		Ressources financières	
Efficacité		Socio-politique:	
Efficiences		Cadre institutionnel et gouvernance:	
Notation globale du résultat du projet		Environnemental :	
		Probabilité globale de durabilité	

6. Intégration

Les projets PNUD/FEM sont des composants majeurs des programmations pays du PNUD. En conséquence, les objectifs et résultats du projet doivent correspondre aux stratégies de programme pays du PNUD ainsi qu'aux résultats exigés par le FEM. Sur la base d'une analyse des documents clés, y compris le document projet, le Plan d'action de programme du pays (PAPP) et le Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au développement (PNUAD), avec les entretiens des principales parties prenantes, l'évaluation fournira une évaluation succincte sur le degré de réussite de l'intégration du projet avec d'autres priorités du PNUD, comme la réduction de la pauvreté, la gouvernance améliorée, la prévention et la récupération à l'issue des catastrophes naturelles et l'autonomisation de la femme.

7. Impact

Les évaluateurs avanceront leurs évaluations sur le degré auquel le projet a atteint les impacts ou est sur la voie d'atteindre les impacts. Les principales constatations qui devraient être mises en exergue dans l'évaluation devraient informer si le projet a démontré : a) des progrès vérifiables de l'état de l'écologie, b) des réductions vérifiables des agressions sur les systèmes, ou c) des progrès remarquables dans l'atteinte de ces objectifs.³

8. Conclusions, leçons et recommandations

L'évaluation devra comporter un chapitre avec un ensemble **de conclusions, leçons et recommandations**.

8. Dispositions nécessaires pour l'exécution

La responsabilité principale de la gestion de cette évaluation incombe au Bureau du PNUD en Guinée-Bissau. Le PNUD contractera les évaluateurs et s'assurera de la mise à disposition des per diems et des aspects logistiques pour l'équipe d'évaluation. L'équipe du projet se chargera de coordonner avec l'équipe d'évaluation pour la réalisation des entretiens avec les acteurs principaux, l'organisation des visites sur le terrain, la coordination avec le gouvernement, etc. Ceci devrait être fait au moins 2 semaines avant la mission d'évaluation afin d'accorder un temps suffisant à l'équipe d'évaluation pour donner leur input et confirmer leur capacité à respecter le calendrier proposé.

9. Calendrier de l'évaluation

La durée totale de l'évaluation sera de 25 jours d'après le plan suivant :

Activité	Délai	Date de conclusion
Préparation	4 jours	01 octobre 2012 – 04 octobre 2012
Mission d'évaluation	10 jours	05 octobre 2012 – 14 octobre 2012
Avant-projet de rapport d'évaluation	8 jours	15 octobre 2012 – 22 octobre 2012
Rapport final	3 jours	23 octobre 2012 – 25 octobre 2012

³ Il est reconnu qu'il sera difficile de mesurer à la clôture de projet pour de nombreux projets PNUD/FEM. Voir section 3.3, à la page 22 de 2011 'UNDP Evaluation Guidance for GEF Financed Projects' pour la guide sur l'évaluation d'impacts.

10. Evaluation des livrables

L'équipe d'évaluation devrait livrer les suivants:

Livrable	Contenu	Délai	Responsibilités
Rapport initial	Explications de l'évaluateur principal sur les délais et la méthode	Au plus tard 2 semaines avant la mission d'évaluation	L'évaluateur principal soumet au Bureau du PNUD
Présentation	Constats préliminaires	Fin de la mission d'évaluation	De l'évaluateur principal à la direction du projet, Bureau PNUD
Avant-projet du rapport final	Rapport complet, (d'après modèle en annexe) avec annexes	3 semaines de la mission d'évaluation	Envoyé par l'évaluateur principal au Bureau PNUD, révisé par le CTR, UGP, Points Focaux du FEM
Rapport Final	Rapport révisé	1 semaine après réception des commentaires du PNUD sur l'avant-projet	Envoyé par l'évaluateur principal au Bureau PNUD

11. L'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation sera composée d'un évaluateur international et un évaluateur national avec les capacités techniques requises et d'évaluation. L'évaluateur international sera désigné évaluateur principal et chef de l'équipe et sera chargé de finaliser le rapport. Les évaluateurs sélectionnés ne devraient pas avoir participé à la préparation et / ou l'exécution et ne doivent avoir aucun conflit d'intérêt avec les activités liées au projet.

Les membres de l'équipe doivent présenter les qualifications suivantes :

- au moins 4 années d'expérience professionnelle dans ce domaine ;
- connaissance du PNUD et du FEM ;
- expérience dans le suivi basé sur les résultats et les méthodes d'évaluation ;
- connaissances techniques des domaines principaux ciblés (agroéconomie, développement rural, écologie, forestier, sciences de la terre), ou domaines connexes ;
- maîtrise du français (oral et écrit). Capacité à communiquer en portugais sera un atout ;
- compétences dans la gestion ; et
- capacité de travail dans un pays post-conflit.

12. Ethiques d'évaluateurs

Les consultants auront des niveaux éthiques les plus élevés et devraient signer un Code de Conduite ([Annexe 5](#)) à l'acceptation de la mission. Les évaluations du PNUD sont conduites conformément aux principes définis dans [UNEG Ethical Guidelines for Evaluations](#) du 2008.

13. Modalités de paiement et spécifications

%	Repère
20%	À la signature du contrat
50%	Après soumission et approbation du 1er avant-projet du rapport d'évaluation finale
30%	Après soumission et approbation (Bureau PNUD et CTR PNUD) du rapport final d'évaluation finale

14. Procédure de candidature

Les candidats sont priés de postuler en ligne <http://jobs.undp.org> au plus tard le 20 septembre 2012. Des consultants individuels sont invités à soumettre leurs candidatures avec leurs CV pour ces postes. Le dossier de candidature devra comporter un CV en français, avec mention de l'adresse courriel et le contact téléphone.

Les candidats présélectionnés seront invités à soumettre une proposition de prix en indiquant le tarif proposé pour la mission, basée sur le calendrier mentionné ci-dessus. D'après les règlements en matière d'acquisitions du PNUD, la compétence technique (70%) et le taux de rémunération du consultant seront pris en compte lors de la sélection. Les candidatures des femmes qualifiées et des membres de minorités sociales sont vivement encouragées.

6.2 Annexe 2 : Quelques caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques générales

Tableau 1 : Nombre de membres des groupes d'animation formés le théâtre des opprimés ayant pris part aux entretiens de groupes

Numéro d'ordre	Régions	Secteur	Villages	Nombre de participants
1	Gabu	Pirada	Colondinto	16
2		Pitche	Camandjaba	15
3		Sonaco	Samba Djau	15
4	Oio	Farim	Burro	21
5		Farim	Candjambari	20
6	Biombo	Quinhamel	Ondame	09
7		Quinhamel	Bucomil	20
Total				116

Source : équipe de consultants, novembre-décembre

Tableau 2 : Nombre de participants aux entretiens avec les OCB et les communautés

Numéro d'ordre	Régions	Secteurs	Villages	Nombre de participants		
				Hommes	Femmes	Total
1	Gabu	Pirada	Colondinto	27	10	37
2		Pitche	Camadjaba	11	43	54
3		Sonaco	Samba Djau	10	24	34
4	Oio	Farim	Burro	20	37	57
5		Farim	Candjambari	21	50	71
6	Biombo	Quinhamel	Ondame	07	02	09
7		Quinhamel	Bucomil	19	12	31
Total				115	178	293

Source : équipe de consultants, novembre-décembre

Tableau 3 : Proportion de personnes enquêtées par rapport au nombre de personnes formées

Nombre total des agents de services techniques et de membres d'OCB formés	Nombre d'agents des services techniques et de membres d'OCB formés enquêtés individuellement	Pourcentage des enquêtés
155	30	19,35%
Nombre de personnes des OCB et des villages formés	Nombre de personnes des OCB et des villages enquêtés individuellement	Pourcentage des enquêtés
58	17	29,31%
Nombre total de personnes formées	Nombre total de personnes formées enquêtées individuellement	Pourcentage des enquêtés
211	47	22,27%

Source : équipe de consultants, novembre-décembre

Remarque : ce chiffre ne prend pas en compte les groupes d'animation formés sur le théâtre des opprimés

Tableau 4 : Proportion de membres de groupes d'animation formés ayant participé aux entretiens de groupes

Désignation	Colondinto	Camandjaba	Samba Djau	Burro	Candjambari	Ondame	Bucomil	Total
Nombre de membres formés	20	20	19	21	20	21	20	141
Nombre de membres ayant pris part aux entretiens de groupes	16	15	15	21	20	09	20	116
Pourcentage	80%	75%	78,95%	100%	100%	42,86%	100%	82,14%

Source : équipe de consultants, novembre-décembre

En tenant compte du fait que le nombre total de personnes des groupes d'animation formées sur le théâtre des opprimés est de 203, il apparaît que les entretiens de groupes ont concerné 57,14% d'entre elles.

Caractéristiques des membres d'OCB enquêtés

Tableau 5 : Répartition des enquêtés selon le sexe

Sexe	Hommes	Femmes	Total
Nombre	10	08	18
Pourcentage	55,55%	44,45%	100%

Source : équipe de consultants, novembre-décembre

Tableau 6 : Répartition des enquêtés selon l'âge

Tranche d'âge	Au plus 20 ans	21 – 30 ans	31 – 40 ans	41 – 50 ans	51 – 60 ans	Total
Nombre	01	06	06	02	03	18
Proportion	5,89%	35,29%	29,41%	11,76%	17,65%	100%

Source : équipe de consultants, novembre-décembre

Tableau 7 : Répartition des enquêtés selon la région

Région	Biombo	Gabu	Oio	Total
Nombre	03	09	06	18
Pourcentage	16,67%	50%	33,33%	100%

Source : équipe de consultants, novembre-décembre

Tableau 8 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'éducation

Niveau d'éducation	Universitaire	Secondaire	Primaire	Analphabète	Total
Nombre	03	04	03	08	18
Pourcentage	16,67%	22,22%	16,67%	44,44%	100%

Source : équipe de consultants, novembre-décembre

Tableau 9 : Répartition des enquêtés selon le thème de formation

Thème de formation	Voyage d'études sur la déforestation	Structuration et gestion des OCB	Prévention et lutte contre les incendies forestiers	Production et multiplication des plants/reboisement/fertilisation (fumure organique)	Total
Nombre	01	02	09	06	18
Pourcentage	5,56%	11,11%	50%	33,33%	

Source : équipe de consultants, novembre-décembre

Tableau 10 : Répartition des enquêtés selon le lien de parenté avec le chef de village

Avez-vous un lien de parenté avec le chef de village	Oui	Non	Total
Nombre	07	11	18
Pourcentage	38,89%	61,11%	100%

Source : équipe de consultants, novembre-décembre

Agents des services techniques et des ONG enquêtés

Tableau 11 : Répartition des enquêtés selon le sexe

Sexe	Hommes	Femmes	Total
Nombre	28	02	30
Pourcentage	93,33%	6,67%	100%

Source : équipe de consultants, novembre-décembre

Tableau 12 : Répartition des enquêtés selon l'âge

Tranche d'âge	Au plus 20 ans	21 – 30 ans	31 – 40 ans	41 – 50 ans	51 – 60 ans	Total
Nombre	00	02	14	10	04	30
Proportion	0%	6,67%	46,67%	33,33%	13,33%	100%

Source : équipe de consultants, novembre-décembre

Tableau 13 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'études

Niveau d'éducation	Inférieur à BEPC	BEPC et plus	BAC	BAC + 2	BAC +3	BAC+4	BAC +5	Total
Nombre	01	09	03	00	04	00	13	30
Pourcentage	3,33%	30,00%	10%	0%	13,33%	0%	43,33%	100%

Source : équipe de consultants, novembre-décembre

Tableau 14 : Répartition suivant type d'institutions

Type d'institution	Services techniques et institutions de l'Etat	ONG	Total
Nombre	18	12	30
Pourcentage	60%	40%	100%

Tableau 15 : Répartition suivant selon l'ancienneté dans le poste actuel

Tranche d'âge	Moins d'un an	1-2 ans	3-4 ans	5-6 ans	7-8 ans	8-9 ans	10 ans et plus	Total
Nombre	08	04	08	00	01	02	07	30
Pourcentage	26,67%	13,33%	26,67%	0%	3,33%	6,67%	23,33%	100%

Source : équipe de consultants, novembre-décembre

Tableau 16 : Répartition suivant le thème de formation

	Nombre	Pourcentage
Aménagement forestier	03	10%
Elaboration de plan de gestion forestier	03	10%
Structuration et gestion des organisations de base	03	10%
Inventaire forestier	04	13,33%
Système d'Information Géographique	03	10%
Utilisation de GPS	04	13,33%
Voyage d'étude sur déforestation	02	6,67%
Indicateurs de suivi-évaluation de la gestion durable des terres	02	6,67%
Production de plants et plantation	02	6,67%
Prévention et lutte contre les incendies forestiers	04	13,33%
Total	30	100%

Source : équipe de consultants, novembre-décembre

6.3 Annexe 3 : Autres tableaux d'analyse

Tableau 1 : Détail de la répartition des personnes formées selon le sexe

Désignation	Services techniques			ONG			OCB et communautés		
	H	F	Total	H	F	Total	H	F	Total
Prévention et lutte contre les feux de brousse				07	04	13	13	09	22
Principe et méthode d'élaboration de SFI/CII	12	03	08	18	01	19	00	00	00
Fertilisation organique et restauration des sols dégradés	16	01	17	08	04	12	00	00	00
Installation de pépinières, production et multiplication des plantes	00	00	00	07	04	11	10	12	22
Structuration et gestion des OCB et de la société civile	03	00	03	06	05	11	08	02	10
Suivi-évaluation des indicateurs de gestion durable des terres	14	00	14	11	03	14	00	00	00
Utilisation et manipulation de logiciel SIG et Arc View	07	01	08	00	01	01	00	00	00
Utilisation et manipulation de GPS et PDA	17	01	18	08	03	11	00	00	00
Elaboration de plans d'aménagement et de gestion communautaire des forêts	05	01	06	00	00	00	00	00	00
Inventaire forestier et traitement des données	13	00	13	00	00	00	00	00	00
Visite d'échange au Sénégal	02	00	02	05	00	05	04	02	06
TOTAL GENERAL	89	07	96	70	25	95	35	25	60

Tableau 2 : Fréquence d'utilisation des formations reçues

Fréquence d'utilisation	Jamais	Rarement	Une fois par an ou moins	Plus d'une fois par an	Moins d'une fois par mois	Une fois par mois environ	Plus d'une fois par semaine	Une fois par semaine environ
Lutte contre les feux de brousse	0	0	0	0	02	02	0	0
Fertilisation organique	02	0	0	0	0	0	0	0
Installation des pépinières et production de plants et reboisement	0	0	0	0	0	02	0	0
Structuration	0	0	0	0	01	01		01

et gestion des OCB								
Utilisation et manipulation de GPS et PDA	03	0	0	0	0	0	0	0

Source : Enquête réalisée par l'équipe de consultants, novembre-décembre 2012

Tableau 3 : Etat de réalisation du résultat 1

Résultat 1	Indicateurs	Degré de réalisation des indicateurs du résultat 1
Finalisation et mise en œuvre du Plan d'action national de lutte contre la désertification (PAN/LCD)	- Le PAN/LCD est finalisé	- 100% : le PAN/LCD a été actualisé et validé techniquement par les instances habilitées.
	- Le gouvernement approuve le PAN/LCD avant la fin du 6 ^{ème} mois du projet	- 0% : le PAN/LCD n'a pas encore été approuvé par le gouvernement
	200 copies du PAN/LCD sont distribuées avant le 12 ^e mois	12,5% : le PAN/LCD actualisé est traduit en français pour faciliter son exploitation plus élargie. A titre provisoire, 25 copies dont dix en français et 15 en portugais ont été distribués aux acteurs clés du projet. Une plus large diffusion ne peut pas être réalisée avant son approbation par le gouvernement.
	Le système de suivi et d'évaluation du PAN/LCD est mis en place	25% : Un cadre institutionnel unique de partenariat pour le suivi-évaluation de la mise en œuvre du PAN/LCD et de la SFI/CII a été élaboré avec la participation de l'ensemble des acteurs concernés et soumis au ministère de tutelle mais il n'est pas encore opérationnalisé
	Le PAN/LCD est suivi et évalué tout au long du projet	0% : à cause du fait que le PAN/LCD n'est pas encore mis en œuvre, son suivi-évaluation n'a pas lieu d'être
	Le PAN/LCD est utilisé par divers institutions et acteurs pour planifier leurs activités de GDS	0% : le PAN/LCD n'ayant pas encore un caractère officiel, il ne peut pas être utilisé par les institutions pour planifier leurs activités de GDT. Son utilisation ne peut être qu'informelle
	Le PAN/LCD sert de document de référence pour au moins deux interventions nationales avant la fin de la 2 ^e année et pour deux autres avant la fin de la 4 ^e année	0% : le PAN/LCD n'ayant pas encore un caractère officiel, il ne peut pas servir de référence pour des interventions nationales en matière de GDT sauf de manière informelle
Un plan d'investissement pour la GDT/LCD, y compris un plan pour mobiliser les ressources correspondantes, est élaboré	100% : une « Stratégie de Financement Intégrée (SFI) avec un Cadre Intégré d'Investissement (CII) » pour la GDT a été élaborée et validée. La SFI/CII a été traduite du portugais au français et 30 copies en langue version portugaise et 50 copies en langue française ont été produites et distribuées aux acteurs clés du projet et partenaires au développement de la Guinée-Bissau.	

Source : équipe de consultants, à partir des documents du projet et des entretiens

Tableau 4 : Etat de réalisation du résultat 2

Résultat 2	Indicateurs	Degré de réalisation des indicateurs du résultat 2
Les capacités institutionnelles, techniques, organisationnelles et juridiques du pays en matière de GDS/LCD sont renforcées	Un mécanisme de GDS existe et permet une promotion et une intégration active des principes de GDS : - Création officielle du mécanisme de GDS au cours de la 1 ^{ère} année ; - Ses membres se réunissent tous les 3 mois après sa création	- 25% : un programme de partenariat avec sa structure de fonctionnement est élaboré et soumis aux autorités mais il n'a pas encore donné lieu à la création officielle du mécanisme de GDS - 0% : le mécanisme de GDS n'étant pas encore créé officiellement, il ne dispose pas encore de membres pouvant se réunir
	- Renforcement des capacités d'au moins 300 agents pendant la durée du projet - Au moins 02 manuels de formation sont élaborés par le MARD avant la fin de la 3 ^e année - Au moins 03 notes d'information sont élaborées par le MARD avant la fin de la 3 ^e année - Un (1) guide sur la GDT est élaboré par le MARD avant la fin de la 3 ^e année	- 28,33% : 85 agents des services et institutions publics sont formés sur divers thèmes de la GDT - 100% : 02 manuels de formation (feux de brousse et production des engrais organiques fertilisation, restauration et conservation des sols ont été élaborées - 33,33% : une (1) note conceptuelle sur la GDT est élaborée ⁴ . - 100% : 02 guides sur les bonnes pratiques (agricole et pastorale) sont élaborés
	Les capacités techniques en GDT et en agriculture durable sont renforcées pour les représentants des ONG locales : trois (3) sessions de formation regroupant chacune 30 agents d'ONG sur le SIG, les feux de brousse, l'agriculture et les pâturages durables, la réhabilitation des aires dégradées de forêts sèches, de savanes et de zones côtières, la gestion des zones de partage des eaux, le suivi-évaluation des indicateurs de GDS/LCD sont organisées pendant les 2 ^e et 3 ^e années	80% : sept (07) sessions de formation regroupant au total 68 agents des ONG sur les feux de brousse (11 participants), la fertilisation organique (12 participants), l'installation des pépinières (9 participants), la structuration et gestion des OCB (11 participants), le suivi-évaluation des indicateurs de la GDT (12 participants), l'utilisation et manipulation du logiciel SIG (1 participant), l'utilisation et manipulation du GPS et PDA (12 participants) ont été organisées En outre, un voyage d'échange d'expériences en matière de GDT au Sénégal (4 participants des ONG) a été organisé
	Les acteurs clés sont sensibilisés aux meilleures pratiques en GDT : au moins 250 guides des meilleures pratiques en 02 langues locales distribués aux acteurs clés	20% : 50 exemplaires de guides sur les bonnes pratiques (dont 35 en Portugais et 15 en français) ont été produits et mais pas encore distribués En outre, un voyage d'échange d'expériences sur les bonnes pratiques en matière de GDT a été organisé au Sénégal. Ce voyage a concerné 18 personnes dont 06 agents des services et institutions publics, 04 agents des ONG et 06 membres des OCB.

⁴ La note conceptuelle sur la GDT, élaboré en mai 2010 est en portugais et est intitulé « Nota conceptual sobre a Gestao Sustentavel Das Terras e Gestao Intagrada Dos Recursos Naturais »

Résultat 2	Indicateurs	Degré de réalisation des indicateurs du résultat 2
	<p>Les capacités des communautés à la base en GDT sont améliorées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 sessions de formation en agriculture et pâturages durables, gestion des lignes de partage des eaux, feux de brousse, etc. organisées à l'intention des communautés pendant les 3^e et 4^e années - 08 visites d'échange sur le terrain entre les divers partenaires durant les 2^e et 3^e années 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% : 14 sessions de formation sur la GDT ont été organisées précisément sur les thématiques suivantes : prévention et lutte contre les feux de brousse (32 participants), installation des pépinières et production des plantes forestières (24 participants), structuration et gestion des organisations paysannes (10 participants), suivi et évaluation des indicateurs sur la GDT (02 participants), méthodologie du théâtre des opprimés (203 participants) - 0% : il n'y a pas eu de visites d'échanges sur le terrain entre les divers partenaires
	La coopération entre les partenaires est améliorée par le biais des réseaux de GDT locaux, régionaux et nationaux : les informations sur la GDT sont échangées entre partenaires dans le cadre des réunions locales et régionales annuelles sur les sites des projets à partir de la 2 ^e année	25% : un cadre institutionnel pour le partenariat national et régional sur la GDT est élaboré, mais il n'est pas encore opérationnel. Il n'y a pas eu d'échanges d'informations sur la GDT entre partenaires dans le cadre des réunions locales et régionales annuelles sur les sites des projets
	Un système d'information géographique est créé pour surveiller la GDT : L'installation du SIG sera achevée avant la fin du 18 ^e mois	25% : un lot de matériels et équipement SIG est acquis et deux bureaux confectionnés pour le laboratoire. Un cadre juridique et de partenariat pour la gestion est élaboré mais le mécanisme d'utilisation du SIG n'est pas encore créé

Source : A partir de la revue documentaire et des entretiens réalisés

Tableau 5 : Etat de réalisation du résultat 3

Résultat 3	Indicateurs	Degré de réalisation des indicateurs du résultat 3
Harmonisation de la GDT/LCD et son intégration dans la politique, les plans et le cadre de développement	<p>Les questions de GDT sont prises en compte dans tous les plans, stratégies, politiques et programmes de développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La GDT est intégrée aux OMD et aux processus de la Stratégie nationale de réduction de la pauvreté avant la fin de la 2^e année - Les questions relatives à la GDT sont intégrées dans 2 initiatives politiques nationales supplémentaires avant la fin de la 3^e année 	100% : Les questions de GDT/LCD ont été prises en compte dans le cadre de la révision de certains documents de politique majeurs et plans de développement sectoriels : DENARP II, PNIA, PDFN, PDF, code forestier, code de l'élevage, code minier
	<p>Le comité directeur national joue un rôle plus efficace dans la coordination de la GDS :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le comité directeur national se réunit tous les deux mois 	<p>Le Comité directeur national du Projet a été mis en place par arrêté ministériel</p> <ul style="list-style-type: none"> - 11,11% : Le Comité directeur national s'est réuni seulement deux fois pendant la durée du projet

Résultat 3	Indicateurs	Degré de réalisation des indicateurs du résultat 3
	- Le comité directeur national suit activement le projet	- 11,11% : Le suivi du projet par le comité directeur national a été faible, en témoigne le nombre de réunions tenues par celui-ci (02 fois seulement pendant toute la durée du projet)
	Une campagne de sensibilisation publique est menée : - Une campagne nationale de sensibilisation est organisée avant le 12 ^e mois - Des campagnes de sensibilisation locales et régionales sont organisées sur 06 sites pilotes avant la fin de la 2 ^e année	100% : - Deux lots de T-shirts de 1000 exemplaires avec des messages sur la GDT ont été produits et distribués - 600 exemplaires de Fact-sheets décrivant essentiellement l'importance de l'arbre du point de vue économique, social et environnemental ont été réalisés et distribués - 200 exemplaires de flyers contenant des informations sur la CCD ont été produits et distribués - 300 dépliants contenant des informations sur le projet ont été produits et distribués ; - Des séances de sensibilisation ont été réalisées dans les 10 sites du projet. Ces matériels ont été distribués aux agents des services publics, agents des ONG, membres des OCB et OSC lors des commémorations des journées mondiales de lutte contre la désertification et mois de l'arbre
	- Cinq lois (notamment sur l'agriculture, les pâturages, les forêts, la chasse, les feux de brousse, la propriété foncière, etc.) sont revues avant la fin du 24 ^e mois ; - des amendements proposés sur au moins deux de ces lois sont soumis au gouvernement avant le 36 ^e mois ; - des amendements proposés sur une loi supplémentaire sont soumis avant le 48 ^e mois	- 60% : 03 lois dont une sur la forêt, une sur la faune et une sur l'élevage ont été revues - 50% : une loi sur la forêt a été adoptée par le gouvernement - 0% : des amendements sur une loi supplémentaire n'ont pas été adoptés par le gouvernement

Source : A partir de la revue documentaire et des entretiens réalisés

Tableau 6 : Etat de réalisation du résultat 4

Résultat 4	Indicateurs	Degré de réalisation des indicateurs du résultat 4
Plan d'investissement GDT/LCD à moyen terme est élaboré et exécuté	Le Plan d'investissement à moyen terme dans la GDT est élaboré : Le Plan d'investissement à moyen terme sera disponible avant la fin du 24 ^e mois	100% : le Plan d'Investissement (Stratégie de Financements Intégrée & Cadre Intégré d'Investissement) a été élaboré et validé par un atelier national et soumis aux autorités de tutelle
	- Le Plan d'investissement dans la GDT/LCD est relié aux actions prioritaires indiquées dans le PAN/LCD - Des notes de concept sont disponibles	- 100% : Le plan d'investissement dans la GDT/LCD a été réalisé en tenant compte des actions prioritaires indiquées dans le PAN/LCD - 0% : les notes de concept n'ont pas été réalisées

	sur au moins 5 projets avant la fin du 24 ^e mois - Un atelier de ratification des notes de concept est organisé avant la fin du 30 ^e mois du projet	- 0% : l'atelier de ratification n'a pas été organisé
	- Une série de réunions des donateurs est organisée au cours de la 3 ^e année - Au moins 10 % du financement du plan d'investissement sont engagés avant la fin du projet	- 0% : aucune réunion des donateurs n'a été organisée pour la mobilisation des ressources financières pour le PAN à ce jour - 0% : aucun financement du plan d'investissement n'a été engagé
	Le système de suivi et d'évaluation est créé et opérationnel : Le Plan d'investissement est suivi et évalué chaque année	25% : le programme de partenariat pour le suivi de la mise en œuvre de la SFI/CII est élaboré mais le suivi-évaluation du plan d'investissement n'est pas réalisé ⁵

Source : A partir de la revue documentaire et des entretiens réalisés

Tableau 7 : Etat de réalisation du résultat 5

Résultat 5	Indicateurs	Degré de réalisation des indicateurs du résultat 5
Mise en place de l'équipe de gestion et de l'apprentissage adaptatif	Tous les résultats du projet sont atteints : Les résultats et les objectifs prévus sont réalisés Tous les rapports de suivi du projet sont rédigés	38,92% : ce chiffre représente la moyenne des taux d'atteinte des 04 premiers résultats du projet. - 100% : les rapports annuels, trimestriels et techniques ont été rédigés mais avec du retard - 100% : les rapports de suivi du comité directeur, du comité technique sont pas disponibles de même que les rapports de formation sont élaborés
	Les audits annuels sont réalisés : un audit financier est réalisé chaque année	33,33% : un seul audit financier a été réalisé dans le cadre du projet
	Les leçons apprises sont documentées et diffusées : Les leçons pertinentes sont rassemblées et diffusées	25% : certaines leçons apprises sont identifiées mais elles ne sont pas diffusées

Source : A partir de la revue documentaire et des entretiens réalisés

⁵ Le document de ce programme a été élaboré en novembre 2011 et est en portugais ; il est intitulé Programa Nacional de Parceria para seguimento e Avaliação da Implementação de PAN/LCD e a EFI/QII na Guiné - Bissau

6.4 Annexe 4 : Itinéraire

L'itinéraire suivi par la mission se présente comme suit :

Numéro d'ordre	Date	Lieu de départ	Lieu d'arrivée/localité visitée
1	27/11/2012	Bissau	Gabu
2	28/11/2012	Gabu	Village de Colondinto dans le secteur de Pirada
3	29/11/2012	Gabu	Village de Samba Djau dans le secteur de Sonaco
4	30/11/2012	Gabu	Village de Camadjaba dans le secteur de Pitche
5	1 ^{er} /12/2012	Gabu	Djalicunda
6	1 ^{er} /12/2012	Djalicunda	Burro dans le secteur de Farim
7	02/12/2012	Djalicunda	Candjambari dans le secteur de Farim
8	03/12/2012	Djalicunda	Bissau
9	04/12/2012	Bissau	Ondame dans le secteur de Quinhamel
10	05/12/2012	Bissau	Bucomil dans le secteur de Quinhamel

6.5 Annexe 5 : Liste des personnes interviewées

Numéro d'ordre	Nom & prénom (s)	Titre/Structures
1	Alfredo Simao da Silva	Directeur Général IBAP
2	Mario Alcino Ramos	Chef de service Eau et Assainissement
3	Dauda SAU	Chargé de programme, PNUD
4	Francisco GOMES	Vice président de l'Institut de la Météorologie
5	Embaló Braima	Coordonnateur du projet Renforcement des Capacités Nationales pour la Gestion Durable des Terres
6	Paulino MENDES	Assistant administratif et financier, projet Renforcement des Capacités Nationales pour la Gestion Durable des Terres
7	Maria José Moara Araujo	Directrice Générale de l'Agriculture
8	Malam Cassama	Ancien Directeur général des forêts et de la faune
9	Valentin Traoré	Chargé de programme, PNUD
10	Junko Nakai	Chargée de programme, PNUD
11	Maturin Irié Boue	Responsable suivi-évaluation, PNUD
12	Serifu Motario	Superviseur ONG DIVUTEC
13	Isnaba Nabatche	Animateur/facilitateur ONG DIVUTEC
14	Mariam Diallo	Animatrice ONG DIVUTEC
15	Mamadou Baldé	Animateur ONG DIVUTEC
16	Satene Sila Sane	Délégué régional des forêts et de la faune de Gabu
17	José Alpha Baldé	Responsable pour les forêts du secteur de Boué
18	Mor	Chargé de programme ONG KAFO
19	Sedja Decarvalho	Délégué régional de l'agriculture de la région Biombo
20	Isabel Miranda	Chargé de programme ONG AD
21	Daniel N'djanaya NANQUE	Président ONG N'DELUGAN
22	Béatrice Suares Dagama	Présidente ONG MERS BODJAR
23	OCB et communauté du village de Colondinto	
24	OCB et communauté du village de Camadjaba	
25	OCB et communauté du village de	

	Samba Djau	
26	OCB et communauté du village de Burro	
27	OCB et communauté du village de Candjambari	
28	OCB et communauté du village de Bucomil	
29	Communauté du village de Ondame	

Remarque : cette liste ne prend pas en compte les personnes formées qui ont été enquêtées individuellement sur la base d'un questionnaire spécifique.

6.6 Annexe 6 : Résumé des visites sur le terrain

La mobilisation des OCB et des communautés en vue d'échanger avec la mission a été globalement moyenne. Elle a été forte dans les localités comme Burro, Candjambari et Camadjaba mais faible à Bucomil et très faible à Ondame. A Ondame en particulier, la mission n'a pu rencontrer que neuf (09) membres du groupe d'animation. Pourtant, la population avait été prévenue à l'avance de la date d'arrivée de la mission. Cela pourrait être la manifestation d'un faible intérêt pour les activités du projet. De manière générale, dans les villages de Bucomil et de Ondame qui sont proches de la ville, les populations manifestent un faible intérêt pour les activités du projet.

Les échanges avec les communautés étaient souvent très animé et participatif, signes de l'intérêt de celles-ci pour les activités du projet. Sauf dans quelques localités comme Samba Djau ou Candjambari à forte population musulmane, les femmes ont beaucoup participé aux échanges.

L'accueil réservé à la mission par les services techniques peut être classé en deux (02) grandes catégories : il y a des services où les agents étaient très disponibles et enthousiastes tandis que d'autres se sont dérobés aux RDV demandés par la mission.

Beaucoup de personnes formées aussi bien au niveau des communautés, des services techniques que des ONG étaient absentes au moment du passage de la mission. Aussi, la mission n'a pas pu enquêter le nombre de personnes formées qu'elle a souhaité au départ (35 agents des services techniques et ONG, 35 membres d'OCB ou de communautés).

Le mauvais état des routes dans les régions de Gabu et Oio a allongé les délais de route réduisant quelque peu le temps de présence de la mission dans les villages.

6.7 Annexe 7 : Liste des documents révisés

1. Coordination du Système des Nations Unies en Guinée Bissau, Bilan Commun de Pays, décembre 2006
2. PNUD Bissau, Plan d'Actions du Programme de Pays 2008-2012
3. Gouvernement de Guinée Bissau, Document de Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté, version actualisée septembre 2006
4. Gouvernement de Guinée Bissau, Document du Projet d'Appui au Renforcement des Capacités des techniques, institutionnelles, humaines, et financières en matière de gestion durables des terres et la lutte contre la désertification, version corrigée avril 2007
5. PNUD, Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, 2002
6. PNUD, Gouvernement de Guinée Bissau, Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement 2008-2012, mai 2010
7. UNDP, Evaluation guidance for GEF-financed projects
8. Ministère de l'agriculture, Lettre de politique de développement agricole, avril 2002
9. Ministère de l'agriculture, Programme national d'investissement agricole, juillet 2010
10. Projet d'appui au renforcement des capacités techniques, institutionnelles, organisationnelles et financières en matière de gestion durable des terres et lutte contre la désertification, rapports annuels 2009, 2010, 2011, 2012
11. Projet d'appui au renforcement des capacités techniques, institutionnelles, organisationnelles et financières en matière de gestion durable des terres et lutte contre la désertification, Rapport de lancement, septembre 2009
12. Projet d'appui au renforcement des capacités techniques, institutionnelles, organisationnelles et financières en matière de gestion durable des terres et lutte contre la désertification, Rapports trimestriels
13. Ministère de l'agriculture, Plan directeur forestier national, mai 2010
14. Ministère de l'agriculture, Document de politique de développement forestier, mai 2010
15. Ministère de l'agriculture, Plan d'actions de la stratégie financière intégrée, juin 2012
16. Ministère de l'agriculture, Plan d'action national de lutte contre la désertification, septembre 2010

6.8 Annexe 8 : Questionnaire utilisé et résumé des résultats

Numéro d'ordre	Questionnaire utilisé	Résumé des résultats
1	Guide d'entretien avec l'équipe du projet	Le projet a obtenu des résultats intéressants mais insuffisants. Cette insuffisance est due à un certain de contraintes parmi lesquelles la faible appropriation du projet par le gouvernement (non adoption des documents importants élaborés dans le cadre du projet) le faible engagement du ministère de l'agriculture, la faible mobilisation du cofinancement, etc.
2	Guide d'entretien avec Direction Générale des Forêts et de la Faune	Le projet est très pertinent au regard du contexte de la Guinée Bissau. Les résultats obtenus sont insuffisants et une seconde phase est nécessaire pour consolider les acquis présents et obtenir de meilleurs résultats
3	Guide d'entretien avec les OCB et les communautés de base	Le projet est pertinent au regard des problèmes environnementaux des populations. Il y a eu un effort de sensibilisation sur la GDT mais il a manqué des actions concrètes
4	Guide d'entretien avec les ONG partenaires du projet	Le projet répond à un besoin réel des communautés rurales. Les formations dispensées dans le cadre du projet sont très pertinentes mais il serait nécessaire de mieux adapter les modules de formation au niveau d'instruction des membres d'OCB plutôt que de faire l'inverse.
5	Guide d'entretien avec PNUD Bissau	Il y a eu une faible appropriation du projet par la partie nationale, ce qui a impacté négativement sur les résultats du projet. Les formations réalisées sont très pertinentes mais le nombre de personnes touchées n'est pas suffisant pour impacter suffisamment la GDT en Guinée Bissau.
6	Guide d'entretien avec services techniques et institutions étatiques à Bissau	Les actions du projet s'inscrivent dans les préoccupations des ministères concernés par les questions de GDT. Mais il y a eu une insuffisance de communication entre l'équipe du projet et les services techniques des ministères concernés par les questions de GDT
7	Guide d'entretien avec les services techniques dans les régions	Les formations réalisées sont très pertinentes mais elles n'ont pas été accompagnées d'appui logistique pour permettre de les valoriser.
8	Questionnaire d'enquête auprès des membres d'OCB et des communautés formés	L'utilité des formations est très grande et le niveau de maîtrise des connaissances acquises est assez bon. Mais il n'y a pas eu suffisamment de pratiques après celles-ci.

9	Questionnaire d'enquête auprès des agents des services techniques et des ONG formés	Les formations dispensées dans le cadre du projet sont très pertinentes et de qualité. Les formateurs étaient très compétents. Mais il a manqué un appui pour mieux valoriser ces formations
---	---	--

6.9 Annexe 9 : Formulaire d'accord du consultant d'évaluation

Consultant d'évaluation Formulaire d'accord ⁶

Accord de respect du Code de conduite d'évaluation au sein du Système des Nations Unies

Nom du consultant: SOUBEIGA Roger

Nom de l'organisation du consultant (si besoin): _____

Je confirme avoir étudié et déclare que je respecterai les Directives d'éthiques UNEG 2008 d'évaluation

Signé à Bissau le 19/12/2012

Signature:



⁶ www.unevaluation.org/uneqcodeofconduct